



Organisational Management for Youth Entities on National Level

Kumanovo, Macedonia
2015

Training-kit for Youth Organisations

Introduction

The training kit "Organisational Management for Youth Entities on National Level" was developed as part of the Strategic Project "Honeycomb of Participation in National Level Youth Organizations".

The training kit is aiming to motivate more work with youth democracy within the youth organizations so that more young people will have a say in society. We hope it inspires your work in the upcoming period.

Center for Intercultural Dialogue

Kumanovo, November 2015



Erasmus+



**NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility**

With the support of Erasmus+ programme of the European Union

The European Commission and the Macedonian National Agency for Erasmus+ support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflect the views only of the authors. The Commission and the Macedonian National Agency for Erasmus+ cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

About the project

The project "Honeycomb of Participation in National Level Youth Organisations" is addressing one of the key issues in national-level youth organising: the aspect of real effective and meaningful participation, quality management and outreach.

It is lasting from January to December 2015 and involves 4 partners (CID Macedonia, CIM Horzonty Poland, TOG Turkey and Out-of-the-box Belgium).

The innovation in the project comes from the theme of the project itself. In the past programme (Youth in Action) but also in the current Erasmus Plus, many youth organisations are listing themselves as national-level structures. This means that they are working with youth coming from different areas and that youth are having a say in their activities. However, the capacity of youth organisations to run effective management of a national level youth organisation has never been specifically addressed in any programme or research and it is expressly needed.

The project addresses the following questions/issues:

1. How to manage democratically youth organisations and clubs in different towns and to link them on national level in a meaningful way
2. How to ensure active participation and links between young people from rural areas and remote areas, with the central secretariat of the organisation
3. How to address youth policies and ensure effective European exchange and cooperation between youth from a local club and the national-level youth secretariat
4. Are the local level youth clubs allowing enough space for practical development of strategies and competences

The project is set around a big need of the youth organisations working at a national level - which is to make their work effective and to provide space for real and meaningful participation. It is important to address issues such as democratic participation in youth organisations on national level before being able to increase quality of the work in the youth sector. CID is also setting up a national level network for youth clubs aiming to enhance its work in branches around the country. The same is happening with the partners in their countries.

Thus the project's main aim is to strengthen the capacity and sustainability of youth organisations by developing the competencies of their democratic leadership and management structures for national level operations.

The objectives of the project are as follows:

- To develop a common understanding of the concepts related to democratic leadership in national level youth organisations such as: democracy, participation and leadership, civil society, human rights and citizenship
- To raise participants' awareness and provide space to reflect upon the value of youth organisations/structures - their role and impact as democratic leaders within society
- To develop the participants' ability to relate the work of their organisations with youth policy and provide them with up-to-date research (study) on national level youth organisations management
- To develop participants' understanding and knowledge of various forms of youth participation through youth organisations and their applicability for the management of national level youth organisations

- To define and further develop leadership and civic competencies as well as relevant management skills (conflict management, advocacy, motivation, shared leadership, decision making, empowerment, strategic planning, resource management)
- To support participants in analyzing and further developing their organisation internal processes and mechanisms in order to strengthen their work as national level youth organisations

Besides aiming at producing an internal change in youth organisations work, the final outcomes of the project include releasing a publication of the survey and a youth work publication on National Level Youth Organising with the focus on Organisational Management.

Project partners

CIM Horyzonty is a youth organisation, member of the international network called Youth for Exchange and Understanding. Like YEU International, Horyzonty aims at promoting intercultural understanding and cooperation through local and international projects involving youngsters from different cultural and social backgrounds, as well as promoting voluntary work and youth participation through youth exchanges, long-term educational projects and training courses. The organisation works on a regional level in the Wielkopolskie region offering services in different locations.



Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG – Community Volunteers Foundation) was founded in December 2002. The Foundation contributes to the personal development of young people by encouraging them to participate in social responsibility projects as volunteers. Every year the Foundation supports the realization of over 1000 projects and activities implemented by about 40,000 young people in over 120 university clubs. TOG trains trainers who implement peer to peer trainings on subjects such as volunteerism, project management,

human rights, social rights, reproductive health, health literacy and organisational management, offers face to face support to university student clubs according to their needs, provides scholarship opportunities and internships to young people, creates a learning environment that increases youth mobility, which in turn supports learning from other young people and youth organisations, investigates and contacts stakeholders to increase awareness on the needs of university students within the public realm.

Out of the Box International is a non-profit expert organisation working in the field of provision of training and advocacy projects. It is a service provider for the International youth organisations based in Brussels and also it is listed in the experts organisations of the Joint Partnership of the European Union and the Council of Europe in the field of youth. Out of the Box is implementing various consulting projects aiming to increase democracy. It has a set of experts and it offers policy reviews, project development and assessment of the functions of youth and citizen structures.



Project activities

The project is addressing one of the key issues in national-level youth organising: the aspect of real effective and meaningful participation, quality management and outreach. The activities that facilitated the achievement of the goals include the realization of a European-wide study, a conference for

presentation and dissemination of results, as well as learning activities in form of training courses and mobility.

I. The Study - State-of-Play of National Level Youth Organisations

The study gathered information about several issues that are important and never before researched. It comprised the following phases:

- 1: Online preparation of the survey for the study and creation of the SPSS system for evaluation of the outcomes of the survey;
- 2: Conducting surveys in all countries where the partners are active;
- 3: Conducting self-assessment in national level youth organisations;
- 4: Final outcomes and conclusions from the survey;
- 5: Publication on the state of play - democracy in national level youth organisations and steps for improvement of national level youth organisations management.

Each partner in the preparation stage received an outline of the basic framework for the study and the youth work materials. Key steps for the study:

- Data was gathered on online and physical meetings with research teams from each partner who had the task to interview at least 50 youth organisations (both local and national level platforms)
- Hypothesis and indicators were set on the first meeting and the analysis was done in SPSS (a total of 200 entries minimum)
- The partners identified the needed documents and materials as references for the study (desktop analysis where each partner references at least 5 documents and publications in a minimum 7-8 pages study)

Following the realization of the study, two events were envisioned for the purpose of dissemination of results:

Conference on presenting the outcomes of the Study "State-of-Play of National Level Youth Organisations"

The conference was a one-day event designed to present the outcomes of the study and to promote the publication on organisational management at national level, in 2 stages: I - the presentation and official opening for other youth organisations, including a panel on youth organising and II - exchange and networking in the format of a world café.

Workshop on the Study outcomes on national level youth organising

The workshop took place in Macedonia and was envisioned as an open process of learning for youth organisations. It comprised 3 sessions with a participation of 15-20 national youth organisations.

II. Youth Work material – training kit Organisational Management for Youth Entities on National Level

It is a professional guidebook for youth workers in a form of a training kit. The training kit is a thematic publication written by experienced youth trainers who part in the project. It is envisioned as an easy-to-use handbook for national-level youth organisations, containing 40-50 pages of theoretical input on management of youth organisations, practical input on how to organise national level youth organisations and a set of resources.

The contents of the guidebook are presented in the following way:

- Introduction to organisational management in youth organisations
- How to set up a national level youth organisation
- Decision making and democratic processes
- Youth organisations' internal policies and documents
- Practical activities and guidance

Languages: Macedonian, Albanian, Turkish, French, Polish and English

Media: Book and CD (The same information will be contained in the interactive CD)

The book was prepared by an expert team including external reviewers and presented to at least 50 national level organisations.

In order to facilitate the creation of the guidebook, a full-day kick-off meeting was held in Macedonia, in which each partner sent one lead youth worker per country who was involved in creating the book and the CD.

For dissemination purposes, a final conference for Youth Work Book "Organisational Management for National Level Youth Organisations" was held in Brussels to present the outcomes of the project within the youth work book on organisational management at national level. It was comprised of 3 parts: I - the presentation and official opening for other youth organisations, including a panel on youth organising, II – small workshops on how to use the book and III - exchange and networking in the format of a world café.

III. Multipliers event

E1: Training workshop for multipliers of the democratic management in national youth organisations

The training course's main aim was to ensure proper dissemination of the project to other national-level youth organisations; by happening in all of the partner countries, it gathered around 40 participants from Erasmus Plus programme countries in order to encourage them to use the outputs of the project. By providing the know-how based on their organisational experience, the participants acted together towards realizing an effective change in the national level youth organisations' management.

IV. Learning Activities

C1: Training course for youth leaders on democratic leadership and participation within national-level youth organisations

The training course happened in Poznan, Poland, between 21-26 August 2015, gathering 9 participants from all partner organisations (Poland, Macedonia and Turkey). The outcomes of the training course (including youth work training materials) were made available in form of a report and disseminated to partner organisations.

C2: Training course: Model for active participation and democratic management of youth organisations and its evaluation

The training course was held in Struga, Macedonia, between 29 September-4 October 2015 and involved 9 participants able to conduct assessment of the models of organisational management (from Macedonia, Poland and Turkey). The reports of assessments were provided to the project team, which had the task to work on developing recommendations for improvement of the partners' organisational management.

C3: Mobility of Youth workers

The mobility of 3 youth workers aimed at creating a mobility report (3 reports from all involved youth workers sent to the hosting organisations). The report focused on showing how the national-level organisation works in terms of organisational management. Following the completion of all the mobility activities, the joint data was made available online for all the involved organisations. The mobility lasted for a month, in which 1 person from Macedonia was sent to Belgium, 1 person from Poland was sent to Turkey and 1 person from Turkey was sent to Macedonia.

V. Local activities conducted by each partner of the management grant

--Conducting national level meetings in order to build capacities of the youth members of clubs or sections to participate at the national level work of the organisation.

--National level management reforms: activities including legal changes, management tests and experiments, evaluation meetings and reporting that have to be introduced as part of the governing structures' meetings.

--Development of a project web-site and other visibility materials (pens and leaflets) aiming to present the project to other national-level youth organisations.

--Press conference on presenting the study, organised in Skopje, Poznan, Istanbul and Brussels, including a presentation of the project and a presentation of the Comparative analysis.

--Promotional campaign online to raise the importance of youth organising in the regions and draw attention to the research results.

Before jumping into the organisational management, we would first clarify the two main terms of this publication: Organisation and Management.

An **Organisation** is made up of a group of people who come together to accomplish a common goal or a set of goals. The size of an organisation can vary from two people to thousands of people. **Youth organisations are platforms whose mission is devoted to youth issues and can either be led by young people entirely or by elders, but their primary cause is improving the situation of young people on various levels.** Their activities can be built up around a specific field of action (thematic or policy) such as Intercultural Dialogue, Peace Building, Volunteering, HIV and Health Issues, Sport, Education and Student Rights and etc.

Youth organisations' outreach can either be spread over the country like national youth organisations, or limited to only a certain regional or local environment, like regional or local youth organisations. Within this publication we will keep to national level youth organisations, although a lot of the practices we will share can be applied to also local or regional organisations as well. National level youth organisations in this publication are defined mainly according to their level of activities, meaning that in this category one may find different types of national organisations, from National Youth Councils, to National Volunteer Centers and Student Unions, whose membership can be composed either of legal entities (other organisations) or natural persons (individual young people).

The term Management has different interpretations. The most traditional one is that management comprises a set of duties, such as planning, organising, leading and coordinating activities, and it can also include the group of people involved in these activities.

The principles of management have been learnt and established over time and can be applied to all organisations, although there might be some circumstances that are specifically true for certain organisations only. For example, circumstances related to management of a youth organisation might be quite different to those related to the management of a profit-driven company.

Management focuses on leadership skills such as establishing the vision of the organisation and its goals, i.e. on communicating them and guiding others to accomplish them. It asserts that leadership must be facilitative, participative and empowering, in order to ensure visions and goals are established and communicated.

Management can also be understood as the group of people responsible for making decisions in an organisation, such as executives and managers. In a non-profit organisation, management can be identified through the members of the board, the executive director or secretary general, programme and policy officers, and project managers.

A key aspect that should be considered in management is the goal of the organisation. If you are clear about your organisation's goal, all management strategies, techniques and processes can work together to achieve that goal. It is important to note that strategic planning is useful because it can help you clarify your organisation's goals.

It is crucial that the organisation's board/leadership/secretariat, as well as other members of the management team, understand the organisation's Vision, Mission, Values, Organisational Strategies and Action/Project plans. If the ones who are in position to manage and govern the youth organisation are not clear about all the aspects of an organisation, they will not be able to lead its other members. Consequently, the goals of the organisation will not be met and many people might become frustrated and disillusioned.

The focus of this publication is management, specifically for National level youth organisations. Within it we will review various organisational structures, models of governance and decision-making in one organisation and provide you with practical tools and pieces of advice on organisational management.

Management of the Organisational Structure

Youth organisations like any organisation manage different processes around a structure. The word structure should not be equated with something formal or rigid. The structure may well be formal, traditional and hierarchical, but can also be designed on a project basis, on very informal ties, or look chaotic but still be effective. Networking also has an effect on some youth operation structures. In short a youth organisation may use models common in the corporate and statutory sectors or may have designed a unique structure to suit its specific national or international purposes. Whatever the structure there should be conscious awareness of it.

Common questions associated with structure are:

- What is the purpose and strategy of the organisation? (its mission, vision and values)
- What internal and external policies affect its work? (any strategies, procedures, etc.)
- How are the various tasks to be divided among the persons concerned?
- How much specialization and concentration of tasks is desirable or necessary?
- How much decision-making should be devolved from the center in large and particularly international organisations?

Depending on the answers to these questions, decisions on the creation or evolution of the structure of an organisation can be appropriate. It is important to be aware that divisions between one type of structure and another may be fluid rather than rigid.

Youth organisations, just like any other organisation, follow a certain pattern of internal management. Whether simple or complex, each structure influences the overall functionality of the organisation and thus its impact on community.

Defining a structure of an organisation facilitates the process of envisioning clear mid-term and long-term goals. Choosing an appropriate structure may help adding flexibility and dynamism to the organisation; it also helps adapting it to the needs that it wants to address.

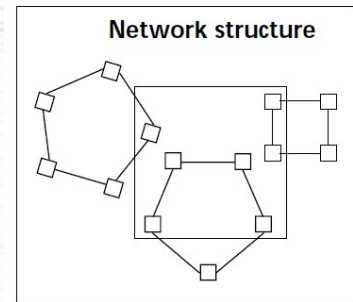
Because organisational structure influences employee/member/volunteer attitude and performance, the chosen structure should design a pattern of decision-making that is inclusive and participatory, and that takes into account all the stakeholders. Here, the enthusiasm for improvement weighs more than silent conformism.

Below we list several types of structures that you might find appropriate to discover.

Models of Structure of Youth Organisations

Below, we broadly identified and described four types of organisational structure. It is useful to keep in mind that organisations do not necessarily fall under these models but rather create models that combine elements from various structures according to their needs and circumstances. Nevertheless, exploring advantages and disadvantages of each model contributes to selecting an optimal model of structure.

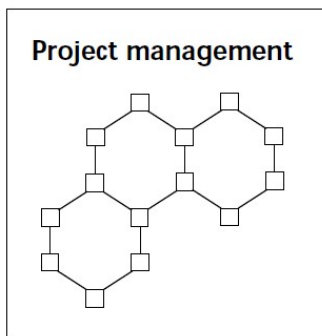
The different structures offered should not be taken for granted, but rather as a guiding element to help you identify where your organisation is at the moment and where you want to take it. The focus for the youth organisation should be on the interaction of staff, volunteers and members, taking into account the external and internal environment in which they all operate. In consideration of any of the structures defined above, a youth organisation would probably wish to incorporate the ideas of pluralism rather than a unitary approach.



The 4 types of structure:

1. The Project Structure

Project structures are designed to be fluid and respond to specific and sometimes short term needs. The project structure consists of new project-based teams that work on various projects and are loosely connected. A project organisation is a structure that facilitates the coordination and implementation of project activities. Its main reason is to create an environment that fosters interactions among the team members with a minimum amount of disruptions, overlaps and conflict. The implication is that teams may be formed for particular projects and then abandoned. By implication, individuals may be members of more than one project team where hierarchy is subservient to achievement.



This structure ensures great flexibility where individuals may be members of more than one project, and the possibility of multiple project management covers a wide array of topics and activities. Cross-sectoral cooperation is often a result of such structure. It responds to short-term needs and focuses on personal development rather than career development. As a result of that, the decision-making process happens on various levels and is not centralized: decisions are taken mainly in the sense of covering the projects' needs.

The downside of the project structure is that participants who are involved in the projects are working for limited periods of time depending on their project, which may affect the sustainability of the organisation's performance. Because the decisions are specific for certain projects, the decision-making process is not inclusive, being limited to the dynamics of the teams that are working on projects. Team unity is limited as well, given the fact that project-based needs prevail over long-term organisational planning. Another challenge might be the problem of transfer of knowledge after the end of given projects.

2. The Network Structure

The network structure is used for bringing together various organisations that have common visions, goals or needs under a common framework. It is sometimes called "an umbrella organisation".

Creating a network structure gives diversity a shape: it offers a common framework and space for dialogue for other organisations. Such structure makes big-scale projects easier to coordinate and thus distributes the power of decision-making among and between representatives of organisations.

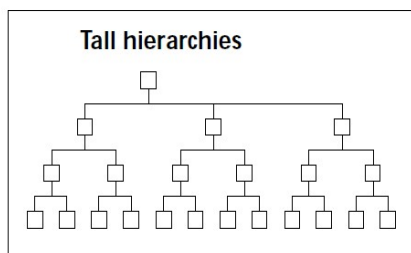
The disadvantages in a network structure are given by its size. It gets difficult to know each member personally and may lead to disconnection between its participants. As a result, decision-making takes longer due to the increased number of levels and may not include all stakeholders, unless a specific pattern is designed and implemented. The risk of both physical and structural alienation is high, depending as well on the dynamic and degree of initiative among organisations.

3. The Hierarchical Structure

As one of the traditional patterns of organisation, the hierarchical structure represents a multi-layer division of its components, each of which is subordinate of another one.

A hierarchical structure provides a well-organised and clear pattern of power division. In terms of decision-making, it implies that participants have to go through several levels of hierarchy to make their point. Tasks and responsibilities are clearly divided, which ensures their completion. Because most of the decisions are being taken on the higher levels of the hierarchy, the process takes less time and leaves space for fast and efficient emergency decisions.

On the other hand, the hierarchical structure does not leave much space for inclusion. The bottom levels are less likely to be included in the process of decision-making, leaving their needs to the discretion of the leadership. Communication represents a more complex process and doesn't offer the channels to reach all levels directly. Similar to the network structure, the risk of alienation is high, causing a lack of interest in participation in employees and other members.

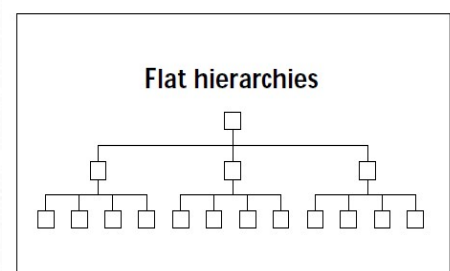


4. The Flat Structure

As an opposite example to the hierarchical structure, the flat one is a model that accommodates all its components on a vertical level. All are connected to a leadership which ensures the flow of communication between them.

The flat structure is useful in ensuring inclusion in the decision-making process: without a hierarchy, all participants have an equal chance at contributing with ideas, the decision-making process being democratic. This approach is appropriate to the learning and development of staff and participants, because it implies a shared responsibility and invites everybody to learn to handle it. It also implies a wider span of control.

At the same time, shared responsibility means that the control over the outcomes is also shared. The leadership has an increased task of overlooking the decisional processes and an overload of information may result in disastrous performance. With the lines of responsibility being blurred, it may become confusing for members and volunteers to understand in which kinds of decisions they can participate. The flow of information from the nucleus to other stakeholders is crucial in ensuring that decisions that are being taken collectively will be qualitative.



From Theory to Practice: Recommendations on Choosing a Structure

In practice, organisations often end up building a personalized structure that includes mixed elements and is based on previous experience. What would be useful to remember when it comes to youth organisations is that youth comes together to make its voice heard and doesn't approve a hierarchical approach which would impede its contribution and participation. Thus it is recommendable to focus on the models that will ensure broader participation through their channels of communication.

Youth clubs and organisations, for instance, successfully use the project, the flat and the network structures, which facilitate the contact and communication of staff and volunteers, interns, partners, etc. A good practice is to set up a consultation process where different stakeholders will be invited to join, express their opinion, propose actions and discuss upon current issues. To illustrate an example,

we suggest looking at the organisational structure of Tog (...): various departments are interconnected and ensure the flow of information from the project-based team towards volunteers and interested individuals, and back. Consultation happens in order to check if the organisation's focus is in line with the needs of its primary beneficiaries i.e. the young people.

Center for Intercultural Dialogue (CID) involves volunteers (both national and international) in its local and regional projects, resulting in the fact that the project-managing team is always fluid, diverse and accommodates according to the specific needs of the projects in a flexible way.

Networking goes a step further in expanding the scope of action of such organisations, in whose case it is recommended to have decision-making processes at individual, unit and team level. A good example of a network is an international network (UNITED, YEU, European Youth Forum, etc.), as well as national youth councils with their local branches. A youth council acts as an umbrella organisation for several other organisations representing various topics and fields of interest to youth, from culture to political activism, to policy change, sports and recreation. With so many levels of decision making, it is a complex and time-consuming process, but quality-wise it ensures a better representation of the youth and their interests.

Let's not forget that official educational institutions, such as schools and universities, may as well create clubs and organisations. While dependent on their respective authorities, such clubs may have a flat structure, but they could also opt for the project management type. What is important to keep in mind is the fact that the mechanisms of participation should be kept simple and accessible: besides offering information to students, clubs should make the joining process easy and welcoming. Open and info days could lead to better membership flows and raise the visibility of the club's activity. This could lead to a more transparent decision-making process in which all the stakeholders (professors/teachers, school authorities, students and student representatives, parents) feel equally empowered to contribute. The Erasmus Student Network is a good example to illustrate how students can connect both in the university and with other partners for the common goal of facilitating the life of exchange students.

Structures and Decision-Making in National Level Youth Organisations

In the previous chapter we reviewed the models of organisational structures. Within this one we will review the possibilities of structures in regards to decision-making within the organisation.

The structure of each organisation is usually drawn in the organisational statutes, explaining the working bodies of the organisation and their power relation. **Clear procedures of decision-making are essential in order to follow the values of democracy, openness and transparency.** The legitimacy of decision-making is based on the working structures decided upon in the statutes. Apart from the statute, within time and as the organisation grows, you should keep open the possibilities to develop new bodies and change the structure according to the organisational needs and context. **What you should always ensure is that each change of the structure comes along with a clear procedure or statute amendment, so that decision making is transparent and legitimate.**

Though the number and type of bodies can be different in the structure of each organisation, each organisation should at least have **Representative Body** and **Executive Body**. Other working structures within an organisation can be different and is up to each organisation to decide.

A well-designed structure is necessary for all organisations. However, it is important to keep in mind that even though structures are the ground for the organisations it is not so 'holy' that it can't be changed; structure is dynamic and develops as the organisation develops. The structure should work for the people and not the other way around. Therefore it is important to find the line between a simple and clear structure and one that fits the organisation's purpose and nature.

Representative Body¹

The highest decision-making body of any organisation, including National Level Youth organisations is always a meeting that gathers all the members (who can be individual members or member organisations, depending on the constituting structure of the organisation).

These meetings are normally held once a year or once every two years, and can have different names like General Assemblies, Members' Council, Agora, etc. These meetings (hereafter referred to as General Assemblies) mainly have the following responsibilities:

- election of executive bodies and other bodies named in the statutes;
- making political and strategic decisions for the organisations' work;
- making financial decisions (adopting budget and accepting the annual financial statement);
- adopting and amending the statutes and other working rules;
- other decisions and actions defined by the statutes, often include accepting new member organisations. (This role depends on whether the organisation is composed of member organisations or individual members. Usually there is no practice of approving individual members, just member organisations who should also fulfill particular criteria in order to join the National Level Youth Organisation)
- Closing or ending the organisation

The responsibilities are not limited only to the ones listed here, and as this is the body with the most power, the members can decide if they want more roles to be added to them as structure, or form other types of bodies within the organisational structures. Depending on the organisational culture, the

¹ Everything you always wanted to know about National Youth Councils but you were afraid to ask Youth Forum working group Youth Work 2011 – 2012, European Youth Forum AISBL, 2014

General Assemblies can be closed (where only members can participate), or they can be open for other groups like young people or institutional partners.

The statute should also include the voting rights and procedures within the organisation. The voting rights can also differ on the basis of whether an organisation is an umbrella organisation of other youth organisations or is composed of individual young people as members.

If the organisation is composed of Legal Entities, thus Member Organisations, they would usually nominate a delegate for the General Assembly. Voting rights can be equal (e.g. one vote per member organisation) or it can be based on the size of member organisations, meaning that bigger organisations have more votes than the smaller ones. Also, more intricate systems can be developed based on assigning organisations to pillars which have an equal weight of vote or elaborate different percentage weights for pillars to equalize the system.

Even if the organisation is composed of individual members, there can be the case that all members don't have equal voting rights. Often only members who have been in the organisation for some time (for example minimum active members for one or two years), have a the right to vote, while others can be invited to the General Assembly as guests, or will be given the right to participate in some other structures (such as working groups, clubs etc.) This is often done so that there is a space for transfer of organisational memory and that only people who are more engaged in the organisation longer time and understand its activities, have the right to make decisions.

The exact responsibilities of General Assemblies should be laid out in the statutes. Following points should also be included in the statutes:

- time frame for the meeting (how often the meeting takes place and when during the year it should be held),
- when at the latest meeting dates should be announced to members,
- when at latest all relevant documents should be available for members,
- when the meeting is legitimate (e.g. how many members have to be represent),
- how the meeting is announced (e.g. with a letter, by email, in a newsletter etc.),
- how members can request an extraordinary meeting.

Governing Body

The most common name for governing body of an organisation is a "board", but it can also be called bureau, governing committee, steering committee, presidency or presidium. This body usually holds the power to lead the organisation in between General Assemblies. The role of the board is far most strategic, meaning to make sure that the organisation is working towards its goals, is implementing the decisions of the General Assembly and its work plans. **The main focus of the governing board is to give strategic advice, ensure political representation of the organisation and overview the work of the executive body.**

Very often the governing board also appoints the Secretary General, or the executive person in chief of the organisation. In some organisations the approval of the Secretary General is in the powers of the General Assembly, as well.

The board can have different sizes and compositions depending on the capacity and size of the National Level Youth Organisation. Usually the board composes of a president, vice-president/s and board members that follow specific policy and working areas. Boards are normally elected by the General Assembly and are therefore responsible toward the GA. If there are layers in the board structure (e.g. one big board and then a smaller one that meets more often), the responsibility cycle is usually that the board elected by the GA is responsible towards the GA, but the smaller boards answer to the board elected at the GA.

Depending on the organisational culture, there can be different practices and rules for setting up a board. In some National Level Youth Organisations, the board consists of seven members, in some of nine and in some even of eleven. Also the rules for their meetings are very different, and go from few times a year to at least once a month. **Our recommendation is that the work of the board, their roles and responsibilities is regulated with the statute or any other type of administrative procedure.**

Executive Body

The most common name for the executive body is the Secretariat, though in some organisations it is also referred to as the Executive board, Main office, etc. The main difference between the Governing and the Executive board is that the executive board is also the operational and managing body of the organisation, dealing with the implementation of day-to-day activities and the administration of the office.

The role of the Secretariat is to ensure daily management of the organisation. Usually its work is divided in different programmes and policy departments depending on the aim and strategies of the organisation. The person leading the Secretariat is usually the **Secretary General**, under who there are employed or voluntary working **programme, policy and project officers/managers**. The size of the secretariat varies from the level of activities and available funds in the organisation.

Other working structures²

Apart from the elected representatives, National Level Youth Organisations have bodies envisaged by the statutes, appointed by the board or formed ad hoc according to urgent or momentary developments. These bodies can be working groups, committees, steering groups, expert groups and commissions, usually defined by the topics or issues they cover. These structures are either commissions for internal issues, among which financial control and membership issues, or content-based structures (education, human rights, youth policy, social inclusion, employment, etc.).

These sub-structures have many advantages. They ensure a better involvement and participation of the Member Organisations in the development of strategic proposals for the board in certain areas of work and policy development as well as an enhanced level of knowledge and information sharing and efficiency. They also create spaces for motivating and actively involving member organisations, offering a space for learning and sharing knowledge, building solidarity and creating a common ground. These working structures serve as a resource and knowledge base for developing policy and expertise on the issues of interest for the organisation. Typically one disadvantage is that decision making can be more complex and can take longer. In order to minimize this it is important to define the roles of each structure and not to create too many of them.

² Everything you always wanted to know about National Youth Councils but you were afraid to ask Youth Forum working group Youth Work 2011 – 2012, European Youth Forum AISBL, 2014

How to Manage a Youth Organisation

Management of youth organisation is the key aspect within the organisational development, affecting also the recruitment of new members and the internal functioning of the organisation. It is important to know that the management is not only a responsibility of the board, the president or other persons in charge, but all the other members who are part of the governing structure of one organisation.

Some questions to help you out to reflect on the level of management of your organisation:

- **Does the organisation have regular meetings?** (Such as monthly or weekly board and staff meetings)
- **Does the organisation keep minutes of each meeting?** (Minutes are important to be able to see all the divided responsibilities, which should be completed by the next meeting)
- **How is the overall task division in your organisation? Has each member of your governing structure a specific task or area to be in charge of?** (i.e. one person in charge of communications, another for networking and partnerships, membership etc.).
- **How is the membership involved in the decision-making?** Does the organisation regularly consult members about the decisions they make?

Apart from this practices, which you may have established in your organisation, the successful management is also based on the established and developed documents, internal guidelines and procedures, that easy the day to day decision making.

Adizes' Management Styles³

Dr. Adizes proposes that the fundamental role of management for any team, department, company, family, or even country, can be defined by just four basic functions. If an organisation can develop these four roles, then it will be successful over the short as well as the long term. The understanding of these functions and how to develop them in an organisation is therefore essential knowledge for management.

Role #1 - Produce:

The first and foremost role of an organisation is to produce results. The result to be produced is the basic reason for the existence of the organisation i.e. to satisfy its beneficiary needs and to achieve its mission in supporting the civil society. This also includes implementation of activities, projects, programmes as well as policy and advocacy processes.

Role #2 - Administer:

While the Producing role focuses on what to do, the Administering role focuses on how to do things. The Administering role is developed by those activities and functions that are directed at getting things organised, planned, scheduled, systematized, and generally under control by capturing the learning curve about how to do things right in processes, procedures, and systems.

Role #3 - Entrepreneur:

Entrepreneurship is the third role of any organisation, which drives the organisation to successfully adapt to change. It is developed in an organisation through all those activities that are focused on creating new opportunities or responding to threats. To Entrepreneur requires that organisations have "sight" and the ability to see things that others cannot see, plus the willingness to believe in those visions and undertake significant risks.

³ The Management style text has been adapted from Adizes Methodology. More about it can be found at: www.adizes.com

Role #4 - Integrate:

To succeed over a long period of time, organisations need to establish a “life” that is independent of the life provided by its founder(s). The Integrating role focuses on the development of a cohesive team that makes the organisation efficient over the long term. Organisations that are well integrated have a pervasive and persistent culture of mutual trust and mutual respect.

Management style is a powerful and pervasive phenomenon that affects every aspect of an organisation. Understanding your management style and the style of those you work with is fundamental knowledge for effective management and the success of your organisation.

Organisational Lifecycle⁴

Understanding your organisation’s lifecycle can be a key to successful management of the organisation. At the foundation of effective management for any organisation is the fundamental truth that all organisations, like all living organisms, have a lifecycle and undergo very predictable and repetitive patterns of behavior as they grow and develop. At each new stage of development an organisation is faced with a unique set of challenges. How well or poorly management addresses these challenges, and leads a healthy transition from one stage to the next, has a significant impact on the success or failure of their organisation.

Leading an organisation through lifecycle transitions is not easy or obvious. The same methods that produce success in one stage can create failure in the next. The challenges that every organisation must overcome at each stage of development first manifest themselves as problems that arise from the growth and success of the organisation and from the external changes of your environment. This simple, unavoidable reality leads to the following important insights about the nature of problems in organisations.

1. Problems are normal and desirable. Problems are the natural result of change. The only place on the lifecycle curve where there are no problems is the place where there is no change, which is Death. If you think that good managers are those whose organisations have no problems, think again. Your reward for successfully resolving the problems that confront you today is a set of new problems tomorrow that will be larger and more complex. The faster the rate of change, the faster problems appear and grow. The role of the governing structure (The Board, Directors, Secretary General, etc.) is not to prevent problems or slow the pace of change. The organisational energy should be focused on recognizing and resolving problems.

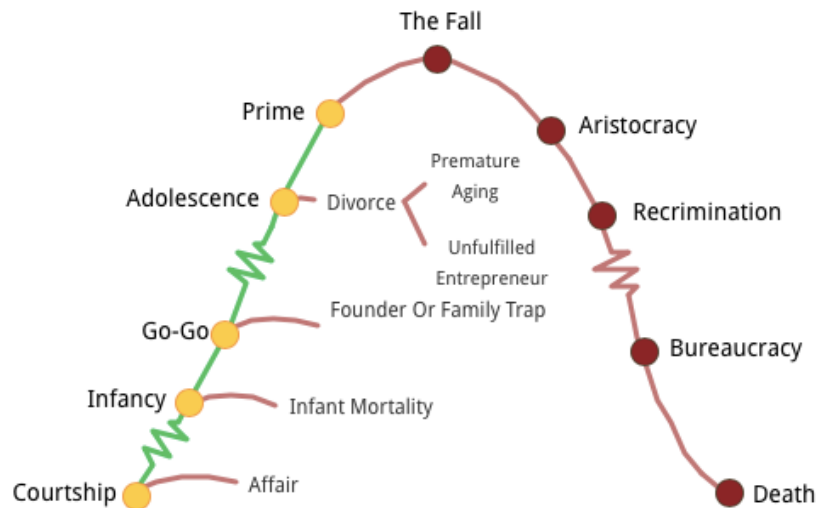
2. Some of the problems you face are normal and some are abnormal. Normal problems are those that are expected for a given lifecycle stage. Abnormal problems are those that are not expected (or desirable) in a stage of the lifecycle. Since you will never have enough time or resources to address all the problems you face, focus on abnormal problems. Many normal problems can be ignored since they tend to resolve themselves during the natural course of growth and development.

3. You can drive your organisation faster when you know the road ahead. Most of the issues you face are common to all organisations. There is no need for you to reinvent the wheel. You can save a lot of time and effort by thoroughly understanding the nature of all 10 stages in the lifecycle, and knowing what it takes to transition from one stage to the next. If you and your management team share a common understanding of this knowledge before problems arise, it will also help you attack the problems instead of attacking each other.

4. Prime is the Fountain of Youth for Organisations. One key difference between the lifecycle for human beings versus organisations is that living things inevitably die, while organisations need not. The “age” of an

⁴ The text has been adapted from Adizes Methodology. More about it can be found at: www.adizes.com

organisation in terms of its lifecycle is not related to its chronological age, the number of members or number of projects. Instead, the lifecycle age is defined by the interrelationship between flexibility and control. There is a fountain of youth for organisations called Prime. An organisation that is in Prime has achieved a balance between control and flexibility. A Prime organisation knows what it is doing, where it is going, and how it will get there. It also enjoys both high growth and high profitability. Once an organisation reaches Prime, leadership must work to sustain that position.



Courtship is the first stage of an organisation's development. At this stage, the organisation is not born yet. It exists in the discussion of its founders, in the needs to be established. The focus of Courtship is necessarily on dreams and possibilities. It is fulfilled with the enthusiasm of the ones willing to start the organisation. In Courtship, it is normal to experience fear, uncertainty and doubts. What exactly are we going to do? How is it going to be done? Where are we going to find the finances? How will we apply for a project?

Infancy is at the second stage of an organisation's development. Infant organisations are action-oriented and opportunity-driven. The focus instantly changes from ideas to action. The time for talking is over. It is time to get to work and produce results. Like a real baby, Infant organisations need two things to survive: 1) periodic infusion of milk (funding), and 2) the unconditional love of their parents (founders/board/management team).

Like a newborn baby learning to walk, performance in Infant organisations is inconsistent. Unexpected crises appear with little notice. Because Infant organisations lack systems, it's easy for them to get into trouble. Moving from one crisis to the next is normal. Usually the team of the organisation is so small that the organisation might not even have a proper office yet. There are no written rules existing yet, management is done by one person, and often there is overlapping of tasks with other volunteers or staff.

Next stage is **Go-Go**. Go-Go organisations are like babies that have just learned to walk. They can move quickly and everything looks interesting. Fueled by their initial success, Go-Go's feel that they can succeed at almost anything that comes their way. The success within the Go-Go stage is based on the realization of the founders (the team) dreams, and if one dream can be realized, why not other dreams too? The organisation is developing and there are already several departments/programmes existing, with a person in-charge of each. The decision making body is increased to two or several people/bodies. Management is often ineffective (and Frustrated). With their personal involvement in the day-to-day work of the company, Go-Go leaders often have little time to manage.

Normal problems that appear at this stage are the unclear communication, unannounced and unproductive meetings, frustration among the volunteers and staff and confusion in roles and responsibilities. Abnormal problems that require additional focus and effort can be no meetings or consistently unproductive meetings, collapsing infrastructure, increasingly remote leadership, etc.

Adolescence: During the Adolescent stage of the organisational lifecycle, the organisation is reborn. This critical transition is much like the rebirth a teenager goes through to establish independence from their parents.

Adolescence is an especially stormy time characterized by internal conflicts and turf wars. Most typical behavior of the organisation in adolescence is internal conflicts and inconsistency in the organisational objectives and the system of motivation. The organisation begins to develop a mentality in the form of "us against them." All of these features can result in unproductive meetings, resignations and death of the leadership of the organisation.

Three main challenges appear in this stage: **Decentralization of authority; Change of leadership; Goal displacement.**

Often founders (management team) delegate authority on yo-yo principles (giving - taking), which creates a working policy that is not respected. The final result is a conflict between the "natives" and the "newcomers", founders vs. professional manager and joint vs. individual goals.

The organisation may face temporary loss of vision and the main mission, but it is a normal feature at this stage. If the organisation is characterized by frequent departures from among the founders or the ranks of the administration, or situation of unrealistic rewards such as sharing "bonuses" and benefits in a situation where there is still a chronic lack of money, this may cause splitting of the organisation or premature aging.

Prime is the optimal position on the lifecycle, where the organisation finally achieves a balance between control and flexibility. Prime is actually not a single point on the lifecycle curve. Instead, it is best represented by a segment of the curve that includes both growing and aging conditions. This is because flexibility and self-control are incompatible and there is no stable equilibrium. Sometimes the Prime organisation is more flexible than controllable, and sometimes it's not flexible enough.

These are the characteristics of an organisation in Prime:

- The organisation is guided by the vision of its reason for being. There is a clear purpose and people know what they will do, and will not do, "they walk their talk".
- The organisation operates in a focused, energized and predictable manner.
- Stretch goals are set, aligned and consistently achieved.
- Priorities are clear. The organisation knows what to do, and what not to do. It enjoys a certain composure and peace of mind when making tough decisions.
- Organisational structures work well. Opposing forces are balanced. There is alignment between vision, strategy, structure, information, resource allocation and rewards. A company in Prime is continuously realigning these subsystems.
- People enjoy working at the organisation. Few willingly leave and there is a backlog of people applying for positions at all levels.

The **Fall** is positioned at the top of the Lifecycle curve, but it is not the place to be. That position is Prime, where organisational vitality is at its maximum. Organisations that are in the fall phase have started to lose

their vitality and are aging. When an organisation first begins to age, the symptoms won't show up on its annual reports. In fact, the opposite is true.

Unlike the organisation in prime, a fall organisation is characterized by orientation towards growth and development. There is a certain level of growth, but it is not commitment. People in the organisation have lower expectations of the organisation. The organisation starts to focus on what they have achieved in the past instead of future visions. Employees' loyalty is based on the principle of rewards. The organisation is more focused on the interpersonal relations of the people instead of the possible risks that may be faced in the operation and in the surrounding area.

Aristocracy: At this stage the organisation is slowly losing its vision and starts to deal with its internal issues. There are very few innovations. Instead of development, finance is spent on control systems, premises and equipment, which in fact is not much needed. A lot of attention is given to the way things are done and format of activities, not much on why certain things are done. As organisations enter Aristocracy they characteristically:

- Are cash rich and have very strong financial statements.
- Have reduced expectations for growth.
- Focus on past achievements rather than future visions.
- Are interested in reducing their risks.

Recklessness: When an Aristocracy is unable to reverse its downward spiral and the artificial repairs finally stop working, management's mutual admiration society abruptly ends. The good-old-buddy days of the Aristocracy are gone, and the witch-hunts of Recklessness begin. Companies in this stage exhibit the following behaviors:

- People focus on who caused the problems, rather than on what to do about the problems.
- Problems get personalized. Rather than dealing with the organisation's problems, people are involved in interpersonal conflicts, backstabbing, and discrediting each other.
- Paranoia freezes the organisation.
- Personal survival and turf wars absorb all available energy leaving precious little to deal with the needs of customers or the world outside the organisation.

Bureaucracy and Death: Although it should be dead, the organisation in Bureaucracy is kept alive by artificial life support. The organisation was born the first time in Infancy, it was reborn in Adolescence, and its third "birth" is in Bureaucracy when it gets an artificial continuance on its life. Death occurs when no one remains committed to keeping the organisation alive. If there is no external source (funds or project) commitment to supporting a company in Recklessness, death can occur instead of bureaucratization.

In the Bureaucratic stage, a company is largely incapable of generating sufficient resources to sustain itself. It justifies its existence by the simple fact that the organisation serves a purpose that is of interest to another political and business entity willing to support it. The Bureaucratic organisation:

- Has many systems and rules and runs on ritual, not reason.
- Has leaders who feel little sense of control.
- Is internally disassociated.
- Creates obstacles to reduce disruptions from its external environment.

Establishing a National Level Youth Organisation

Within this part we will address the main aspects in establishing a National Level Youth Organisation. But first let start by explaining that National Level Youth Organisations can take many forms, from Representative platforms such as National Youth Councils or often called National Umbrella Organisations, with the main role to advocate for youth involvement in decision making and national policy development, to various Unions and networks of youth organisations gathering youth organisation on a specific issues (i.e. National Networks on Youth Work Professionalization, National Student Organisations, National High Schools Union Organisations).

The process of establishing a national youth organisation is long term and faces different challenges. Therefore a good and motivated team with a clear vision of establishment of such organisation is needed.

Before going into the steps of establishing a national level youth organisations, first we will clarify the possible reasons and advantages of such organising.

JOINING FORCES: in order to collectively advocate and work on common issues of concern.

DEVELOPING CAPACITIES: by working together organisations exchange best practices and strengthen internal capacities. National level structures often serve as a good resource where organisations can learn from each other's best practices.

WIDER OUTREACH: National level organisations have the capacity to outreach bigger number of young people, organisations and stakeholders, thus its action and activities can have bigger outreach and impact.

Steps in Establishing National Level Youth Organisations⁵

When working towards establishment of a national structure certain steps need to be taken for the process to be successful. Many of these steps have been identified in establishment of National Youth Councils, but can be useful in establishment of any kind of youth structure, both on national, regional or even local level.

Coming Together

This is a phase of initiation, when organisations or other stakeholders identify that there is a need for a particular national level organisation to be created, and they are coming together to start the process.

Mapping the Situation with Youth Policy and Stakeholders

Once the initiation exists, it is time to identify who else can contribute, join or implicate your idea for national organising. It is also time to make an overview on the youth policy field and those working in it in the country and find out the current state of play. Different stakeholders can play a key role in the development of National Umbrella Structure or other type of National Level Organisation. Those could be other youth organisations, student organisations, other umbrella organisations, young politicians, youth

⁵ The text has been adapted from the guidelines in the publication 'Everything you wanted to know about National Youth Councils but you were afraid to ask', European Youth Forum, Youth Forum working group Youth Work 2011 – 2012 , pg 11;

wings of political parties, and government institutions. Having this overview and current state of play can help you gain allies and inform other stakeholders in your idea of organising.

Identifying Stakeholders

Especially those that would help in the process of establishing a national level organisation, taking into account both national and international levels. Look on all sides and make sure you can get as much as stakeholders on board. Ensuring wide representation of different youth groups or young people will be supporting for the process.

Making Initial Agreements

Especially focus on how to proceed further and sharing the responsibilities.

Setting up Task Force

Ideally at the point of making initial agreements, a task force (initiative board or group) is formed. They will be responsible for facilitating the process further up until the Constituent Assembly. These should be people that care about the process, understand the concept of national youth councils and are motivated to work on the establishment.

Preparations for Further Agreements

The group is also responsible for making concrete suggestions for issues that need to be settled, such as the legal statutes, membership criteria, finding funding for Constituent Assembly, spreading the information, consultations, etc. Their main task is to start discussions on the idea of establishing a National Youth Council with the stakeholders mapped.

Consultations

After having prepared the suggestions for all aspects mentioned above, a phase of consultations with other youth organisations or young people (not involving the task force) needs to take place. This builds more awareness about what is being done and why it is important, as well as it ensures a transparent and democratic process. Consultations can be done in many ways, online, face to face meetings or round table discussions on the key issues that the organisation will undertake in its mission, but the most important thing is to provide space for the young people and youth organisations to freely express their ideas.

Initiating a Constituent Assembly and Information Spread.

After building awareness of the process and having reached some consensus on different issues, the preparations for the Assembly can start. In this phase it is crucial to spread the information as widely as possible to different organisations, inviting them to join the platform.

Constituent Assembly

Founding member organisations adopt the statutes and rules of procedure, elect the leadership of the organisation and set some common culture for the new organisation by defining expectations. The number of founding members can vary but it is best to have as broad a range of youth organisations as possible for the youth council to be representative.

Post-Assembly Period

It poses as much challenges for newly created NYCs as the run-up period. One of the important aspects is getting a legal status and starting to work on sustainability issues such as obtaining funding, securing stable

functioning, establishing internal information channels and in the long run acquiring recognition as the main voice of youth interests in the country.

It is important that different organisations involved focus on building an understanding of what the national youth council does, how it functions and which roles it performs. Thus, energy must be devoted to identifying a consensus on a vision, mission, work priorities, procedures, values, membership criteria and statutes. Attention must also be drawn to observing the legal requirements for a non-governmental organisation in your country.

Teamwork and leadership

- useful people to have in teams -

Youth organisations work in teams. Whether these are teams in the office, project teams, board teams, working groups, most of the work carried out by organisations is done in smaller or bigger groups, namely teams. Often however, our teams are geographically disparate and are made of a mixture of paid and unpaid staff, full time and part time, young and old and – dare we say it – competent and incompetent. This variety brings both benefits and challenges.

And it is still very important to know how to manage different teams and the people in it. Remember there are no good or bad teams; there are well and not well-managed teams.

Within this section we will present an interesting model of team behavior and performance in the workplace carried out by Meredith Belbin, who identifies nine key types of behavior, called ‘the nine Team Roles’. Each successful team had one of each of the nine Team Role behaviors present. This does not mean that each team needs to have nine people in it, since individuals can perform more than one Team Role.

Description	Strengths	Allowable weaknesses	Don't be surprised to find that
Resource Investigator: They provide inside knowledge on the opposition and made sure that the team's idea will carry to the outside world	Outgoing, enthusiastic. Explores opportunities and develops contacts	Might be over-optimistic, and can lose interest once the initial enthusiasm has passed	They might forget to follow up on a lead
Team-worker Help the team to gel, using their versatility to identify the work required and complete it on behalf of the team.	Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction	Can be indecisive in crunch situations and tends to avoid confrontation	They might be hesitant to make unpopular decisions
Coordinator: Needed to focus on the	Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals.	Can be seen as manipulative and might offload their	They might over-delegate, leaving themselves little work

team's objectives, draw out team members and delegate work appropriately	Delegates effectively	own share of the work	to do
Plant: Tend to be highly creative and good at solving problems in unconventional ways	Creative, imaginative, free-thinking, generates ideas and solves difficult problems.	Might ignore incidentals, and may be too preoccupied to communicate effectively.	They could be unorthodox or forgetful
Monitor Evaluator: Provides a logical eye, making impartial judgements where required and weighs up the team's options in a dispassionate way	Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately	Sometimes lacks the drive and ability to inspire others and can be overly critical	They could be overly critical and slow to come to decisions
Specialist: Brings in-depth knowledge of a key area to the team	Single-minded, self-starting and dedicated. They provide specialist knowledge and skills	Can only contribute on a narrow front and tends to dwell on the technicalities	They may have a tendency to focus only on their subject of choice
Shaper: Provide the necessary drive to ensure that the team keep moving and do not lose focus or momentum	Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has the drive and courage to overcome obstacles	Can be prone to provocation, and may sometimes offend people's feelings	They could risk becoming aggressive and bad-humored in their attempts to get things done
Implementer: Needed to plan a workable strategy and carry it out as efficiently as possible	Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organises work that needs to be done	Can be a bit inflexible and slow to respond to new possibilities	They might be slow to relinquish their plans in favor of positive changes
Completer Finisher: Most effectively used at the end of tasks to polish and scrutinize the work for errors, subjecting it to the highest standards of quality control	Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors. Polishes and perfects	Can be inclined to worry unduly, and reluctant to delegate	They could be accused of taking their perfectionism to extremes

It is important to note however, that there are both strengths and weaknesses to each of these roles, as indeed there are in any individual in a team. The crucial issue is that we understand and appreciate these and that we can see where the gaps in the composition of our teams are. This means that we should not avoid people in teams or their roles, but overcome challenges by having this information in mind, and deliver tasks according to where people can perform best, while at the same time remain motivated to learn and stretch their potential. The roles people take in teams are frequently fluid and dynamic, and often change as the team develops or the situation changes.

As teams are fluid and dynamic, leadership needs to be both flexible and dynamic. Within youth organisations' democracy, shared decision-making and a team approach are crucial to the achievement of goals. While the phenomenon of leadership by personality still achieves much, sustainable, empowering and inclusive leadership is able to respond to a wider range of needs with a wider range of solutions

In one sense, it is helpful to think of leadership, as just one role that can be taken by an individual and the same is true for management. The latter in particular can be broken down into a number of functions, which might be shared between a number of different people at different times.

Management Skills

Management is a conscious process. Managers must always keep in mind 'the big picture' of the organisation: the needs of their departments, projects or programmes, as well as the practical day-to-day business of making sure goals are met.

It is needed to take into consideration the importance of continued professional development in terms of strengthening the competences of the management team, as well as the whole staff. Continuous development builds the capacity of the organisation and contributes to the sustainability of the organisation. It also makes your job as manager or management team easier. Try to catch up with some newspapers and magazines, sign up for courses, surf websites and look at books for new information on management. All of this can help you overcome challenging situations with best learning outcomes to you and your organisation.

In the next section we will provide a brief overview of the skills that are useful for managers. Some of this you might already have some you can learn with time. It is not necessary to have all of these competences in order to start managing youth organisation. This overview should rather help you recognize which things to develop with time, or at least to be aware of.

1. Problem-solving and decision-making

An important part of a manager's job is to solve problems and make decisions. Most, if not all, issues can be resolved in this way. The basic steps are:

➤ Define the problem

You need to understand exactly what the problem is. If it seems complex, try to break down all the elements of the problem to get a clear definition of what it is and what the issues are that make up the problem.

➤ Prioritize the problems

If there are several related problems, it is important to decide which one should be addressed first. List the problems to help you decide. Ask yourself:

- What is urgent?
- What is necessary?
- What is urgent and necessary?

The priority problems are those that are urgent and necessary.

➤ **Understand your role**

The manager cannot solve all problems. Sometimes they need to do only a small aspect of the work to solve the problem. A common mistake many managers make is to think that it is their job to get involved in all the steps in solving a problem. It is up to the manager to decide what can be done by others involved in the problem to help solve it.

➤ **Identify causes**

Examine the potential causes of the problem. Start by describing the problem. Ask yourself:

- What is happening?
- Where is it happening?
- When did it happen?
- How did it happen?
- Who was involved?
- Why did it happen?

➤ **Identify alternatives and select an approach**

Usually there is more than one way to solve a problem. A useful approach is to brainstorm on the problem allowing input from all parties. This will enable you to choose the most effective option to solve the problem. However, do not get frustrated if you cannot solve the problem immediately. Complicated issues sometimes take many attempts by all parties to be resolved.

➤ **Plan the implementation of your approach**

It is not enough simply to identify an approach to resolve the problem. You must develop a plan of action and evaluate it constantly to check whether you are doing all you need to do to solve the problem.

➤ **Monitor and verify**

All plans need to be monitored. This is particularly important if other people are involved in solving the problem. If you do not actively monitor the implementation of the plan to solve the problem, it might not get resolved. Once the problem has been resolved, you will need to verify with others to establish that they also think the problem has been resolved.

2. Planning

Planning is a process that involves decision-making on the organisation (ends), the objectives (means), on how they are conducted (policies) and on the results (outcomes). This is a major management process and

involves defining the ends, means, conduct and results of every step of the plan. During the planning process the aims and objectives of an organisation might have to be redefined to ensure they are successful. The manner in which the plans are conducted is also important.

The standard planning process includes:

- The establishment of overall goals;
- The establishment of smaller goals or objectives associated with the main goals;
- The design of strategies or methods to meet the goals and objectives;
- Identification of what resources will be needed, including how and when the methods will be implemented.

The different kinds of planning that a manager should think about are:

Short-term planning: short-term plans might last from six months to a year, depending on the size of the organisation and its operations;

Medium-term planning: medium-term plans might last from about six months to three years, depending on the organisation's size and operations;

Long-term planning: long-term plans might last from five to twenty years, depending on the organisation's size and its operations;

Strategic Planning: medium and long term planning, a process by which an organisation envisions its future, and develops the necessary procedures and operations to achieve that future

3. Delegation

Delegation is the art of handing over responsibility and authority to other people – often other colleagues, staff, members or volunteers– to complete a task and allowing them to figure out how to accomplish that task best.

You can't manage everything on your own, as it is not your task to do it. By delegating someone else to do a task, it does not mean you are contributing less to the organisation, but on the contrary it means you are contributing in the right way.

By delegating a task to someone else (volunteer, colleague, youth worker) you are giving them the opportunity to become more developed, fulfilled and productive people. For delegation of duties to be successful, consider the following:

- Delegate the whole task to the same person: it gives them responsibility and increases their motivation;
- Select the right person: the task should be assigned to someone who has appropriate skills and capabilities;
- Clearly specify the expected results: all the relevant information – who, what, how, where, why – should be given to the subordinate;
- Delegate responsibility and authority: don't hang over the person's shoulder watching their every move. As long as they get the expected results, let them choose how they want to do it;

- Get constant feedback about the project's progress through regular meetings and written reports;
- Maintain good communication lines;
- If the project's progress is slower than expected, do not take the job away from the subordinate; rather work with them and encourage them to take responsibility for it;
- Evaluate and reward performance.

4. Task management

The first step in managing a task well is to define the activity clearly. If the task is done by the manager and the employees or volunteers, there can be a strong sense of ownership by all those involved. It is essential to identify the resources and people required to complete the activity. Drawing up a plan is important to ensure the task is achieved. The objectives, responsibilities and accountability lines should be established by agreement and delegation. This can take place only after the manager has considered the resources and the people, and has drawn up a plan to complete the activity.

5. Managing the group

To manage the group it is necessary to establish, agree on and communicate standards of performance and behavior. The roles within the group should be identified, developed and agreed on by its members. It is important to develop teamwork, cooperation, morale and team spirit. The manager should motivate the group and establish a collective sense of purpose. It is the manager's responsibility to enable, facilitate and ensure effective internal and external group communications. And, if necessary, the manager needs to resolve group conflict, struggles or disagreements.



6. Managing the individual

First it is important to understand that team members are individuals. They have different personalities, skills, strengths, aims, needs and fears. The manager must help and support different individuals in the team. They need to identify, develop and use each individual's capabilities and strengths and then identify and agree on appropriate individual responsibilities and objectives. Remember to recognize the effort and good work of individuals and, where appropriate, reward individuals with extra responsibilities, advancement and status. As a manager, your job will be made easier if you can balance the needs of the team, the individuals and the task.

Involvement of Young People to Participate Actively in Our Organisations and in the Decision-Making Processes within Them

Youth participation is at the core of activities in youth organisations. Their role is to promote and create ways for young people to participate in society, but also provide space for young people to have their say within their own organisations.

Following the principle of Peter Lauritzen, in a nutshell, participation means to be involved, to have tasks, and to share and take over responsibility. It means to have access and to be included, and we see this both as responsibility of youth organisations and of authorities. The shared decision-making must be practiced

and start from the basics, and youth organisations are the first ones to provide the space for young people to be involved in decision making. In this chapter we will review the models and principles of youth participation, and we will provide input to help you understand involvement of young people in general decision making, and in the organisational programme development.

Principles of Participation

Within this section we will look through a few principles that can help to ensure that youth participation in organisations or communities is meaningful and effective.

- Participation should be based on a challenge

Participation should be inspiring to young people. In order to join your organisation or project, they should be able to see if they can make some change and address an issue related to their daily reality.

- Participation should be based on competences' development

This principle is about young people having some knowledge and skills in order to get involved on the one hand, and on the other it is about the possibility for any skills that are lacking to be developed in the framework of the activity or a project they are involved in.

- Participation should be based on connection

“Young people have to feel connected with and supported by humans, communities, ideas, movements.” Essentially, this means that they want to know that they are not alone and that they can identify with and count on a group or institution (to count on them also in the sense of getting the necessary support space).

You should always keep in mind that participation should be also on voluntary basis, available for all the young people, meaning, if needed, an additional effort should be made by organisations in order to increase accessibility of its activities. Finally it should be enjoyable. “Enjoyable” does not necessarily mean fun, but simply something that brings satisfaction or pleasure from accomplishing it.

Participation Ladder

So if you are a youth worker, or are somehow involved in any youth structure, you have most probably heard about the Participation Ladder developed by Roger Hart. It is the model that defines eight degrees of youth involvement based on the power relation between the authorities and young people. Initially this model has been developed from the power relation between children and adults. This model presents that there are different degrees to which youth can be involved or can take over responsibility, depending on the local situation, resources, needs and level of experience.

The model is useful to overview a situation where there is any type of power relation and decision making, and can be applied at various levels, from youth involvement in the community, to international youth policy development. Below we present the model with some example situations, which will help you to easily relate the participation of young people with your work.

Level of participation	What does it mean	Example
Rung 8: Shared decision-making	Projects or ideas are initiated by young people, who invite the adults to take part in the decision-making process as partners. They are equal	<i>Young people realize there is a need to make the school more accessible for young people with disabilities. So they present the idea to headmaster</i>

	partners.	<i>and teachers and partner in initiative for installing lifts, Braille signs and other disabled facilities in the school</i>
Rung 7: Young people led and initiated	Projects or ideas are initiated and directed by young people; the adults might get invited to provide any necessary support, but a project can carry on without their intervention	<i>A group of young volunteers in a local NGO decides to set up a radio channel for young people only. Their organisation mainly works on other themes, but gives them the space to start radio shows and run the radio channel on their own.</i>
Rung 6: Adult-initiated, shared decision making	Adults have the initial idea and young people are invited and involved in making decision, planning, implementing and taking responsibilities as equal partners	<i>A community coordinator asks young people for event ideas for Youth Week. The young people suggest having a skating event. The coordinator and young people work together to make decisions and apply for funding.</i>
Rung 5: Young people consulted and informed	Projects are initiated and run by adults, but young people provide advice and suggestions and are informed how these suggestions contribute to the final decisions or results	<i>A local council runs several consultations to get young people's input about a recreation park. Young people tell the council about features in the park they want changes. The council provides feedback to the young people how their views affected decision-making.</i>
Rung 4: Young people assigned and informed	Projects are initiated and run by adults; young people are invited to take on some specific roles or tasks within the project, but they are aware of what influence they have in reality.	<i>A conference creates position for young people on a panel of speakers. Young people decide how to select their representatives and work with adults to understand their role.</i>
Rung 3: Young people tokenized (tokenism)	Young people are given some roles within projects but they have no real influence on any decisions. The illusion is created (either on purpose or unintentionally) that young people participate, when in fact they have no choice about what they do and how.	<i>A young person is asked by adults to be on a panel and represent 'youth'. The young person is not given the opportunity to consult with peers and understand the role.</i>
Rung 2: Young people as decoration	Young people are needed in the project to represent youth as an underprivileged group. They have no meaningful role (except from being present) and – as it happens with decorations – they are put in a visible position within a project or	<i>A group of young people is given a presentation by adults about 'youth problems' to present it to adults attending a youth conference.</i>

	organisation, so that they can easily be seen by outsiders.	
Rung 1: Young people manipulated	Young people are invited to take part in the project, but they have no real influence on decisions and their outcomes. In fact, their presence is used to achieve some other goal, such as winning a local election, creating a better impression of an institution or securing some extra funds from institutions that support youth participation.	<i>A politician invites young people to a political demonstration, saying they should come if they care about their nation.</i>

The ladder of youth participation can be a very useful tool for practitioners who want to look critically at how participatory projects or initiatives work in their own communities. But this model can also falsely suggest a hierarchy of degrees of youth participation and can encourage efforts to reach the highest rungs at any price. It is therefore important to remember that the degree to which young people are or should be involved depends on the local situation, on what needs to be achieved, what experience exists, etc. It can sometimes be rather difficult to see precisely what the level of participation is within a project, either due to its complexity or to the fact that there are no clear borders between different rungs. The degree of involvement can also evolve over time.

Forms of Youth Participation

There are many ways in which young people can participate in taking decisions about issues important to them, and within the organisation they are involved in. Some forms of participation seem to be more appealing to young people than others; some can be more relevant in a specific context than others and each of them has some potential as well as limitations.

Bellow you can find different forms for active participation of young people within national NGOs. We also listed the positive and negative aspects of those forms and added some tips related to setting up a national youth organisation. They are directed towards the benefits of the NGOs, especially towards the benefits of the young people and their space for further engagement within the organisations.

Form	+	-	Tips
Volunteering	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunities for individual members and young people directly to participate in the work of the organisation or to represent the organisation in the community; - It is rewarding for the organisation and to the volunteer (<i>the organisation gets some extra help, the volunteer gets experience</i>); 	<ul style="list-style-type: none"> - Lack of recognition of competences gained through voluntary work can be seen as an obstacle for young people to join volunteer programmes -Volunteering programmes in an organisation also require from the staff to work in management of the programmes and 	<p>Unless you are the National Volunteering Center in your country, some of these tips might be helpful in choosing your approach towards these form of participation</p> <p>PLAN your</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Possibility to gain practical skills and direct work experience; - Opportunity for personal development - Developing sense of initiative - Increased Self-confidence - Satisfaction from personal contribution to the community - Various kinds of voluntary work (example: helping with projects, work with kids, youth or seniors, helping with animals and nature saving, e-volunteering) 	<p>volunteers in order to have benefits for both sides</p> <p>-National level organisations often need that extra hand in the office, but due to the often lack of direct community based activity, would not offer so 'interesting' volunteering programmes.</p> <p style="text-align: center;">Therefore it is sometimes better for national level organisations to offer internship possibilities and programmes that will provide a practical working experience and will not lead to disappointment for the ones that want to do activities on the ground.</p>	<p>Volunteering Programmes before opening for volunteers; Here the key question is if you want to have internal volunteer programs run within your organisation, or external based in the community, and you just support the placement;</p> <p>Make an Organisational Assessment to find out in which segment you need volunteers in your organisation</p> <p>Start a Volunteering Club. Having a specific body for volunteers will help you also coordinate things easily and make sure that there is always someone to welcome potential volunteers;</p>
<p>Non-formal Education Activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Possibility to strengthen the organisational capacity, by developing competences of individual members and board; -Everyone can participate: individual members, staff, board members; -Relaxed space and atmosphere for learning with pleasure, -Provides space for young people to feel involved and be 	<ul style="list-style-type: none"> -Fear of creating just another after school programme can have a rather negative effect and discourage people to join; -Requires investment in organisational resources: sometimes additional training for staff and youth workers to be able to implement these types of 	<p>Research on the possible topics that might be interesting for your members or young people you would work with;</p> <p>When promoting the NFE Activities don't present it just as workshops. Try to show up the added value in someone</p>

	<p>learning at the same time;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Young people usually enjoy this type of activity - offers various methods (for people with various styles of learning) 	<p>programmes (this is not a negative side, but an actual opportunity, though organisations can be discouraged from the fact of additional time, training and preparation)</p> <p>- The lack of recognition of Non formal education, can be seen as a negative side to potential beneficiaries;</p>	<p>joining in</p> <p>(competences they can gain, interactivity, creative methods etc.)</p>
<p>Peer-education</p> <p>involvement of young people in educating their peers (for example, health promotion programmes, awareness-raising campaigns, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> + transfer of knowledge and competences, + Equality in the approach, as both educator and participant are usually on the same age level; + it is developing for both sides (both for participants and peer educators), + peer educators share their knowledge, + participants are encouraged to get active (other young people did it, they can too) 	<ul style="list-style-type: none"> -Risk of disrespect, -Not enough good training for peer educators can destroy the process 	
<p>Active in youth clubs /youth organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> + expanding social network, + gaining new skills, + new perspectives, 	<ul style="list-style-type: none"> - it is not in every city/village, - problem with management, - Suitability, 	
<p>Youth councils</p> <p>A traditional way of participating in decision-making processes in</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Offer space for representation of various youth groups and organisations; -creates the path for political participation; + creates opportunity for 	<ul style="list-style-type: none"> - Political influences can jeopardize the participation aspects of the councils; -Are not always seen as representative bodies of young people; 	<p>Ensuring meaningful representation and participation in the youth councils is the key challenge to these structures.</p>

the framework of international, national, regional or local authorities, schools, clubs, NGOs, etc.	networking +path for policy reform, -bridge between youth and authority;		Constant communication and development of working structures within the youth councils that will ensure 'bottom-up' and 'top-down' communication flow if needed, as well as continue the involvement of young people;
Youth media	- access to information; -making information understandable for young people -providing space for sharing opinion of young people and youth organisations -opening taboo topics -drawing public attention to important youth issues; -increasing visibility of youth organisations and youth activities;	-without support it can be not enough professional; -vulnerable to hate speech;	

Involving young people in decision-making and programme development of youth organisations

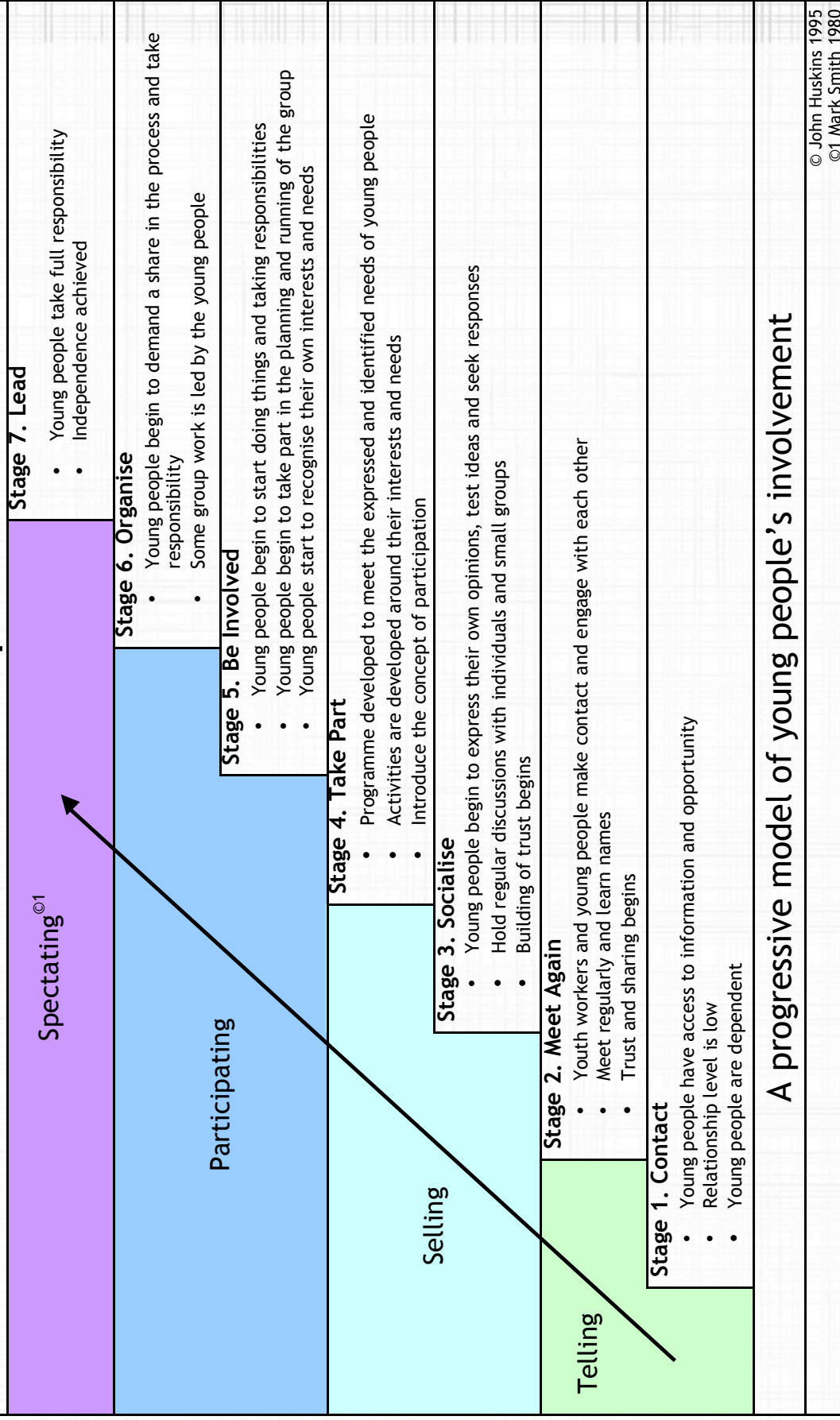
Participation is about young people not only taking part in activities but actually having a say in what is provided, how things are run, and very often organising and running programmes themselves. A fully participative approach will involve young people in management and having access to power. For this, they will require preparation and ongoing support. Positive experiences of participation involving democratic involvement in decision-making within their own group can generate a confidence and a belief that young people can make a difference, and may encourage them to become actively involved in their local community and beyond. **Participation is an inclusive concept and in any youth group or unit all the members should have opportunities in line with their competence to take the initiative and share responsibilities in matters such as:**

- policy-making
- planning and implementing programmes

- the management and organisation of facilities
- decision-making on aspects of the finances of the unit

The model presented below promotes consideration of the environment where young people are growing up, their identified needs, their participation in a process in meeting their own needs, and the ongoing monitoring, evaluation and adaptation of programmes. The steps are to be viewed as sequential but not exclusive of one another. They present an overall concept of involvement of young people in decision-making and programme development in a youth organization.

Curriculum Development Model[©]



A progressive model of young people's involvement

WHAT do Youth Workers THINK?

During our project we also talked with many youth workers, leaders of national and local organisations, to tell us their experience and opinion on the topics of youth participation and youth organising. In the following section, we are sharing some of their ideas.

What would you add on that?

What's is youth participation?
Personal and Professional Development • Possibility to grow and discover own strong and weak points Youth Work • Activism • Decision Making • Developing sense of Responsibility • Making a Change Youth Initiatives • Including youth people in decision making process • Creativity and Innovations Commitment • Vision • Friendship • Democracy
Who are young people we should include?
<ul style="list-style-type: none">• ALL (because we should give chance for the youth who are excluded for many reasons and we should work with young people who are active and increase their motivation and knowledge) • minorities• students (high school, collage, university) • unemployed • from rural areas • active young people<ul style="list-style-type: none">• not active young people • excluded people • youth with disabilities • NEETs• youth with fewer opportunities • teenagers
How can we ensure active youth participation?
<ul style="list-style-type: none">• proper evaluation during and after each action/project,• own ideas, projects, initiatives of young people,• mentoring, consulting, supporting their ideas in a youth friendly way (example: coaching),• writing a plan of individual development with young people,• having leaders' training (and another skills) with mentoring during their actions,• young people implementing their knowledge in practice,• having more people active in all kinds of social work,• peer education (young people sharing their experiences with another),• making researches of young people on labor market (examples: how confident they are, how many of them have work and cetera),• taking part in elections(%),• young people are active in public debate about important issues and in political issues,• certificates and recommendations

Organisational communication

Organisational communication means all communication, both formal and informal, that an organisation uses. The form of the organisation creates a basis for its communication. All organisations, both local and national need to communicate with its target and beneficiaries, which is usually various people and groups. The reason to communicate may be to get them involved in the organisation, promote activities and services, or to collaborate and coordinate with others. Communication makes working possible and enhances the organisation's culture and a sense of community. All actions include communication in all kinds of organisations, and without communication organisations could not even exist.

The overall goal of the communication in the organisation can be divided into several categories:

- 1) to inform and make potential beneficiaries aware of an organisation's offering,
- 2) to involve current and potential beneficiaries and members into an exchange relationship,
- 3) to reinforce experiences,
- 4) to differentiate organisation and its activities from other organisations and their activities and services.

Some of the main communication tasks for an organisation can be listed as: daily communication, informing, building community, co-operation with other organisational units, image building, supporting marketing, advocacy and lobbying, as well as informal interaction. Daily communication includes all formal and informal communication and discussion needed to transmit information regarding everyday tasks, operations and responsibilities, and it is shared between staff, partners, members, community, and sometimes also media. Informing is pre-planned, formal information sharing targeted key stakeholders, and it is often one-way and neutral. It also includes internal and external sounding by which organisations can recognize changes and weak signals in their environment.

Building community often refers to enhancing employee engagement by creating cohesion between employees, but it is important also when dealing with other stakeholders such as customers, partners, and shareholders. Building community with stakeholders is explained in more detail in the following section.

Communication with Stakeholders

Stakeholder relationships are crucial to all kinds of organisations, as without stakeholders they cannot really fulfill its mission. Good stakeholder relationships require knowledge of stakeholders' needs and interests. This information helps organisations plan and develop their communication so that the communication can increase stakeholders' satisfaction with the organisation, strengthen the relationships, and improve the image.

Making contacts with other actors in order to fulfill our needs and demands in the youth organisation is crucial. If we want our organisation to develop democratically and sustainably we need to work constantly with the "outside world", share different practices and receive feedback on our work.

In this section we include pieces of advice and practices on how to communicate with various stakeholders, which we identified as important actors for national level youth organisations.

1.Young People

Young people play a key role in youth organisations as volunteers, participants, youth workers and such roles are crucial for the sustainability of the organisation as well as accomplishing the aims. So finding effective ways to communicate with them is very important.

Possible communication channel to use	Benefits Dos and Don'ts
Social Media Channels (Facebook, Twitter, Google plus, etc.)	<p>Young people are very active on social media and this is often a very approachable and effective way to get their attention. You can do that by creating a Fan page for your organisation, make online groups and hangouts with your members, share Tweets about your projects, etc.</p> <p>Online tools can be a great way to gather young people's opinion through surveys, opinion pools, actions, and also to inform them about your activities. Make sure your message is short, clear and engaging. Use images, following the say 'A picture is worth a thousand words'. Nobody likes to read long posts.</p> <p>Be aware that building an online community also takes time and attention. You should continually be active in order to keep the attention of your audience (followers, fans, members); If you don't have enough time, better use only one social media channel, but be active and committed to your followers.</p> <p>How it worked in practice:</p> <p>When I started university, during the first semester, TOG's branch made a call for new members through a Facebook event, and I decided to join on the first meeting. This is how I heard about the organisation, and how I started volunteering with them ever since then.</p>
School and University Meetings	<p>Schools and Universities can be very convenient places to reach young people, especially if young people in studies are your target.</p> <p>Before getting your message across the school or university, make sure your image is well known and that these young people can easily recognize your organisation. Communication is built on trust, so you will hardly get their honest opinion and engagement without prior promotion or presence in their environment.</p>

	<p>Sometimes starting your communication with the School or University Staff can be a good strategy to start the communication with the students themselves and can ensure that your presence in the school is approved.</p> <p>A good point to start from is organising a party or an interactive after-class activity in the school/university premises or area;</p>
Club meetings	<p>Club meetings are considered as internal communication channel with you members and beneficiaries. It is a direct approach and effective because of the personal contact you make.</p> <p>A mistake youth organisations often make is that they reach out to external stakeholders, and often forget to consult their own members.</p>
Traditional promotional material (Organisational flyers, descriptions, materials)	<p>Giving out branded pens, t-shirts, notebooks, etc. is a nice way to get self-promoted and remembered among your beneficiaries.</p> <p>Flyers and brochures can be a good way to inform potential beneficiaries and young people in general about your activities and mission.</p>
Local/National Media	<p>Communicate a Message, not Events!</p> <p>A big mistake youth organisations make is they send press releases to local and national media, promoting their activity or event, and that's not always interesting to be published.</p> <p>Communicate your organisation's opinion on a topic that matters to young people. This is how you will get remembered and recognized as an organisation advocating for interests and rights of young people;</p>

2. Other NGO's

The support and the feedback of the other NGO's can be very beneficial while creating new projects, establishing new partnerships and networks, developing your organisational structure. Mainlining a good image and having a continuous communication with other NGOs can be crucial in finding allies, supporters and partners for the projects and processes your organisation will run. Communication with other international organisations is useful for networking, consultation, structure support, and future partnerships, sharing good practices and collaborating with them. Below we listed possible communication channels and some tips of how to use it, when communicating other organisations.

Possible communication channel or to use	Benefits Dos and Don'ts
<p>Social Media Channels <i>(Facebook, Twitter, Google plus, etc.)</i></p>	<p>As young people most of the youth organisations and other type of NGOs are present on Social media and all have active profiles, which makes it easier to communicate with them. However, don't use the same messages to target young people and potential partners.</p> <p>Like to be Liked! Don't just expect that other organisations will like and share your posts. You also need to be engaged in their online activities and build your online community on common interactivity.</p> <p>Share useful information. Other organisations will show interest in your post and social media profiles, if you share information that is relevant to them and their activities. From sharing new possibilities in the sector such as call for project proposals, to partnership opportunities, or interesting articles, this can be a good way to communicate with other NGO and build your image.</p>
<p>Meetings</p>	<p>Arranged meetings with NGO representatives: The face to face as a direct activity is always useful for discussing certain topics, interests and for forming new networks, partnerships, etc.</p> <p>Youth Forums as larger events and conferences are a great opportunity to meet with different organisations or to invite other organisations to join your cause or support your idea.</p>
<p>E-mail groups</p>	<p>E-mail groups can be useful in order to gather and share all the information in one online platform.</p> <p>Make sure you regularly update contacts in the email groups/ mailing lists and you don't send too much information too often. Your messages will end in spam, and you will fail to communicate sometimes great ideas with your potential partners and supporters.</p>
<p><u>How it worked in practice</u></p> <p>National Youth Council of Macedonia's Youth Inspiration Group (YIG) contacted with YIG UK through various social networks in order to gain support for developing structure for their newly formed organisation and they did a training course together called "Transferring Know-how Knowledge from YIG UK to YIG MK"</p>	

3. Authorities

Authorities are essential for organisations as they can fund and support the projects, provide structured and systematic support and decide on the legislation system under which the organisations work. After all,

one of the basic tasks of organisations is to influence the authorities and enable citizens' participation in decision-making. Have in mind that authorities, namely local councils, ministries, parliaments and various national institutions, don't always have a big knowledge and understanding on how the civil society sector operates (including youth organisations), therefore it is important to maintain a continuous communication, and regularly update them on your organisational activities.

Make sure that you invite authorities on any public event that you organise. The more they know you, the better they will understand your work and it will be much easier to ensure their support in further actions.

Below is the list on the most prompt channels used for communicating authorities with some pieces of advice on how to use them in a most effective ways.

Possible communication channel to use	Benefits Dos and Don'ts
Official Letters	<p>Authorities work professionally so they would require a formal way to make a contact with them.</p> <p>Letters can be sent to request information, invite them for a meeting or event, or simply inform them. If you send a newsletter, brochure, flyers or any kind of promotional materials, include a cover letter explaining the content of your material. This gives a personal touch and shows out your dedication.</p>
Meetings	<p>Meetings set a convenient atmosphere for organisations to be legally recognized and propose their demands. Arranging an appointment with local or national authorities allows a direct approach in communication.</p>
Advocacy Campaigns	<p>Advocacy Campaigns or actions are also a way to communicate the authorities as stakeholders and send a message of desirable change or improvement you expect. Be careful when communicating your advocacy actions with authorities, so that your message doesn't become misunderstood as an attack to a particular authority and/or institution.</p> <p>Make sure that you communicate it as a right and need for the specific group you are advocating for.</p>
<p><u>How it worked in practice</u></p> <p>We have a project called Read with Snoopy and we need to place a doghouse in order to collect books for children with fewer opportunities. For this cause we need to get permission by using official letters from the local authorities to place this doghouse in the main square in our city</p>	

4. Business Sector

Private sector is a good resource of sponsorship, finding financial support and knowledge. They can help you ensure cross-sectorial approach in your activities, and by partnering with companies you can always learn something new and beneficial for your organisational development. So make sure you include them in your communication strategy and you communicate them regularly, not only when you need a funding support. Nobody wants to be seen as a bag full of money. There are different fundraising manuals that can help you gain funding support from the business sector. Below we list some of our suggestions in successfully communicating them, and your causes, in order to ensure long term and successful partnership with this sector.

Possible communication channel to use	Benefits Dos and Don'ts
Meetings	Having a pre-booked meeting with private sector will ease the process of proposing what you demand.
Regular info e-mails and newsletters	
The organisation where I'm now volunteering made contacts with entrepreneurs through professional e-mails to join our network database for building connections in between private sectors.	

5. Media

The Media provides visual, written and audial proof of what you have done which increases your visibility among stakeholders relevant to your work, beneficiaries and overall community.

In order to maintain your presence in the media, don't just send press-releases for events. The media is your link to communicate with all your relevant stakeholders, and by developing a successful communication with them, you can easily build a positive image in the community or on a national level. Start by developing a database of contacts of media and journalists you will be sending information to.

Have a Say! Send out press releases and opinion briefs about issues and events relevant to young people. As a national youth organisation, you have the responsibility to advocate for young people's interest and rights, and the more often you publish your statements, the media will see you as an expert organisation and consult you on all their articles and releases related to youth.

Planning an action for setting an advisory body

Why?	<p>The need for a continuation of the work of the most experienced members and activists in the organisation.</p> <p>Space that will make the sense of belonging of members that have “overgrown“ the youth organisations</p> <p>A group of people that will give advice to the “new leaders“ in management of the organisation</p> <p>Space for inclusion of “alumni“ members, who might not want to be in the executive structure or volunteers, but are still committed to the organisation</p>
What?	<p>Setting up an advisory body/alumni club – group of people that have been involved in the organisation and are still willing to support its further development.</p> <p>Offering a space and opportunity for them to be still included in the life of an organisation.</p>
For Who?	<p>Members that have been active in the organisation, especially the ones that have been decision makers (Governing Boards, Executive Office, etc.)</p> <p>The ones, who might not have the time or wish to take an active role in the organisation, but are still interested in participating in other ways.</p>
By Who?	<p>Current management structures of your organisation</p> <p>Alumni themselves (defining their role, own contribution, ways how they can support the organisation, etc.)</p>
When?	<p>The best would be to open a call before the new elections that will be shared among the “alumni“ of the organisation.</p> <p>Maintaining the connection with them and among them on regular basis, yearly meetings, etc.</p>
Where?	<p>At regular meetings</p> <p>Gatherings</p> <p>Public events</p> <p>Non-formal gatherings/social events</p>
How?	<p>As mentioned before the group is the best to be formed by an open call for members of the advisory board</p> <p>Develop clear guidelines of the work of the advisory board that will be shared when the call will be developed</p> <p>Offer space for the first advisory board to shape its functions</p>
Comments:	<p>It can bring an added value to the organisation, sense of belonging and additional support in the work of the organisation.</p>

Planning an action for preserving memory of an organisation

Why?	A need to keep the organisational memory preserved and to make sure that once the board changes that there is a transfer of the know-how to the other board.
What?	<p>Establishing few formal principles for preserving memory in the board such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> - to have overlapping period of handover between old and new board (in this period the old board can transfer knowledge and ideas to the new board to ensure consistency) - Some tips for smooth transition: do not elect a new board in the same year when a new paid executive staff is replaced (same year when a new Director or Secretary General is chosen); always motivate one board member to go for a second mandate and be the one sharing forward the organisational memory - Changing the board 50% each year (to ensure that there is always half of the board continuing and the other half that is new, and then the next year there is a change again) - keeping minutes sometimes can be hard as an activity so it's possible to have a joint online board blog where the members of the board can write what they want (or keep minutes in a more informal way). - Platforms to be explored: Yammer, Trello
For Who?	For the board members (old and new board) but especially for the new board to make sure that they have some starting points.
By Who?	<p>By the board members (old and new board). In general it should be coordinated by the presidents of the board (old and new)</p> <p>In case there is paid staff/secretariat then this should be their task as well.</p>
When?	<p>Each time there is a transition from the old to the new board</p> <p>To be prepared in advance and implemented once the election happens</p>
Where?	It can happen in the organisation; preferably face-to-face meeting (also Skype, Facebook) or if there is a budget allowed, the handover can contain retreats and meetings as well.
How?	<p>Meeting/weekend meeting</p> <p>Working together on passing to the new board what has been done, what is in the process of implementing and what were the plans for the future</p>

Planning an educational activity on communication

Needs	<p>Better communication of the mission and vision to various target groups:</p> <ul style="list-style-type: none"> - members/team, - volunteers, - public <p>Outreach of youth organisation and visibility.</p>
Aim	<p>Creating and implementing communication strategy to provide the visibility of the work that the organisation is doing, and to achieve a greater outreach.</p>
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> - Defining the target groups you want to address - Choosing the best ways of the communication for three target groups: members, volunteers and other people, - Defining the tools of communication and learning how to use these tools (social media, press releases, press conferences, campaigns, peer-to-peer approach, etc.) - Gathering ideas from the people from the organisation, - Making programme/strategy of the action with timeline and check points (indicators), - Dividing the tasks among people responsibly
Methodology	<p>Training on communication On-line consultations before + research/analysis on current communication strategy</p>
Methods	<ul style="list-style-type: none"> - On-line consultations with people from the organisation defining the needs of communication (information needed, which tools are used, etc.) - Strategic planning - Role play - Elevator speech - Brainstorming - Discussion - Work in thematic groups
Implementation	<p>On-line consultations+ research and 2 day long training.</p> <p>The training should be led by an expert on communication or a member of the organisation who has experience on the subject. You need to create a special working group, which will take care of the communication. The main task of the group is collecting inspiration (maybe from other organisations and companies or Internet), choosing the best from them, creating the strategy on communication with 3 target groups (public, volunteers, members) and taking responsibility for implementing the strategy.</p> <p>During the discussion these questions can be helpful when creating the strategy (common to every target group):</p> <ul style="list-style-type: none"> • What kind of information can be interesting to this group? • What are the most characteristic features of the target group? • What register can help us with getting to the group?

	<ul style="list-style-type: none"> • Which canals of communication are appropriate for the group? • Should the communication be internal or external? • What is the most important information which you want to share with the group? (the priority list)
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation with participants of the training - Evaluation/monitoring of the implementation of the strategy; Checking the indicators according the timeline. The indicators should be measurable (possible for counting), for example 3 Facebook posts every week.
Comments:	<p>What is really important is the connection between online and offline actions. They should complement each other.</p> <p>Choosing the right tool of communication is essential to make your message heard. The organisation needs to know its stand and its activity/policy papers, before doing communicational activities - knowing your message is the basis for a good communication.</p>

Planning an educational activity on leadership skills of members as a factor of increasing involvement and initiatives in volunteers group

Needs	<p>Having high skilled leaders in the organisations.</p> <p>Having motivated leaders, who can and want to work with other volunteers.</p>
Aim	<p>Developing leadership skills of members as a factor of increasing involvement and initiatives in volunteers group.</p>
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> - introducing tools and methods of supporting the volunteers (coaching, mentoring, etc.) - sharing experiences about leadership, - developing the facilitation and communication skills, - improving self-presentation skills, - developing conflict management skills and problem solving - motivating young leaders to actively participate in an organisation
Methodology	<p>Training course based on non-formal education.</p>
Methods	<ul style="list-style-type: none"> - practicing presentations in small groups, - talking in pairs about past experiences, - brainstorming, - coaching, - lectures and presentations, - simulations, - tutoring - case studies

Implementation	<p>5 days long trainings designed for members of various organisations connected with tutoring after the training.</p> <p>Choosing participants; They should be active members of organisations taking part in the training, potential leaders, interested in developing their leadership skills and eager to work further with volunteers in their organisation.</p> <p>Application process – selection based on previous experiences on working with volunteers and ideas for future plans (how they will use their leadership skills in the future). Trainers will be existing leaders of their organisations.</p> <p>Modules for the training:</p> <p>Identification – of the exact needs of the participants and their organisations regarding leadership, active participation of their volunteers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Shaping ideas of how to motivate volunteers, what it means to be an active person in organisation, how to be a good leader, etc. - Tools and methods to support volunteers, coaching, mentoring, training, etc. - Training on facilitation, communication and self-presentation skills - Training on (conflict) management skills and problem solving <p>After the training, the trainers will offer a mentoring for the participants. Mentors from one organisation will work with participants from different organisations to ensure another point of view. They will have meetings at least 1 per month and on-line consultations if necessary.</p>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback from participants - Survey - evaluation form, - 6 months tutoring (6 meetings, 1 per month for checking the process) (on-line consultations during the process if necessary).
Comments:	<p>The training should provide multiplicative effect by increasing the number of volunteers in organisations and should lead to long-lasting motivation of active leaders</p>

Planning an educational activity on participatory approaches within the organisation

Needs	To improve the competences and capacity of people involved in the organisation Keeping volunteers in the organisation, ensuring continuation of their work Strengthening members' sense of ownership of the organisation Increasing active participation of volunteers in the organisation
Aim	Increasing board members' competences in running organisations in participatory way Inclusion of volunteers in organisation
Objectives	Board members understand their organisation's members' needs and perspectives They believe that it's profitable to provide space for organisation's members' ideas and to support their initiatives They have skills to make use of organisations' members' ideas and initiatives
Methodology	Weekend training course composed of activities of non-formal education
Methods	Reflective exercises – analysis of the organisation, empathy map Sharing best practices Theoretical input, good practice presentation, comparison with other organisations and their methods
Implementation	Participation of key decision makers within the organisation Bringing in someone competent in strategic management Creating safe environment / atmosphere
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation with participants - Evaluation/monitoring of implementing planned changes in working with members; Comparison of a number of indicators before and after the training: 1) number of meetings between the board and organisation's members; 2) number of participants during the meetings; 3) number of projects initiated by people who are not in the board
Comments:	The training could lead to propose some changes in the management of the organisation and ways/tools used for inclusion of the members in the organisation (for example; creating new working groups, new channels of communication, more meeting, etc.)

Planning a welcome meeting

Why?	To explain the mission and vision of the organisation to the new members To present the opportunities the organisation is providing the new members with
What?	Welcome meeting with a workshop
For Who?	For new members of the organisation and those who want to find their place in the organisation
By Who?	Internal trainers of the organisation
When?	Shortly after annual recruitment, Repeating it when the organisation is facing changes (in the structure/in the programme/elections), when new tasks arrive, preparing a new programme/strategy for the future
Where?	At the organisation's facility
How?	<ul style="list-style-type: none"> -Presentation of the organisation (mission, vision, structure, work plan, etc.) -Task of translating the mission and vision of the organisation into promotional materials, posters, etc. -Task of making a visual photo/picture of their idea of an organisation -“Elevator speech” where they have to present an organisation and its purpose (mission and vision) in a 1 minute time -Presenting a story or movie about opportunities provided by the organisation - Task of writing members' own “career plan” with assistance of an experienced person - People are asked to reflect on their previous experiences in organisations/projects/group activities and to identify what was important for them and what they took out of it
Comments:	This exercise is important for all members participating in the organisation, in order to find and fulfil their role in the organisation and develop their own personal and professional potential, while at the same time with their expertise to contribute to the organisation and its work and growth.

Organisational Development Self-Assessment Tool

Introduction

The aim of this tool is to provide a brief overview of organizational development in order to assess the current state of their organizations. These core principles are true for all well-run organizations regardless of the organization's mission, whether it is internationally or locally focused, big or small, run by paid staff or volunteers, etc.

What is organizational development and why is it important?

Organizational development is the process through which an organization develops the internal capacity to be the most effective it can be in its mission, and to work and sustain itself over the long term. It includes looking at issues and processes related to the following 9 core pillars of organizational development:

1. **Vision and mission**
2. **Organizational structure**
3. **Governance**
4. **Information flow and decision making**
5. **Management of people**
6. **Stakeholder engagement & retention**
7. **Technology and infrastructure**
8. **Financial oversight and management**
9. **Organizational renewal**

Organizational development is not an end in itself – it is an ongoing, evolutionary and iterative process that must be attended to regularly by the governance body and management of an organization. This will serve as an assurance that the organization has the capacity to adapt to new circumstances or opportunities and to thrive.

The pillar on vision and mission should be an organization's priority and needs to be attended to first. All other pillars are equal in their importance to organizational health. Your organizational priorities among the pillars will shift during the different phases of your organization's lifespan.

The best organizational development approaches are holistic in nature. Organizations should simultaneously monitor and make incremental improvements in each pillar where possible. Extra investment may be needed in areas where an immediate barrier to the organization's work will be created in case a particular pillar is not attended to. For example, if you cannot demonstrate to a potential donor that you have reputable and established processes to manage funds, you will most likely not receive funding until this is addressed. This approach allows the organization the ultimate flexibility to respond to the organizational development needs as they arise and attend to the most pressing matter.

Who can use this tool?

Anyone can use this tool but the level of your ability to effectively make changes in your organization will depend on how much authority you have and whether or not you are able to convince your management and/or governance board to participate in the process with you.

How to use this tool

You could:

- Complete the tool in your individual capacity for your own learning. This will give you a sense of your organization's development, help you detect the existing blockages and identify areas where you may be able to influence change in your current role.
- Approach your management and/or your governance body with this tool. Ask if it is something they would be interested in doing, or if they would support you in facilitating this conversation within the organization.
- If you are part of a volunteer-driven group or club, get a group of fellow decision-makers together, go through the tool together and discuss your answers to each of the sections.

How does the tool work?

For each of the 9 core pillars of organizational development, there is a list of statements outlining a different best practice in that development area.

For each statement, you have three possible answers to choose from:

- **Yes:** Checking this box indicates there is agreement that this process, system, procedure, plan or structure is already in place in the organization.
- **No:** Checking this box indicates there is agreement that no process, system, procedure, plan or structure is in place yet.
- **Maybe:** Checking this box indicates either disagreement or uncertainty of respondents (e.g. some people agreed and some disagreed on the correct answer, indicating that a further clarifying conversation needs to take place).

So, what do we do after we use the tool?

This tool is meant to spark a discussion in your organization. Reflect individually or collectively on your results. What areas is the organization very strong in? What are the weaker areas? Under which pillars and indicators was there the most confusion or disagreement? Do the pillars where there is more confusion and disagreement match some of the challenges the organization has been experiencing? What lessons can you draw from your results that would help you in your current or future positions?

What are the most pressing issues that need to be addressed to in order to immediately enhance the ability of your organization in carrying out its work? Finding the answer to this question could be very simple, through a conversation for clarifying how decisions are made and who will make them, or more complex like developing a strategic plan.

Check out the resources at the end of the document for support, ideas and templates.

Retake the tool often to track progress and ensure no core area of organizational development is being overlooked.

Assess your organization using the self-assessment tool:

1. Vision & mission

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
The vision of our organization describes exactly what the world would look like if we are successful in achieving our goals and is widely understood.			
The mission of our organization describes exactly how we will achieve our vision and what our values are.			
Our staff and governance members know what our vision and mission are and are deeply committed to our organization's purpose.			
When we develop a new long-term or strategic plan, we review our vision and mission to make sure it is still relevant.			
When we plan new activities, we refer to our organization's vision and mission. We use it as a reference point to help us decide what we will do and,			
When we communicate with people outside our organization, our messages reflect our vision and mission.			
We have ways to assess and measure whether we are achieving our mission.			
We review our vision and mission annually to make sure it is still relevant, given any significant changes in our working environment (e.g. political			

2. Organizational structure

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
An approved job description with clear lines of responsibility and reporting is completed for all positions whether they are paid or volunteer positions.			
Our organization provides a safe and healthy work environment. This includes suitable and safe working conditions in addition to clear, documented expectations regarding acceptable employee behaviour and dealing with harassment.			
Our organization has stated and documented operating principles or values that guide our day-to-day operations (e.g. participation, transparency, gender equality).			
Management responsibilities in our organization are clear. We know who is responsible for managing finances, human resources, planning, fundraising,			
Structures, systems and processes in our organization are set up in ways that enhance the ease of doing our work (e.g. staff workload allocation, coordination of tasks, decision making, information			

3. Governance

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
Our organization has strong leaders with a clear vision for the organization who inspire our staff and volunteers.			
Our organization has a legal status in the country (or countries) where it operates.			
Our organization meets its legal obligations (e.g. filing annual reports to governments or funders, financial audits if required, respect relevant employment laws).			
Our organization has a functioning Board of Directors or equivalent governance body that provides effective oversight and strategic direction.			
Our organization has a policy that governs its Board of Directors, which covers issues such as board composition, required skills, recruitment process, length of term, diversity, etc.			
Our Board members receive an orientation to our organization and their role.			
Working relations between our staff and Board are positive, productive and respecting of the distinction between the two roles.			

4. Information flow and decision making

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
Decision-making processes and who has authority to make which decisions in our organization are clear to all involved, and function well.			
We have effective ways for people in our organization to communicate with one another, thus everybody has access to the information they need in order to do their work (e.g. staff meetings, email protocols).			
We have effective ways to manage the information that comes into our Organization, so people have what they need but are not overwhelmed (e.g. shared files, databases, Internet).			
We have identified public spokespeople for our organization, and everyone understands and respects these roles.			
We have processes and systems in place to ensure that we have the right information required for making decisions.			
We are able to make important decisions in a timely manner in order to capitalize on opportunities and minimize risks.			

5. Management of people

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
Our organization has human resource management policies that are documented and have been approved by the appropriate authority such as the			
Our human resource management policies comply with legislation in the jurisdiction that the organization operates in.			
Our human resource management policies are reviewed on a regular basis and revised as necessary.			
Our organization has a formal process in place to review the staff's needs on an annual basis, which results in a plan to address those needs.			
Recruitment and selection for paid or unpaid positions is a through, objective, consistent and documented process.			
All new employees or volunteers who are offered a position with our organization sign a letter of agreement that outlines the working relationship between the individual and the organization including salary, benefits and working hours.			
All staff and/or volunteers have clear job descriptions and receive a thorough orientation about our organization and their role in it.			
We review the performance and workload of all staff and volunteers and provide regular feedback.			
We have had no serious personnel problems in the past three years (e.g. firings, legal disputes, long-term unstaffed positions).			
We deal effectively with conflicts within our organization when they arise.			
Employees and volunteers have the skills and support they need in order to be effective			

6. Stakeholder engagement & retention

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
We have good working relations with the people outside our organization that we most closely collaborate with (e.g. beneficiaries of the programs, members, donors, partners)			
We regularly and transparently communicate with our members, program beneficiaries and partners.			
We often consult with our members, program beneficiaries and relevant partners for feedback on how well we are delivering on our mission, and ideas for new programs or activities.			
Our program beneficiaries, members, partners and volunteers are proud to work with our organization and speak highly of the value of our work.			
Each year, our organization sustains and deepens our relationships with partners, program beneficiaries, members and other key stakeholders.			

7. Technology and infrastructure

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
The tools, equipment and processes used currently are suitable and adequate to produce high quality performance.			
The physical work space (off-site or on-site) can accommodate the work that needs to be done and the people that need to do it.			
The physical layout of the workspace allows for the best coordination and accomplishment of tasks.			
There are systems and processes in place to collect, track and report on information that is important to the work of the organization.			
The workspace is accessible and conducive to people with disabilities.			
There are adequate supplies available for the work that needs to be done.			
There is adequate infrastructure (internet access, phones, photocopier, and work stations) to support the work that needs to be done.			

8. Financial oversight and management

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
Our organization has written financial policies and procedures that are properly used (e.g. budgeting, expense authorisation, purchasing, cheque signing).			
Our organization has an annual budget that we monitor regularly and report on to our governance body.			
We have financial systems that are understood and used by relevant staff and management (e.g. monitoring performance against budget and making adjustments, planning and monitoring cash flow, allocating expenditures).			

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
Our financial management systems are overseen by a qualified accountant or other relevant professionals.			
Our financial management systems include internal controls to ensure that more than one person is involved in financial oversight.			
Our organization's accounts are examined periodically by an accredited external accounting body and no significant issues have been raised for three years.			
Our organization knows where most of the money the organization needs for the next year will come from.			
Our organization has a fundraising or revenue-generation strategy and everyone is clear on their role in executing it.			
We receive revenue from a variety of sources (e.g. government or institutional donors, sale of products or services, membership fees, individual			
When we develop funding proposals, we include a realistic amount for our own administrative costs, and include the value of non-cash/in-kind			
The money we receive is spent on activities we think are most important to fulfil our vision and mission.			

9. Organizational renewal

INDICATOR:	YES	NO	MAYBE
Our organization has considered how it would handle a change in leadership, and we know what we would do if our leader left the organization.			
We encourage professional development among our staff and volunteers.			
We recognize the contributions of all staff and volunteers with appropriate appreciation.			
Our organization has established clear policies and practices that support employee work/life balance so that people can be effective and motivated in their positions for a long time.			
We regularly reflect on how well we are working together and make adjustments as needed to work flow or work loads of individuals.			
We have a working strategy in place to engage potential new supporters, employees, members and volunteers in our work.			

MK toolkit



Вовед

Прирачникот "Организациски менаџмент за младински организации на национално ниво" е финален продукт произлезен од стратешкиот проект "Саќе на учество во младински организации на национално ниво".

Целта на прирачникот е да мотивира поголем ангажман околу младинската демократија во младинските организации за да овозможи простор на повеќе млади луѓе да се искажат. Искрено се надеваме дека овој прирачник ќе ве инспирира во престојниот период.

Центар за интеркултурен дијалог

Куманово, ноември 2015



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

Поддржано од програмата Еразмус+ на Европската унија.

Европската комисија и Националната агенција за европски образовни програми и мобилност во Македонија не се одговорни за содржината на оваа публикација која ги одразува ставовите на авторите. Европската комисија и Националната агенција за европски образовни програми и мобилност во Македонија не носат никаква одговорност за каква било употреба на информациите од прирачникот.

За проектот

Проектот “Саќе на учество во младински организации на национално ниво” се осврнува кон еден од клучните проблеми во младинско организирање на национално ниво, а тоа е аспектот на вистинско, ефективно и значајно учество, квалитетно управување и степенот на досегнување.

Проектот трае од јануари до декември, 2015 год. и вклучува 4 партнер организации (ЦИД Македонија, CIM Horyzonty Полска, TOG Турција и Out-of-the-box Белгија).

Иновацијата во проектот произлегува од темата на самиот проект. Во минатата програма (Млади во Акција) но и во сегашната програма Еразмус +, многу младински организации се запишуваат како организации со национална структура. Тоа значи дека тие работат со млади од различни подрачја и дека младите имаат право на глас во нивните активности. Сепак, капацитетите на младинските организации за ефективно управување на национално ниво никогаш не биле адресирани во ниедна програма или истражување, а таквата потреба е од голема важност.

Проектот ги поставува следните прашања/проблеми:

1. Како демократски да се управуваат младински организации и клубови во различни градови и како тие значајно да се спојат на национално ниво?
2. Како да се осигура активно учество и врска помеѓу младите од рурални и далечни подрачја со централниот секретаријат на организацијата?
3. Како да се адресираат младинските политики и како да се осигура ефективна европска размена и соработка помеѓу младинските локални клубови и националниот младински секретаријат?
4. Дали младинските локални клубови даваат доволно простор за практичен развој на стратегии и компетенции?

Проектот се базира врз големата потреба на младинските организации кои работат на национално ниво, а тоа е потребата за зголемување на ефективноста на нивната работа и обезбедување на простор за вистинско и значајно учество. Од голема важност е да се адресираат проблеми како што е демократското учество во младинските организации на национално ниво пред да се обезбеди зголемување на квалитетот на работата во младинскиот сектор. ЦИД исто така основа национална мрежа на младински клубови кои целат кон подобрување на нивната работа во земјата. Случајот е ист и со другите партнерски организации во нивните земји.

На овој начин, проектот цели кон зајакнување на капацитетите и одржливоста на младинските организации преку развивање на компетенциите на нивните структури за управување и демократско лидерство за работа на национално ниво.

Целите на проектот се следните:

- Да се развие меѓусебно разбирање на концептите поврзани со демократско лидерство во национални младински организации, како што се: демократија, учество и лидерство, граѓанско општество, човечки права и граѓанство.
- Да се подигне свеста на учесниците и да се обезбеди простор за одразување на вредноста на младинските организации/структури т.е. нивната улога и влијанието како демократски лидери во општеството.

- Да се развие способноста на учесниците да воспостават врска помеѓу работата во нивната организација со младинските политики и да обезбедат ажурирано истражување (студија) за управување на национални младински организации.

- Да се развие разбирање кај учесниците, како и познавање на различни форми на младинско учество преку младински организации и нивната применливост во управувањето на национални младински организации.

- Да се дефинираат и развијат лидерството и граѓанските компетенции како и релевантни управувачки вештини (справување со конфликти, застапување, мотивација, делбено управување, донесување на одлуки, зајакнување, стратешко планирање, управување со ресурси).

- Да се поддрѓат учесниците во анализирање и понатамошно развивање на внатрешните процеси и механизми во нивната организација, со цел да се зајакне нивната работа како национална младинска организација.

Покрај стремежот кон произведување на интернационална промена во работата на младинските организации, финалните продукти на проектот вклучуваат и издавање на публикација од истражувањето и публикација за младинска работа во национално младинско организирање со акцент на организациски менаџмент.

Партнери на проектот

CIM Horyzonty е младинска организација, членка на интернационалната мрежа Youth for Exchange and Understanding. Како YEU International, и Horyzonty цели кон промовирање на интеркултурно разбирање и соработка преку локални и интернационални проекти кои вклучуваат млади од различни културни и социјални потекла, како и промовирање на волонтирање и младинско учество преку младински размени, долгорочни образовни проекти и обуки. Организацијата работи на регионално ниво во регионот Wielkopolskie и ги нуди своите услуги на различни локации.



TOPLUM
GÖNÜLLÜLERİ

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG – Community Volunteers Foundation) е основана во декември, 2002 год. Фондацијата придонесува кон личниот развој на младите луѓе со тоа што ги охрабрува да учествуваат како волонтери во проекти за социјална одговорност. Секоја година, Фондацијата поддржува реализација на над 1000 проекти и активности имплементирани од околу 40.000 млади од преку 120 студентски клубови. TOG обучува тренери кои спроведуваат врсничка едукација на теми како што се волонтирање,

човечки права, социјални права, репродуктивно здравје, здравствена писменост и организациско управување; нуди поддршка на студентски клубови согласно со нивните потреби, обезбедува можности за стипендии и стажирање, креира образовна средина погодна за зголемување на младинска мобилност преку која се обезбедува размена на пракси со други млади и младински организации, и истражува и контактира засегнати страни за да ја зголеми свеста за потребата на студентите во јавниот простор.

Out of the Box International е непрофитабилна експертска организација која работи на полето на обезбедување на проекти за обука и застапување. Таа обезбедува услуги за интернационалните младински организации со седиште во



Брисел и исто така а запишана на листата на Joint Partnership of the European Union и Советот на Европа во полето на млади, како експертска организација. Out of the Box спроведува неколку проекти за консултирање кои целат кон зголемување на нивото на демократијата. Исто така, располага со група на експерти и нуди препораки за политики, развивање на проекти и евалуација на функциите на младинските и граѓански структури.

Проектни активности

Проектот се осврнува кон еден од клучните проблеми во младинско организирање на национално ниво, а тоа е аспектот на вистинско, ефективно и значајно учество, квалитетно управување и степенот на досегнување. Активностите кои го олеснија постигнувањето на зацртаните цели вклучуваат реализација на студијата на европско ниво, конференција за презентација и дисеминација на резултатите, како и образовни активности во форма на обуки и мобилности.

VI. Студија - Моменталната состојба на националните младински организации

Студијата собра информации за неколку проблеми кои се поважни и досега не биле истражувани. Студијата се состоеше од следниве фази:

- 1: Онлајн подготовка на анкетата за студијата и креирањето на SPSS системот за евалуација на продуктите од анкетата;
- 2: Спроведување на анкетата во сите земји каде што партнерите се активни;
- 3: Спроведување на самоевалуација во национални младински организации;
- 4: Финални продукти и заклучоци од анкетата;
- 5: Објавување на моменталната состојба - демократија во националните младински организации и чекори за подобрување на управувањето.

За време на првата фаза, секој партнер доби преглед на основната рамка на студијата и материјали за младинска работа. Клучни чекори за студијата:

- Податоците беа соберени онлајн и преку лични состаноци со истражувачките тимови од страна на секој партнер кој за задача имаше да направи интервју со најмалку 50 различни организации (локални и национални платформи).
- Хипотезата и индикаторите беа поставени на првиот состанок и анализата беше направена во SPSS системот (вкупно 200 организации минимум).
- Партнерите ги идентификуваа потребните документи и материјали како референци на студијата (десктоп анализи каде што секој партнер референцира најмалку 5 документи и публикации на најмалку 7-8 страни од студијата).

По реализацијата на студијата, два настани беа замислени за дисеминација на резултатите:

Конференција за презентирање на производите од студијата "Моменталната состојба на младинските организации на национално ниво".

Конференцијата беше еднодневен настан, дизајниран за презентирање на продуктите од студијата и промовирање на публикацијата на организациски менаџмент на национално ниво, во 2 фази: I – презентација и официјално отворање за други младински организации, вклучувајќи и панел за младинско организирање и II – размена и вмрежување во формат на светско кафуле.

Работилници за продуктите од студијата за национално младинско организирање

Работилницата се одржа во Македонија и беше замислена како отворен процес на учење за младинските организации. Се состоеше од 3 сесии со учество на 15-20 младински организации.

VII. Материјали за младинска работа – прирачник Организациски менаџмент за младински организации на национално ниво

Оваа публикација е професионален водич за младинските работници во форма на прирачник. Прирачникот е тематска публикација напишана од искусни младински обучувачи кои се дел од овој проект. Замислен е како лесно-користлив водич наменет за национални младински организации, кој содржи 40-50 страни теорија добиена преку управување на младински организации, практични примери за тоа како да се организираат национални младински организации и комплет од ресурси.

Содржината на прирачникот е претставена на следниот начин:

- Вовед во организациско управување во младински организации
- Како да се воспостави национална младинска организација
- Процес на донесување одлуки и демократски процеси
- Внатрешни политики и документација кај младинските организации
- Практични активности и насоки

Јазици: македонски, албански, турски, француски, полски и англиски

Медиуми: книга и ЦД (Интерактивното ЦД ќе ги содржи истите информации од книгата.)

Книгата е подготвена од тим на експерти, вклучувајќи надворешни рецензенти и е презентирана на најмалку 50 национални организации.

За олеснување на креирањето на овој прирачник, целодневен почетен состанок беше одржан во Македонија, на кој секој партнер испрати по еден младински работник кој беше вклучен во креирањето на книгата и ЦД-то.

За целите на дисеминација, последната конференција за книгата за младинска работа “Организациски менаџмент за младински организации на национално ниво” беше одржан во Брисел за да се презентираат финалните продукти од книгата за младинска работа за организациски менаџмент на национално ниво. Конференцијата се состоеше од 3 дела: I – презентација и официјално отворање за други младински организации, вклучувајќи и панел за младинско организирање, II – мали работилници за користење на книгата и III – размена и вмрежување во форматот на светско кафе.

VIII. Настан за мултипликација

E1: Обука за мултипликатори на демократско управување во национални младински организации

Главната цел на обуката беше да обезбеди правилна дисеминација на проектот за останатите национални младински организации; со тоа што се одржуваше во сите партнерски земји, успешно се собраа над 40 учесници од земјите вклучени во програмата Еразмус + со цел да се охрабрат да ги користат продуктите произлезени од проектот. Преку обезбедување на знаење врз основа на нивните организациски искуства, учесниците дејствуваа заедно кон реализирање на ефективна промена во управувањето на национални младински организации.

IX. Образовни активности

Ц1: Обука за младински лидери на тема демократско лидерство и учество во младински организации на национално ниво

Обуката се случуваше во Познан, Полска, помеѓу 21-26 август 2015, собирајќи 9 учесници од сите партнер организации (Полска, Македонија и Турција). Продуктите од обуката (вклучувајќи ги и

материјалите за младинска работа) беа достапни во форма на извештај и беа дисеминирани до партнер организациите.

Ц2: Обука: Модел за активно учество и демократско менаџирање и евалуација кај младински организации

Обуката се одржи во Струга, Македонија, помеѓу 29 септември и 4 октомври 2015 и вклучуваше 9 учесници способни за да спроведат евалуација на моделите на организациско управување (Македонија, Полска и Турција). Извештаите од евалуацијата беа пренесени на тимот кој работи на проектот и кој имаше за задача да работи на развивање на насоки за подобрување на организациското управување кај партнерите.

Ц3: Мобилност на младински работници

Мобилноста на 3 младински работници се стремеше кон креирање на извештај за мобилноста (3 извештаи од сите вклучени младински работници беа испратени до нивната организација-домаќин). Главниот фокус на извештајот беше моментот како националните организации работат во поглед на организациско управување. По завршувањето на мобилноста на младински работници, заедничките податоци беа достапни онлајн за сите вклучени организации. Мобилноста беше од времетраење од 1 месец за време на кој 1 лице од Македонија беше испратено во Белгија, 1 лице од Полска беше испратено во Турција и 1 лице од Турција беше испратено во Македонија.

X. Локални активности изведени од страна на секој партнер на менаџерскиот грант

--Одржување на состаноци на национално ниво чија цел е да се изградат капацитети на младите членови од клубовите или делови за учество на националната работа на организацијата.

--Реформи во управувањето на национално ниво: активностите вклучуваат легални промени, тестови и експерименти за управување, евалуациски состаноци и извештаи како дел од состаноците на владеечките структури.

--Развивање на веб страна за проектот и други материјали за видливост (пенкала и летоци) со цел да се презентира проектот на други национални младински организации.

--Прес-конференција за презентирање на студијата, организирана во Скопје, Познан, Истанбул и Брисел, вклучувајќи и презентација на проектот и презентација на компаративната анализа.

--Промотивна онлајн кампања за подигање на важноста на младинското организирање во регионите и обрнување на внимание на резултатите од истражувањето.

Планирање за поставување на советодавно тело

Зошто?	Има потреба од: <ul style="list-style-type: none"> - продолжување на работата на најискусните членови и активисти во организаијцата. - простор кој ќе понуди чувство на припадност кај ченовите кои ја “надраснале” младинската организација - група луѓе кои ќе ги советуваат младите лидери во управување со организацијата - простор за вклучување на “алумните” кои можеби не сакаат да фигурираат како извршни органи или волонтери, но и понатаму се посветени на организацијата
Што?	Поставување на советодавно тело/ клуб на алумни – група луѓе кои биле претходно инволвирани во организацијата и и понатаму се желни да го поддржуваат развивањето на организацијата. Нудење на простор и можност за нив и понатаму да бидат вклучени во животот на организацијата.
За кого?	Членови кои биле активни во организацијата, посебно оние кои биле донесувачи на одлуки (управен одбор, извршен одбор, итн.) Членови кои можеби немаат повеќе време или желба да завземат активна улога во организацијата, но и понатаму се заинтересирани да учествуваат на друг начин.
Од кого?	Од сегашната управна структура од организацијата и самите алумни (да ја дефинираат својата улога, нивниот придонес, начини на кои ќе можат да ја поддржат организацијата, итн.)
Кога?	Најдоброто решение би било да се отвори повик пред новите избори кој ќе биде раширен само помеѓу алумните на организацијата. Одржување на постојана врска со нив и помеѓу нив на редовни состаноци, годишни состаноци, итн.
Каде?	<ul style="list-style-type: none"> - на редовни состаноци - собири - јавни настани - не-формални собири и социјални настани
Како?	Како што беше споменато погоре, најдобро е групата да се оформи преку отворен повик за членови на советодавниот одбор. Треба да се развијат јасни насоки за работата на советодавниот одбор кои ќе бидат споделени откако повикот ќе биде развиен. Треба да се понуди простор за развивање на функциите на првиот советодавен одбор.
Коментар:	На овој начин, организацијата може да добие зголемена вредност, чувство на припадност и додатна поддршка во работата на организацијата.

Планирање на акција за зачувување на организациската меморија

Зошто?	Има потреба од зачувување на организациската меморија и осигурување дека откако ќе дојде до промена на одборот ќе има трансфер на знаење на новиот одбор.
Што?	<p>Воспоставување на неколку формални принципи за зачувување на организациската меморија, како што се:</p> <ul style="list-style-type: none"> - преклопен период на примопредавање помеѓу стариот и новиот одбор (во овој период, стариот одбор ќе го пренесе знаењето и идеите на новиот одбор за да осигура постојаност). - совети за непопречена транзиција: не одбирајте го новиот одбор истата година кога ќе има замена на платениот извршен одбор т.е. истата година на избирање на нов директор или генерален секретар; секогаш мотивирајте еден од членовите на одборот да остане и за втор мандат и да биде оној кој ќе ја расшири организациската меморија. - 50% промена на одборот, секоја година за да се осигурате дека половина од одборот секогаш ќе ја има организациската меморија, а наредната година ќе бидат заменети со нови членови - водење на записник понекогаш може да биде тешко, па затоа е подобро одборот да има заеднички онлајн блог каде што ќе можат да споделуваат информации на понеформален начин; платформи кои можат да се користат за таква комуникација се: Yammer, Trello
За кого?	За членовите на стариот и новиот одбор, посебно за новиот одбор за да се осигурате дека ќе бидат запознаени со неколку почетни точки.
Од кого?	<p>Од страна на членовите на стариот и новиот одбор. Воглавно, целиот процес би требало да биде координиран од старите и новите претседатели на одборот.</p> <p>Во случај да постои платен персонал/секретаријат, координацијата треба да биде нивна одговорност.</p>
Кога?	Секогаш кога ќе има транзиција од стариот кон новиот одбор која ќе мора да се подготви претходно и да биде спроведена откако ќе се случат изборите.
Каде?	Може да се одвива во просториите на организацијата. Пожелно е да се одржуваат состаноци лице в лице како и преку Skype, Facebook, итн. Или доколку организацијата располага со буџет, примопредавањето може да содржи патувања и состаноци.
Како?	<p>-неделни состаноци и состаноци по потреба.</p> <p>- заедничко работење на примопредавањето на знаењето на новиот одбор за работата која е завршеа до сега, која е во процес на спроведување или која се планира во иднина.</p>

Планирање на образовна активност за комуникација

Потреби	<p>Подобра комуникација на мисијата и визијата кон неколку целни групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тим/членови, - волонтери, - јавноста <p>Поголем степен на досегнување на младинските организации и нивната видливост.</p>
Цели	<p>Креирање и спроведување на комуникациски стратегии за да се обезбеди видливост на работата која ја спроведува организацијата како и да се постигне поголем степен на досегнување кон јавноста.</p>
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - дефинирање на целни групи кои сакате да ги опфатите - избирање на најдобрите начини на комуникација за трите целни групи: членови, волонтери и друг луѓе. - дефинирање на алатки за комуникација и учење како да се користат тие алатки (социјални медиуми, известување за медиуми, прес-конференции, кампањи, личен контакт, итн.) - прибирање на идеи од луѓето во организацијата, - подготвување на програма/стратегија на акцијата со временска рамка и индикатори, - одговорно разделување на работата помеѓу луѓето.
Методологија	<ul style="list-style-type: none"> - обука за комуникација. - претходни онлајн консултации и анализа на моменталната комуникациска стратегија.
Методи	<ul style="list-style-type: none"> - онлајн консултации со луѓе од организацијата во кои ќе се дефинираат комуникациските потреби (тип на потребните информации, кои алатки се користат, итн.) - стратешко планирање - игра на улоги - кратко сумирање - бура на идеи - дискусија - работа во тематски групи
Имплементација	<p>Онлајн консултации и стражување, како и дводневна обука.</p> <p>Обуката треба да биде предводена од експерт за комуникации или член на организацијата кој има познавање на темата. Треба да се креира посебна работна група која ќе се грижи за комуникацијата. Главната задача на работната група е да собира практични примери од интернет, компании или други организации, да го избере најдоброт канал за комуникација, да креира комуникациска стратегија со 3 целни групи (јавност, волонтери и членови) и да превзема одговорност за спроведување на стратегијата.</p> <p>Овие прашања можат да бидат од голема корист за време на креирање на стратегијаат (заеднички за секоја целна група):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каков тип на информација би ја интересирала оваа целна група? • Кои се најкарактеристичните одлики на целната група?

	<ul style="list-style-type: none"> • Каков начин на изразување може да ни помогне да допреме до одредената целна група? • Кои комуникациски канали се соодветни за групата? • Дали комуникацијата треба да биде внатрешна или надворешна? • Кои се најважните информации кои сакаме да ги споделиме со групата? (листа на приоритети)
Евалуација	<ul style="list-style-type: none"> - евалуација со учесниците на обуката - евалуација/следење на спроведувањето на стратегијата - проверка на индикаторите земајќи ја предвид временската рамка; тие треба да бидат измерливи (по можност избројливи), на пр. 3 објави на Фејсбук неделно.
Коментар:	<p>Она што е многу важно е конекцијата помеѓу онлајн и офлајн активностите. Тие треба взаемно да се надополнуваат.</p> <p>Избирање на вистинската алатка за комуникација е од суштинска важност да ја пренесете вашата порака.</p> <p>Организацијата треба да ги знае своите ставови и активности/политики, пред да започне со комуникациски активности. Познавањето на вашата порака е основа за добра комуникација.</p>

Планирање на образовна активност за лидерско оспособување на членовите како фактор на зголемување на посветеноста и иницијативите на волонтерските групи

Потреби	<p>Потреба од способни лидери во организацијата.</p> <p>Потреба од мотивирани лидери кои можат и сакаат да работат со други волонтери.</p>
Цели	<p>Развивање на лидерски способности кај членовите како фактор за зголемување на инволвираноста и иницијативите во волонтерските групи.</p>
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - воведување на нови алатки и методи на поддржување на волонтерите (обучување, менторирање, итн), - споделување на искуства за лидерство, - развивање на способности за фасилитирање и комуникација, - подобрување на способностите за самопрезентација, - развивање на способности за справување со конфликти и решавање на проблеми - мотивирање на млади лидери за заземање на активно учество во организацијата
Методологија	<p>Обука основана на неформално образование.</p>
Методи	<ul style="list-style-type: none"> - вежбање на презентации во помали групи, - дискутирање во парови за минати искуства, - бура на идеи, - обучување, - предавања и презентации, - симулации, - менторирање, - студија на случаи.

Имплементација	<p>5 дневна обука наменета за членови од различни организации поврзани со менторирање по обуката.</p> <p>Избирање на учесници кои треба да фигурираат како активни членови во организации, потенцијални лидери, личности заинтересирани за развивање на нивните лидерски способности и лица кои се желни за понатаму да работата со волонтерите во нивните организации.</p> <p>Процес на спроведување – селекција базирана на претходно искуство во работа со волонтери и идеи за идни планови (како тие ќе ги користат своите лидерски способности во иднина). Тренерите треба да бидат моменталните лидери на нивните организации.</p> <p>Модули за обуката:</p> <p>Идентификација на конкретните потреби на учесниците и нивните организации во поглед на лидерство и активни учесници од групата на волонтери.</p> <ul style="list-style-type: none"> - оформување на идеи за мотивирање на волонтерите, што значи да се биде активно лице во организацијата, како да се биде добар лидер, итн. - алатки и методи за поддршка на волонтери, обучување, менторирање, тренирање, инт. - обука за фасилитација, комуникација и самопрезентирачки вештини. - обука за способности за менаџирање на конфликти и решавање на проблеми <p>По обуката, тренерите ќе понудат менторирање за учесниците. Менторите од една организација ќе работат со учесници од различни организации за да се осигура моментот на добивање на ставови од друга перспектива. Тие ќе имаат состаноци, најмалку еднаш месечно и онлајн консултации по потреба.</p>
Евалуација	<ul style="list-style-type: none"> - повратна информација од страна на учесниците, - анкета во форма на евалуациски формулар, - 6 месечно менторирање (6 состаноци, еднаш месечно за проверка на процесот) и онлајн консултации за време на процесот, по потреба.
Коментар:	<p>Обуката треба да обезбеди ефект на ширење на знаењето со тоа што ќе се зголеми бројот на волонтери во организациите и треба да води кон долгорочна мотивација на активните лидери.</p>

Планирање на образовна активност за партиципативни пристапи во организацијата

Потреби	<ul style="list-style-type: none"> - да се подобрат компетенциите и капацитетите на лицата инволвирани во организацијата; - да се задржат волонтерите во организацијата и да се осигура континуитет во нивната работа - да се зајакне чувството на припадност кај членовите во организацијата - да се зголеми активното учество на волонтерите во организацијата
Цели	<ul style="list-style-type: none"> - зголемување на компетенциите на членовите на одборот во водење на организација на партиципативен начин - вклучување на волонтери во организацијата
Задачи	Членовите на одборот треба да ги разберат потребите и перспективите на членовите на нивната организација. Тие веруваат дека е профитабилно да обезбедат простор за идеите на членовите на организацијата и да ги поддржуваат иницијативите. Тие ги имаат потребните вештини да ги искористат квалитетно идеите и иницијативите на членовите на организацијата.
Методологија	Одржување на викендски обуки составени од активности поврзани со неформалното образование.
Методи	<ul style="list-style-type: none"> - спроведување на рефлективни вежби, анализа на организацијата и мапа на емпатија - споделување на најдобрите практики - давање на теоретски придонес, презентација на добри практики, правење на споредба со други организации и нивните методи
Имплементација	<ul style="list-style-type: none"> - учество на главните донесувачи на одлуки во организацијата - донесување на лице со компетенции за стратешки менаџмент - креирање на пријателска средина и атмосфера
Евалуација	<ul style="list-style-type: none"> - евалуација со учесници - следење и оценување на спроведените промени во работата со членовите - споредба на бројот на индикатори, пред и после обуката: <ol style="list-style-type: none"> 1) бројот на состаноци помеѓу одборот и членовите во организацијата; 2) бројот на учесници за време на состаноците; 3) бројот на проекти иницирани од луѓе кои не се членови на одборот
Коментар:	Обуката може да води кон предлагање на некои промени во менаџментот на организацијата, како и начини т.е. алатки за вклучување на членови од организацијата (на пр. креирање нови работни групи, креирање на нови канали за комуникација, одржување на повеќе состаноци, итн.)

Планирање на состанок за добредојде

Зошто?	<ul style="list-style-type: none"> - за да се објасни мисијата и визијата на новите членови во организацијата - да се презентираат на можностите кои организацијата им ги нуди на новите членови
Што?	- спроведување на состанок за добредојде преку работилница
За кого?	Наменето е за новите членови на организацијата и за оние кои сакаат да се пронајдат во организацијата.
Од кого?	Активноста треба да биде спроведена од тренери од организацијата.
Кога?	Активноста треба да се спроведе кратко по годишната регрутација и да се повтори кога организацијата ќе се соочува со промени во структурата, во програмата, во изборите, кога нови задачи ќе пристигнат и кога ќе се подготвуваат нова програма и нова стратегија.
Каде?	Во просториите на организацијата.
Како?	<ul style="list-style-type: none"> - презентација на организацијата (мисија, визија, структура, работен план, итн.) - задача за преведување на мисијата и визијата на организацијата во промотивни материјали, постери, летоци, итн. - задача за креирање на визуелна презентација за идејата на организацијата - “говор во лифт” каде што тие ќе ја презентираат на кратко организацијата и нејзината цел (мисија и визија) во 1 минута - презентација на кратка приказна или филм за можностите кои ги нуди организацијата - задача за подготвување на кариерен план на членовите, со помош на искусни лица - прашување на луѓето за нивните претходни искуства во организации/ проекти/ групни активности и барање до нив да ги идентификуваат најзначаните искуства како и тоа со какви компетенции и знаење се здобиле преку нив.
Коментар:	Оваа активност е важна за сите членови во организацијата, за да ја пронајдат и исполнат нивната улога и да го развијат својот личен и професионален потенцијал како и истовремено да допринесат кон работата и проширувањето на организацијата со нивното искуство.

Вoвeд

Целта на оваа алатка е да обезбеди краток приказ на организациското развивање за да се процени моменталната состојба во нивните организации. Суштинските принципи се вистинити за сите добро раководени организации, без разлика на нивната мисија, дали се фокусирани на интернационално или локално ниво, дали се големи или мали, дали се предводени од платен персонал, итн.

Што е организациски менаџмент и зошто е важен?

Организациското развивање е процес преку кој една организација ги развива своите внатрешни капацитети за да бидат што е можно поефективни во спроведување на својата мисија и да работат и да се одржуваат долготрајно. Овој процес вклучува преглед на проблеми и процеси поврзани со 9-те суштински столбови на организациско развивање:

1. Визија и мисија
2. Организациска структура
3. Управување
4. Проток на информации и донесување на одлуки
5. Управување со човечки ресурси
6. Ангажман и задржување на засегнатите страни
7. Технологија и инфраструктура
8. Финансиски преглед и управување
9. Организациско обновување

Организациското развивање не е краен процес само по себе – тоа е процес кој трае, еволуира и се повторува и мора редовно да биде следен од управниот одбор и менаџментот на организацијата. Ова ќе послужи како осигурување дека организацијата располага со капацитети да се адаптира на нови услови или можности, и да напредува.

Столбот на визија и мисија треба да биде приоритетот на организацијата и потреба да биде регулиран прв. Сите останати столбови се од еднаква важност за здравјето на организацијата. Вашите организациски приоритети помеѓу столбовите ќе се менуваат за време на различни фази од животниот век на вашата организација.

Најдобрите пристапи кон организациско развивање се холистички по природа. Организациите треба симултано да ги следат и да прават постепени подобрувања во секој столб, каде што има простор за такво нешто. Додатни инвестиции може да бидат потребни во области каде што ќе се појави бариера во работата на организацијата заради несанкционирање на одреден проблем во столбовите. На пример, ако не можете да му покажете на потенцијалниот донатор дека располагате со угледни и воспоставени процеси за менаџирање на фондовите, најверојатно и нема да добиете средства додека тој проблем не се разреши. Овој пристап ѝ овозможува на организацијата целосна флексибилност адресирање на потребите на организациското развивање како што ќе се појават и ќе се санкционираат по степен на итност.

Кој може да ја користи оваа алатка?

Секој може да ја користи оваа алатка, но нивото на способност да се направат ефективни проемни во вашата организација ќе зависи на тоа колку авторитет имате и дали би биле способни да ја убедите вашата управна структура да учествува во тој процес со вас.

Како да ја користите алатката

Можете да:

- ја пополните алатката индивидуално според вашето сопствено мислење. На овој начин ќе добиете чувство на развивањето на вашата организација, ќе ви помогне да ги детектирате постоечките блокади како и да ги идентификувате областите на кои можеби вие би можеле да влијаете од вашата моментална позиција.
- пристапите кон вашето управувачко тело со оваа алатка. Прашајте ги дали тоа е нешто за кое тие би биле заинтересирани да го користат, или да ве поддржат вас во дискусија во врска со оваа тема во рамки на организацијата.
- ги соберете донесувачите на одлуки доколку сте дел од волонтерски клуб, и да ја разгледате алатката детално и да ги дискутирате вашите одговори во секоја област.

На кој принцип работи алатката?

За секој од 9-те суштински столбови на организациско развивање, постои листа на тврдења кои конципираат различни најдобри практики во таа област на развој.

За секое тврдење имате по три можни одговори од кои може да избирате:

- **Да:** Означувањето на овој одговор покажува дека целосно се согласувате дека тој процес, систем, процедура, план или структура се веќе имплементирани во вашата организација.
- **Не:** Означувањето на овој одговор покажува дека не постои процес, систем, процедура, план или структура кои се веќе имплементирани.
- **Можеби:** Означувањето на овој одговор покажува или несогласување или несигурност на испитаниците (на пр. некои луѓе се согласуваат со тврдењето а некои не, што покажува дека понатаможна дискусија за разјаснување е потребна).

Што правиме по користење на оваа алатка?

Оваа алатка е наменета за разгорување на дискусија во вашата организација. Работете индивидуално или колективно на вашите резултати. Која е јаката страна на организацијата? Која е нејзината послаба страна? Во кои столбови и индикатори имаше најмногу конфузија и несогласувања? Дали столбовите каде што има повеќе конфузија и несогласувања се поклопуваат со некои предизвици со кои организацијата веќе се соочува? Какви лекции можете да извлечете од вашите резултати кои би ви помогнале во сегашните или идните позиции?

Кои се најголемите проблеми кои треба да ги адресирате за веднаш да ја подобрите способноста на вашата организација за спроведување на својата работа? Доаѓање до одговори на оваа прашање може да биде многу едноставно, преку дискусија за разјаснување на тоа како се донесуваат одлуки и кој ги донесува, или преку покомплексни пристапи како што е изработка на стратешки план.

Проверете ги ресурсите на крај од документот за поддршка, идеи и шаблони.

Поминувајте ја алатката често за да го следите прогресот или да се осигурате дека ниту една клучна област на организациско развивање не е запоставена.

Проценете ја вашата организација со алатката за самоевалуација:

1. Визија и мисија

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Визијата на нашата организација е разбирлива и опишува точно како светот би изгледал ако сме успешни во нејзиното спроведување.			
Мисијата на нашата организација опишува точно како ние ќе ја исполниме нашата визија и кои се нашите вредности.			
Нашиот персонал и управниот одбор се запознаени со нашата мисија и визија и се длабоко посветени на целта на нашата организација.			
Кога развиваме нов долгорочен или стратешки план, ние повторно ги разгледуваме мисијата и визијата за да се осигураме дека и понатаму се релевантни.			
Кога планираме нови активности, ние секогаш се навраќаме кон мисијата и визијата на организацијата. Нив ги користиме како референци кои ни помагаат да одлучиме што ќе правиме и најважно, што нема да правиме.			
Кога комуницираме со луѓе надвор од нашата организација, нашите пораки ги рефлектираат мисијата и визијата на организацијата.			
Имаме начини на евалуација и мерење на успешноста на нашата мисија.			
Ние се навраќаме на мисијата и визијата, годишно, за да се осигураме дека и понатаму се релевантни доколку има некои поважни промени во нашата работна средина (на пр. политички промени, работа на други организации, итн.)			

2. Организациска структура

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Одобрен опис на работно место со јасно искажани одговорности и извештаи е одреден за сите позиции без разлика дали се платени или волонтерски.			
Нашата организација нуди сигурна и здрава работна средина. Таа вклучува соодветни и безбедни работни услови во прилог на јасни и документирани очекувања во однос на прифатливо однесување на вработените и одреден став спрема малтретирање.			
Нашата организација ги има наведено и документирано оперативните принципи и вредности според кои се водат нашите секојдневни активности (на пр. учество, транспарентност, родова еднаквост, итн.)			
Одговорностите за управување во нашата организација се јасни. Точно знаеме кој е одговорен за управување со финансии, човечки ресурси, планирање, прибирање на финансиски средства, итн.			
Структурите, системите и процесите во нашата организација се поставени на тој начин што ја олеснуваат нашата работа (на пр. распределба на обемот на работа, координација на задачи, донесување на одлуки, собирање на информации, итн.)			

3. Управување

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Нашата организација има јаки лидери со чиста визија за организацијата кои ги инспирираат нашиот персонал и нашите волонтери.			
Нашата организација има легален статус во земјата/ите каде што дејствува.			
Нашата организација ги задоволува сите легални обврски (на пр. финални годишни извештаи кон владата или донаторите, финансиски ревизии по потреба, ги почитува законите за вработување, итн.)			
Нашата организација има одбор на директори во функција или еквивалентно управувачко тело кое обезбедува ефективен надзор и стратешко насочување.			
Нашата организација има политика со која се уредува одборот на директори, која опфаќа прашања како што се составот на одборот, потребните вештини, постапките за вработување, должината на мандатот, разновидноста, итн.			
Членовите на нашиот одбор добиваат ориентационски состанок за нашата организација и нивната улога.			
Работните односи помеѓу персоналот и одборот се позитивни, продуктивни и со взаемно почитување на разликите помеѓу две улоги.			

4. Проток на информации и донесување на одлуки

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Процесот на донесување на одлуки и лицата кои имаат авторитет да ги донесуваат се јасни а сите и функционираат добро.			
Располагаме со ефективни начини за внатрешна комуникација и секој има пристап кон информации кои им се потребни за успешно да ги извршуваат своите обврски (на пр. состаноци, е-мејл протоколи, итн.)			
Располагаме со ефективни начини за менаџирање на информации кои доспеваат до нашата организација и се секогаш достапни за персоналот но не се оптеретени со нив (на пр. споделени папки, база на податоци, интернет, итн.)			
Располагаме со идентификувани лица од нашата организација за јавно обраќање и сите ги разбираат и почитуваат тие улоги.			
Имаме процеси и системи кои ни помагаат да се осигураме дека ги имаме правилните информации потребни за донесување на одлуки.			
Способни сме да донесуваме важни одлуки навремено за да ги зголемиме можностите и да ги намалиме ризиците.			

5. Управување со човечки ресурси

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Нашата организација располага со политики за управување со човечки ресурси кои се документирани и одобрени од одреден авторитет како што е управното тело на организацијата.			
Нашите политики а управување со човечки ресурси се совпаѓа со легислативата на јурисдикцијата под која дејствува нашата организација.			
Нашите политики за управување со човечки ресурси се редовно ревидирани и адаптирани по потреба.			
Нашата организација има формални процеси за годишно ревидирање на потребите на персоналот од кои произлегува план за задоволување на тие потреби.			
Регрутацијата и селекцијата за платен и неплатен персонал е детален, објективен, постојан и документиран процес.			
Сите нови вработени или волонтери на кои им е понудена позиција во нашата организација потпишуваат договор во кој се назначени работните односи помеѓу индивидуата и организацијата, вклучително со висината на платата, придобивките и работното време.			
Сите вработени и/или волонтери имаат јасен опис на работните задачи и добиваат детална ориентација за нашата организација и нивната улога во неа.			
Изведбата и обемот на работата на целиот персонал и волонтерите редовно се ревидира и на сите им се возвраќа со конструктивни коментари.			
Не сме имале посериозни проблеми со персоналот во последните 3 години (на пр. отпуштање, легални спорови, долгорочни празни позиции, итн.).			
Ефективно се справуваме со конфликти во нашата организација.			
Вработените и волонтерите ги имаат потребните вештини и поддршка за да бидат ефективни во нивните улоги.			

6. Ангажман и задржување на засегнатите страни

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Во добри работни односи сме со луѓе надвор од нашата организација со кои најчесто соработуваме (на пр. корисници на нашата програма, членови, донатори, партнери, итн.)			
Редовно и транспарентно комуницирам со нашите членови, корисниците на нашата програма и партнерите.			
Често се консултираме со нашите членови, корисници на нашата програма и релевантни партнери за тоа колку добро ја спроведуваме нашата мисија и а нови идеи за програма и активности.			
Корисниците на нашата програма, членовите, партнерите и волонтерите се горди што се вклучени во нашата организација и со почит зборуваат за неа.			
Секоја година, нашата организација се одржува и зависи од нашите односи со партнерите, корисниците на нашата програма, членовите и други клучни засегнати страни.			

7. Технологија и инфраструктура

ИНДИКАТОРИ:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Алатките, опремата и процесите кои ги користиме се соодветни и адекватни да ни обезбедат изведба од висок квалитет.			
Физичкиот простор а работа (надвор и на лице место) може да ја смести работата која треба да биде завршена и луѓето кои треба да ја завршат.			
Физичкиот изглед на работниот простор дозволува добра координација и успешност на задачите.			
Располагаме со системи и процеси а прибирање, следење и известување на информации кои се важни за работата на организацијата.			
Работното место е лесно достапно и проводно за лица со посебни потреби.			
Располагаме со адекватни резерви а работата која треба да ја извршиме.			
Располагаме со соодветна инфраструктура (пристап до интернет, телефони, принтер и работни маси) како поддршка на работата која треба да биде ивршена.			

8. Финансиски преглед и управување

ИНДИКАРОТ:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Нашата организација има напишано финансиски политики и процедури кои се користени соодветно (на пр. буџетирање, трошночно овластување, купување, потпишување на чекови, итн.)			
Нашата организација располага со годишен буџет кој редовно го следиме и репортираме на нашето управно тело.			
Располагаме со финансиски систем кој е разбирлив и се користи од релевантниот персонал и управа (на пр. следење на изведбата во поглед на буџетот и адаптирање, планирање и следење на текот на финансии, пренасочување на средства, итн.)			

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Нашите системи за финансиско управување се надгледувани од страна на квалификуван сметководител или друго релевантно професионално лице.			
Нашите системи а финансиско управување вклучуваат внатрешни контроли за да се осигура моментот на вклучување на повеќе лица во надгледување на финансиите.			
Сметките на нашата организација редовно се прегледуваат од страна на надворешно стручно лице и никакви проблеми не се пронајдени во последните три години.			
Нашата организација знае од каде доаѓаат поголемиот дел од парите потребни на организацијата за престојната година.			
Нашата организација располага со акции за прибирање на средства или стратегија за приходи и секој е запознаен со својата улога во нивното извршување.			
Добиваме приходи од повеќе извори (на пр. управен или институционален донатор, продажба на продукти или услуги, индивидуални донации, специјални настани, итн.)			
Кога развиваме предлози за акции за прибирање на средства, ја вклучуваме реалната сума за нашите административни трошоци и вредноста на непарични придонеси (на пр. волонтерски часови, донирана опрема, простор, итн.)			
Добиените средства се трошени на активности за кои сметаме дека се најважни за исполнување на нашите визија и мисија.			

9. Организациско обновување

ИНДИКАТОР:	ДА	НЕ	МОЖЕБИ
Нашата организација ја има земено предвид промената на лидерството, и знаеме како да постапиме додека дојде до такво нешто.			
Ние поттикнуваме професионално развивање кај нашио персонал и волонтери.			
Ние ги препознаваме придобивките од нашиот персонал и волонтерите со соодветна благодарност.			
Нашата организација има воспоставено јасни политики и практики кои ги поддржуваат и балансираат работата и животот на вработените за да тие бидат ефективни и мотивирани на долгорочен план.			
Редовно се навраќаме на квалитетот на заедничката работа и правиме прилагодувања според обемот на работата.			
Располагаме со работна стратегија за да вклучиме и потенцијални нови поддржувачи, вработени, членови и волонтери во нашата работа.			

AL toolkit



center for
intercultural
dialogue



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

Hyrje

Doracaku “Menaxhmenti organizativ për organizatat rinore në nivel nacional ” është produkt final i dalur nga projekti strategjik “ Huall i pjesmarrjes së organizatave rinore në nivel nacional”.

Qëllimi i doracakut është që të shtytë në angazhim më të madhë rreth demokracisë rinore në organizatat rinore me qëllim që të ju mundësojë hapësirë të rinjëve ti nxjerrin në pah kualitetet e tyre. Sinqerisht shpresojmë që në periudhën në vijim ky doracak do të ju inspirojë.

Qendra për dialog ndërkulturor

Kumanovë, Nëntor 2015



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

E përkrahur nga programa Erasmus+ të Unionit Evropian.

Komisioni Evropian dhe Agjensioni Nacional për programe arsimore dhe mobilitet në Maqedoni nuk janë përgjegjës për përmbajtjen e këtijë publikimi që i reflekton qëndrimet e autorëve. Komisioni Evropian dhe Agjensioni Nacional për programe arsimore dhe mobilitet në Maqedoni nuk mbajnë kurrfarë përgjegjësie për çfarëdo shfrytëzimi të informacioneve nga doracaku.

Për projektin

Projekti “ Huall i pjesmarrjes së organizatave rinore në nivel nacional” fokusohet në një ndër problemet kyçe të organizmit rinor në nivel nacional, e kjo është pjesmarrja domethënëse, efektive dhe e vërtetë , menaxhim kualitativ dhe arritje e një shkalle të caktuar.

Projekti zgjat nga Janari deri më Dhjetor të vitit 2015 dhe kyç 4 organizata partnerë (CID-Maqedoni, CIM Horyzonty Poloni, TOG Turqi dhe Out of the box Belgjikë).

Inovacioni i projektit del nga tema e vetë projektit. Vitin e kaluar (Të rinjët në akcion) por edhe në programin aktual Erasmus +, shumë organizata regjistrohen si organizata me strukture nacionale. Kjo do të thotë se ata punojnë me të rinjë nga zona të ndryshme dhe kanë të drejtë të shprehjes në aktivitetet e tyre. Por, kapacitetet e organizatave rinore për menaxhim efektiv në nivel nacional asnjëherë nuk kanë qenë të adresuara në asnjë program apo hulumtim, ndërsa kjo lloj nevoje është e rëndësishë së madhe.

Projekti parashtron pyetjet/problemet e radhës:

1. Si në mënyrë demokratike të menaxhohen organizatat rinore dhe klubet nga qytete të ndryshme dhe si të bashkohen të njëjtat në nivel nacional?
2. Si të sigurohet pjesmarrje aktive dhe lidhje në mes të rinjëve që jetojnë në zona rurale dhe më të largëta me sekretarijatin qendror të organizatës?
3. Si të adresohen politikat rinore dhe si të sigurohet këmbim efektiv evropian dhe bashkëpunim në mes klubeve lokale rinore dhe sekretarijatin nacional rinor?
4. A japin klubet lokale rinore hapësirë të majftueshme për zhvillim praktik të strategjive dhe kompetencave?

Projekti bazohet në nevojën e madhe të organizatave rinore që punojnë në nivel nacional, e ajo është nevoja e rritjes së efikasitetit në punën e tyre dhe sigurim i hapësirës për pjesmarrje te vërtetë dhe domethënëse. E rëndësishë së madhe është të adresohen problemet sikur pjesmarrja demokratike në organizatat rinore në nivel nacional para se të sigurohet kualitet të punës në sektorin rinorë. CID gjithashtu themelon rrjetë nacional të klubeve rinore që hapërojnë në përmirësimin e punës së tyre në vend. Rasti është i njëjtë edhe me organizatat tjera parntere të këtijë projekti.

Në këtë mënyrë, projekti ka për qëllim në përforcimin e kapaciteteve dhe qëndrueshmërisë së organizatave rinore nëpërmjet zhvillimit të kompetencave të strukturave të tyre në menaxhim dhe liderhsip demokratik për punë në nivel nacional. Qëllimet e projektit janë këto:

- Të zhvillohet mirëkuptim reciprok të koncepteve të lidhura me liderhsipin demokratik të organizatave rinore në nivel nacional, siç janë: demokracia, pjesmarrje dhe liderhsip, shoqëri civile, të drejtat e njeriut etj.
- Të ngritet vetëdija e pjesmarrësve dhe të sigurohet hapësirë për shprehjen e vlerave të organizatave rinore/struktura apo më mirë thënë rolin e tyre dhe ndikimin si lider demokratik në shoqëri.
- Të zhvillohet shkathtësia e pjesmarrësve për krijimin e lidhjes në mes punës në organizatën e tyre me politikat rinore dhe të sigurohet hulumtim për menaxhim të organizatave rinore nacionale.

- Të zhvillohet mirëkuptim tek pjesmarrësit, si dhe njohje të formave të ndryshme të pjesmarrjes rinore nepermjet organizatave rinore dhe zbatimi i tyre në menaxhimin e organizatave nacionale rinore.

- Të definohen dhe zhvillohen kompetencat e lidshimit dhe komeptencat civile si dhe shkathtësitë relevante menaxhuese (menaxhim të konflikteve, përfaqësim, motivim, sjellje të vendimeve, përforsim, planifikim strategjik dhe menaxhim të resurseve)

- Të mbështeten pjesmarrësit në analizimin e zhvillimit të mëtutjeshëm të proceve të brendshme dhe mekanizmat e organizatës së tyre, me qëllim të përforsimit të punës së tyre në organizatat nacionale rinore.

Përveç hapërimit drejt prodhimit të ndryshimit internacional në punën e organizatave rinore, produktet finale të projektit kyçin edhe botimin e publikimit të hulumtimit dhe publikimin e punës rinore në organizmin në nivel nacional me theks të menaxhmentit organizativ.

Partnerët e projektit

CIM Horyzonty është organizatë rinore, anëtare e rrjetit ndërkombëtarë Youth for Exchange and Understanding. Si YEU International edhe Horyzonty mëton në promovimin e mirëkuptimit ndërkulturore dhe bashkëpunim nëpërmjet projekteve lokale dhe ndërkombetare që kyçin të rinjë nga kultura të ndryshme dhe prapavijë të ndryshme sociale, si dhe promovimin e vullnetarizmit dhe pjesmarrjes rinore nëpërmjet këmbimeve rinore, projekte afatgjate edukative dhe trajnime. Organizata punon në nivel rajonal në rajonin e Wielkopolskie dhe ofron shërbimet e saj ne lokacione te ndryshme.



TOPLUM
GÖNÜLLÜLERİ

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG – Community Volunteers Foundation) është themeluar në Dhjetor të vitit 2002, Fondacioni kontribon në zhvillimin personal të të rinjëve me ate që i kurajon të marrin pjesë si vullnetarë në projekte me përgjegjësi sociale. Çdo vit, Fondacioni përkrahë realizmin e mbi 1000 projekteve dhe aktiviteteve të implementuar nga rreth 40000 të rinjë nga rreth 120 klube studentore. TOG trajnon trajnues të cilët implementojnë edukim të së njëjtës gjeneratë në tema siç është vullnetarizmi, të drejtat e njeriut, të drejtat sociale, shëndetin riprodhues, edukimin shëndetësorë dhe menaxhimin organizativ; ofron mbështetje klubeve studentore varësishtë nevojave të tyre, mundëson bursa dhe intership, krijon hapësire edukative sidomos në fushën e mobilitetit rinorë nëpërmjet së cilës siguron këmbim të praktikave me organizata rinore dhe të rinjë, hulumton dhe kontakton palët e tanguara për të rritur vetëdijen e studentëve në hapësirën publike.

Out of the Box International është organizatë eksperte joprofitabile që punon në fushën e sigurimit të projekteve për trajnim dhe përfaqësim. Ajo siguron shërbime për organizata ndërkombëtare rinore me qendër në Bruksel dhe gjithashtu është e shënuar në listen e Joint Partnership of the European Union dhe Këshillit të Europës në fushën e të rinjve, si organizatë eksperte. Out of the Box implementon disa projekte për konsultim që synojnë rritjen e nivelit të demokracisë. Gjithashtu, ka në dispozicion grupë të ekspertëve dhe ofron rekomandimet të politikave, zhvillim të projekteve dhe evaulim të funksioneve të të rinjve dhe strukturave civile.



Projekt aktivitetet

Proejkti foksuohet në një ndër problemet kyçe në organizmin rinorë në nivel nacional, e kjo është pjesmarrja domethënëse, efektive dhe e vërtetë, menaxhim kualitativ dhe arritje e një shkalle të caktuar. Aktivitetet të cilat lehtësuan realizmin e qëllimeve të parapara kyçin realizmin e studimeve në nivel europian, konference për prezenti të rezultateve, si dhe aktivitetete edukative në formë të trajnimeve dhe mobiliteteve.

Studim- Situata momentale e organizatave rinore nacionale

Studimi mblodhi informacione për disa probleme të cilat janë më të rëndësishme dhe të cilat deri më tani nuk janë hulumtuar. Studimi përbëhej nga këto faza:

- 1: Përgatitje online të anketës për studime dhe krijimin I sistemit SPSS për evaulim të produkteve nga anekta
- 2: Implementim i anketës në të gjitha shtetet ku partnerët janë aktivë ;
- 3: Implementim dhe vetevaulim të organizatave rinore nacionale ;
- 4: Produkte finale dhe konkludime nga anketa ;
- 5: Shpallje të gjendjes momentale- demokraci në organizatat rinore nacionale dhe hapat për përmirësim të menaxhimit.

Gjatë fazes së parë secili partnerë fitoi pasqyrë të konrizës së studimit dhe materijale të punës rinore. Hapat kyçe të studimit:

- Të dhënat ishin të mbledhura online dhe nëpërmejt takimeve personale të ekipeve hulumtuese nga ana e çdo partneri që për detyrë e kishte të bëjë intervistë të së paku 50 organizata të ndryshme(platforma lokale dhe nacionale).
- Hipoteza dhe indikatorët ishin të vënduara në takimin e parë dhe analiza ishte realizuar me sitetmin e SPSS (minimum 200 organizata).
- Partnerët i identifikonin dokumentetet dhe materijalet e nevojshme si referencë të studimit(analiza desktop ku secili partner referon së paku 5 dokumente dhe publikime me së paku 7-8 faqe të studimit).

Pasi realizimit të studimit, dy evenimente ishin të parashikuar për desimin të rezultateve:

Konferencë për prezenti të rezultateve nga studimi “ Gjendja momentale e organizatave rinore në nivel nacional”.

Konferenca ishte eveniment njëditorë, i dizajnuar për prezenti të produkteve nga studimi dhe promovim të publikimit për menaxhment organizativ në nivel nacional, në 2 faza: I – prezentim dhe hapja oficiale për organizata tjera, duke kyçur edhe panel të organizimit rinorë dhe II – këmbim dhe rrjetëzim në formatin e kafesë botërore.

Punëtori për produktet e studimit të organizmit rinorë në nivel nacional

Punëtorja u mbajtë në Maqedoni dhe ishte e paraparë si process i hapur për mësim për organizatat rinore. Ehtë përbërë nga 3 sesione me pjesmarrje të 15-20 organizatave.

XI. **Materiale për punë rinore – doracak për menaxhim organizacional për organizatat rinore në nivel nacional**

Ky publikim është udhërrëfyes profesional për punëtorët rinorë në formë të doracakut. Doracaku është publikim tematik e shkruar nga ana e trajnuesve me përvojë që kanë qenë pjesë e këtijë

projekti. Është e parashikuar si udhërrëfyes I lehtë dhe praktik I dedikuar përorganizatat nacionale rinore, që përmban 40-50 faqe teori e fituar nëpërmjet menaxhimit të organizatave rinore, shembujë praktikë për atë se se si të organizohen organizatat nacionale rinore dhe komplet resurset.

Përmbajtja e doracakut është e paraqitur në këtë mënyrë:

- Hyrje në menaxhimin organizativ të organizatave rinore
- Si të themelohet organizata rinore nacionale
- Procesi i sjelljes së vendimeve në mënyrë demokratike
- Politikat e brendshme dhe dokumentacioni tek organizatat rinore
- Aktivitetet praktike dhe kahjet

Gjuhët : maqedonsiht, shqip, turqisht, frengjisht, polonisht, dhe anglisht

Mediumet : libri dhe CD (CD interaktive që do të përmban të njëjtat informacione nga libra)

Libri është i përgatitur nga ekip i ekspertëve, duke kyçur edhe recenzent të jashtëm dhe është e prezentuar së paku 50 organizatave nacionale.

Për lehtësimin e krijimit të këtijë doracaku, takim njëditorë është realizuar në Maqedoni, ku secili partner i projektit ka qenë i përfaqësuar prej një trajnuesi rinorë që ishte i kyçur në krijimin e librit dhe CD'së.

Për qëllimet e diseminacionit, konferenca e fundit për librin mbi punën rinore "Menaxhment organizativ për organizatat rinore nacionale" ishte e realizuar në Bruksel për tu prezentuar produktet finale nga libri mbi punën rinore për menaxhim organizativ në nivel nacional. Konferenca është implementuar në 3 pjesë: I- prezentim dhe hapje oficiale për organizatat tjera rinore, II- punëtori të vogla për përdorimin e librit dhe III- këmbim dhe rrjetëzim të formatit të kafenesë botërore.

Eveniment për multiplikim

E1: Trajnim multiplikatorë të menaxhimit demokratik të organizatave rinore nacionale

Qëllimi kryesorë i trajnimit ishte të sigurojë diseminim të drejtë të projektit për organizata rinore nacionale të tjera me atë që u realizua në të gjithë shtetet partnere të projektit, në mënyrë të sukseshme u mblodhën mbi 40 pjesmarrës nga shtet të kyçura në programin ERZAMUS+ me qëllim që të kurajohen që ti përdorin produktet e dalura nga projekti. Me sigurimin e njohurive mbi përvojat e tyre organizative, pjesmarrësit hapëronin drejtë realizimit të ndryshimit efektiv në menaxhimin e organizatave rinore nacionale.

XII. Aktivitete edukative Образовни активности

C1: Trajnim për liderë të rinjë në temë lidshp demokratik dhe pjesmarrje në organizatat rinore nacionale
Trajnimi u realizua në Poznan të Polonisë ndërmejt 21-26 Gusht të vitit 2015, duke mbledhur 9 pjesmarrës nga të gjithë organizatat partnere (Poloni, Maqedoni dhe Turqi). Produktet e trajnimit(duke i marrë parasyshë edhe materialet e punës rinore) ishin në dispozicion në formë të raportit dhe ishin të diseminuar deri te organizatat partnere.

C2: Trajnimi: Model I pjesmarrjes aktive dhe menaxhim demokratik dhe evaulim tek organizatat rinore

Trajnimi është mbajtë në Strugë të Maqedonisë, ndërmejt 29 Shtator dhe 4 Tetorë të vitit 2015 dhe ishin të kyçur 9 pjesmarrës të aftë për të realizuar implementimin e evaulimit të modeleve të menaxhimit organizativ(Maqedoni, Poloni dhe Turqi). Raportet e evaulimit ishin përcjellur ekipit që punon në projekt dhe që kishte për qëllim të punojë në zhvillimin e kahjeve për përmirësimin e menaxhimit organizativ të partnerëve.

C3: Mobilitet të punëtorëve rinorë

Mobiliteti i 3 punëtorëve rinorë mëton të drejt krijimit të raportit të mobilitetit (3 raporte nga të gjithë punëtorët rinorë ishin dërguar tek organizatat – nikoqirë). Fokusi kryesorë i raportit ishte momenti se si

organizatat nacionale punojnë në fushën e menaxhimit organizativ. Pas përfundimit të mobilitetit të punëtorëve rinorë, të dhënat e përbashkëta ishin në dispozicion në formën online për gjithë organizatat e kyçura. Mobiliteti ishte në afat prej prej 1 muaji ku 1 person ishte dërguar prej Maqedonije në Belgjikë, 1 person prej Polonije në Turqi dhe 1 person prej Turqije në Maqedoni.

Aktivite lokale të implemetuara nga ana e çdo partenri në grantin menaxhues

--Mbajtje e takimeve në nivel nacional që për qëllim kishte ndërtimin e kapaciteteve të anëtarëve të rinjë të klubeve ose pjesë të pjesmarrjes në punës nacionale të organizatës.

--Reforma në menaxhimin në nivel nacional: aktivitetet kyçin ndryshime legale, teste dhe eksperimente në menaxhim, takime evaluative dhe raporte si pjesë e takimeve të strukturave qeverisëse.

--Zhvillim i web faqeve për projektin dhe material tjera promovuese (stilolapsa dhe fletushka) me qëllim që të prezentohet projekti edhe organizatave tjera rinore nacionale.

--Pres konferenca për prezentimin të studimit e organizuar në Shkup, Poznan, Stamboll dhe Bruksel, duke i kyçur edhe prezentimet e projektit dhe prezenitmet e analizës komparative.

--Kampanjë promovuese online për rritjen e rëndësisë së organizmit rinorë në rajone dhe të pasurit parasyshë rezultateve nga hulumtimet.

Planifikim i ngritjes se nje organi keshillimorë

Pse?	<p>Ka nevojë për :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vazhdim të punës së anëtarëve më me përvojë dhe aktivistë të organizatës. - Hapësirë që do të ofron ndjenjë të përkatësisë tek anëtarët që e kanë "ngritur" organizatën rinore - Grupë e të rinjëve që do ti udhëzojnë liderët e rinjë në menaxhim të organizatës - Hapësirë për ti kyçur "alumni" që ndoshta nuk dojnë të figurojnë si organe ekzekutive ose vullnetarë, por edhe mëtutje i dedikohen organizatës
Çka?	<p>Ngritjen e një trupi këshillues/alumni klub – grupë e njerëzve që më herët kanë qenë të involvuar në organizatë dhe edhe më tutje kanë vullnet për të ndihmuar në zhvillimin e mëtutjeshëm të organizatës.</p> <p>Ofrim hapësirë dhe mundësi për ato që edhe më tutje të jenë të kyçur në jetën e organizatës.</p>
Për kë?	<p>Anëtarë që kanë qenë aktiv në organizatë, posaçërisht ata që kanë qenë vendimmarrës (bordi drejtues, bordi vendimmarrës, etj)</p> <p>Anëtarë që ndoshta nuk kanë kohë ose vullnet të marrin pjesë rol aktiv në organizatë, por edhe më tutje janë të interesuar të marrin pjesë në forma tjera.</p>
Prej kujt?	<p>Nga struktura aktuale admistrative e organizatës dhe vetë alumni (ta definojnë rolin e tyre, kontributin e tyre, mënyrat se si ta mbështesin organizatën etj)</p>
Kur?	<p>Zgjidhje më e mirë do të ishte të hapet thirrje para zgjedhjeve të reja ku do të zgjerohet vetëm në mes alumnit të organizatës. Mbajtja kontakt konstant me ata në mbledhje të rregullta, takime vjetore, etj.</p>
Ku?	<ul style="list-style-type: none"> - Në takime të rregullta - mbledhje - evenimente publike - mbledhje jo formale dhe evenimente sociale
Si?	<p>Ashtu siç u potencua më lartë, më së miri është grupa të formohet nëpërmjet thirrjes së hapur për anëtarë në bordin këshillues.</p> <p>Duhet të zhvillohen kahje të qarta të punës në bordin këshillues që do të ndahen pasi të shpallet thirrja.</p> <p>Duhet të ofrohet hapësirë e zhvillimit të funksioneve në bordin e parë këshillues.</p>
Komente:	<p>Në këtë mënyrë, organizata mundë të përfitojë vlerë më të madhe, ndjenjë të përkatësisë dhe mbështetje shtesë në punën e organizatës.</p>

Planifikim i akcionit për mirëmbajtjen e memories organizative

Pse?	Ka nevojë për mbajtjen e memorijes organizative dhe sigurimin që pasi të vijë deri te ndërrimi I bordit do të ketë transfer të diturisë në bordin e ri.
Çka?	<p>Krijim i disa principeve formale për mbajtjen e memories organizative, siç janë:</p> <ul style="list-style-type: none"> - periudhë mbuluese e primoligjerimit në mes bordit të vjetër dhe ate të ri (në këtë periudhë, bordi I vjetër do të përcjell diturinë dhe idetë bordit të ri që bordi i ri të sigurojë kontinuitet). - Këshilla për tranzicion të papenguar: Mos e zgjedhni bordin e ri të nëjtin vit kur keni ndërrim të bordit egzekutiv të paguar apo më mirë thënë në të njëjtin vit kur keni zgjedhje të drejtorit të ri apo sekretarit general; gjithmonë motivoni një prej anëtarëve të bordit të qëndrojë edhe për mandatë të dytë dhe të jetë ai që do të zgjerojë memorijen organizative. - 50% ndërrim të bordit, çdo vit që të siguroheni që gjysma e bordit gjithmonë do ta ketë memorijen organizative , ndërsa vitin e ardhshëm do të ndërrohet me anëtarë të rinjë. - Mbajtje evidencë ndonjëherë është process i vështirë, për atë arsye është më mirë që bordi të ketë blog të përbashkët online ku do të mundë ti shpërndajnë informacionet në formë më pak formale; platforma që mundë të përdoret për këtë formë komunikimi janë: Yammer, Trello.
Për kë?	Për anëtarët e bordit të vjetër dhe të ri, posaçërishtë për bordin e ri që të sigurohet që do të njohtohet me disa pika fillestare.
Nga kush?	<p>Nga ana e anëtarëve të vjetër dhe të ri të bordit. Kryesisht, i gjithë procesi duhet të jetë i koordinuar nga presidentët e vjetër dhe të ri të bordit.</p> <p>Në rast se egziston personel i paguar/sekretarijat, koordinimi duhet të jetë përgjegjësi e tyre.</p>
Kur?	Gjithmonë kur do të ketë tranzicion nga bordi i vjetër tek bordi i ri që duhet të përgatiet paraprakisht dhe të jetë e implementuar pasi të kenë ndodhë zgjedhjet.
Ku?	Mundet të realizohet në hapësirat e organizatës. E preferueshme është të mbahen takime sy në sy dhe nëpërmjet skype, facebook etj. Ose në rast se organizata posedon buxhet, primoligjerimi mundet të përmbajë udhëtime dhe takime.
Si?	<ul style="list-style-type: none"> - takime javore dhe takime sipas nevojës. - punë e përbashkët e primoligjeratës në dijeni të bordit të ri për punën çka është bërë deri tash, cila është në proces ose e cila është e planifikuar të realizohet në të ardhmen.

Planifikim të aktiviteteve edukative për komunikim

Nevojat	<p>Komunikim më i mirë në misionin dhe vizionin drejt disa qëllim grupeve :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekip/anëtarë, - vullnetarë, - opinioni <p>Shkallë më e lartë e organizatave rinore dhe dukshmëri më e madhe e tyre</p>
Qëllimet	<p>Krijim dhe implementim të strategjive komunikuese për tu mundësuar dukshmëri të punës që e realizon organizata si dhe të arrihet shkallë më e lartë e prekshmërisë deri tek opinioni.</p>
Detyrat	<ul style="list-style-type: none"> - definim i qëllim grupeve që dëshironi ti përfshini - zgjidhja e mënyrave më të mira të komunikimit për tre qëllim grupet : anëtarë, vullnetarë dhe njerëz tjerë. - definim i instrumenteve të komunikimit dhe të mësuarit se si mi përdorë këto instrumente (mediumet sociale, njohim i medimeve, pres-konferenca, kampanja, kontakte personale, etj.) - përmbledhje të ideve nga njerëzit e organizatës , - përgatitje të programës / strategji e akcionit me kornizë kohore dhe indikatroë, - ndarje të përgjegjësive të punës nëpërmejt njerëzve .
Metodologjia	<ul style="list-style-type: none"> - trajnim për komunikim. - konsultime paraprake online dhe analizë të strategjisë momentale për komunikim.
Metodat	<ul style="list-style-type: none"> - konsultime online me njerëz të organizatës ku do të definohen nevojat komunikative (llojet e informacioneve të nevojshme, cilat instrumente përdoren, etj) - planifikim strategjik - lojë të roleve - përmbledhje e shkurtë - stuhi idesh - diskutim - punë në grupe tematike
Implementimi	<p>Konsultime online dhe hulumtime, si dhe trajnim dyditorë .</p> <p>Trajnimi duhet të realizohet nga ekspert të fushës së komunikimit ose anëtarë i organizatës që e njehë tematikën. Duhet të krijohet grupë e veçantë që do të përkujdeset për komunikimin. Detyra kryesore e grupit punues është që të mbledhë shembujë praktikë nga interneti, kompani ose organizata tjera, të zgjedhë kanalin më të mirë të komunikimit, të krijoj strategji komunikimi me 3 qëllim grupe (publiku, vullnetarët dhe anëtarët) dhe të merrë përgjegjësinë për implementimin e strategjisë.</p> <p>Këto pyetje mundë të jenë në shërbim të madhë në krijimin e strategjisë (e përbashkët për secilin grup qëllim) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ç'farë tip të informatave do ta interesonte këtë qëllim grupë ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Cilat janë tiparet karakteristike të grup qëllimit ? • Ç'farë mënyrë e shprehjesmundë të na ndihmojë për të prekë deri tek një qëllim grup i caktuar ? • Cilat kanale të komunikimit janë adekaute për grupin ? • A duhet të jetë komunikimi i brendshëm apo i jashtëm ? • Cilat janë infomracionet që dojmë ti shpërndajmë me grupin ? (lista e prioriteve)
Evaulimi	<ul style="list-style-type: none"> - Evaulim me pjesmarrësit e trajnimit - Evaulim/ndjekje të implementimit të strategjisë - Kontrollim të indikatorëve duke pasur parasysh hapësirën kohore; ata duhet të jenë në formë të atillë që të jenë të matshme(me mundësi të numërohen), psh. 3 publikime brenda javës në facebook .
Koment:	<p>Ajo çka është shumë me rëndësi është koneksioni në mes aktiviteteve online dhe offline. Ato duhet të plotësojnë njëra tjetrën në mënyrë komplementare.</p> <p>Zgjedhja e instrumentit adekuat për komunikim është e rëndësishë shumë të madhe në përcjelljen e mesazhit tuaj.</p> <p>Organizata duhet ti dijë qëndrimet dhe aktivitetet e sajë/politikat, para se të fillojë me aktivitetet komunikuese. Njohja e mesazhit tuaj është bazë për komunikim të mirë.</p>

Planifikim i aktiviteteve edukative për shkathtësi të lidërshipt të anëtarëve si faktor i rritjes së angazhimit dhe iniciativave te grupeve vullnetare

Nevojat	Nevojë për liderë të shkathët në organizatë . Nevojë për lider të motivuar që mundën dhe duan të punojnë me vullnetarë tjerë .
Qëllimet	Zhvillim i shkathtësive të liderit tek anëtarët si faktor i rritjes së pjesëmarrjes dhe iniciativave te grupet e vullnetarëve. .
Detyra	<ul style="list-style-type: none"> - futja e instrumenteve të reja dhe metoda të mbështetjes së vullnetarëve (trajnim, mentorim, etj), - shpërndarje të përvojave për lider , - zhvillim të shkathtësive për fasilitim dhe komunikim , - përmirësim i shkathtësive për vetë prezentim , - zhvillim i shkathtësive për menaxhim të konflikteve dhe zgjidhje të problemeve - motivim të liderëve të ri për marrje të rolit aktiv në organizatë
Metodologjia	Trajnim bazuar në edukimin jo formal.
Metoda	<ul style="list-style-type: none"> - ushtrim të prezenitmeve në grupe më të vogla, - diskutim në dyshe për përvojat e së kaluarës, - stuhi idesh, - trajnim, - ligjerata dhe prezentime, - simulime, - mentorim, - studime rasti.

Implementimi	<p>Trajnim 5 ditorë e dedikuar për anëtarët e organizatave të ndryshme të lidhura me mentorim pas trajnimit.</p> <p>Zgjedhje të pjesmarrësve që duhen të figurojnë si anëtarë aktiv të organizatës, lider potencial, persona të interesuar në zhvillimin e shkathtësive të liderëve dhe që janë të interesuar më tej me punë me vullnetarë në organizatat e tyre.</p> <p>Proces i implementimit- selektim i bazuar në përvojat nga e kaluara me punë me vullnetarë dhe ide për plane të ardhshme (si ato do të shfrytëzojnë shkathtësitë e liderit në të ardhmen). Trajnuesit duhen të jenë lider momental në organizatat e tyre.</p> <p>Modulet për punë:</p> <p>Identifikim i nevojave konkrete të pjesmarrësve dhe organizatave të tyre në perspektivën e liderit dhe pjesmarrës aktiv nga grupi i vullnetarëve.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formim të ideve dhe motivim të vullnetarëve, çka do të thotë të jetë person aktiv në organizatë, si të jetë lider i mirë, etj - Instrumente dhe metoda të mbështjësive së vullnetarëve, trajnim, mentorim etj. - Trajnim për fasilitim, komunikim dhe shkathtësi të vetëprezentimit. - Trajnim për shkathtësi menaxheriale dhe menaxhim dhe zgjidhje të konflikteve. <p>Pas trajnimit, trajnuesit do të ofrojnë mentorim pjesmarrësve. Mentorët e një organizate do të punojnë me pjesmarrës të organizatave tjera që të sigurohet momenti i fitimit të qëndrimeve nga një perspektivë tjetër. Ato do të kenë mbledhje, së paku një herë në muaj dhe online konsultime sipas nevojës.</p>
Evaluimi	<ul style="list-style-type: none"> - informatë kthyesë nga ana e pjesmarrësve , - anketë në formë të formularit evaluues, - mentorim 6 mujor (6 mbledhje, një herë në muaj për kontrollim të procesit) dhe konsultime online për kohën e procesit, sipas nevojës.
Koment:	<p>Trajnimi duhet të sigurojë efekt në zgjerimin e diturisë me atë që do të rritë numrin e vullnetarëve në organizatë dhe duhet të mëtojë në motivim afatgjatë të liderëve aktiv.</p>

Planifikim të aktivitetit edukativ për qasje participative në organizatë

Nevojat	<ul style="list-style-type: none"> - Të përmirësohen kompetencat dhe kapacitetet të personave të involvuar në organizatë ; - Të mbahen vullnetarët në organizatë dhe të sigurohet kontinuitet në punën e tyre - Të përforcohet ndjenja e përkatësisë tek anëtarët e organizatës - Të rritet pjesmarrja aktive e vullnetarëve në organizatë.
Qëllimet	<ul style="list-style-type: none"> - Rritje e kompetencave të anëtarëve të bordit në menaxhim të organizatës në mënyrë participative - Kyçje të vullnetarëve në organizatë
Detyrat	Anëtarët e bordit duhet ti kuptojnë nevojat e tyre dhe perspektivat e anëtarëve të organizatës së tyre. Ata besojnë se është profitabile të sigurojnë hapësirë për idetë e anëtarëve të organizatës dhe ti mbështesin inicijativat. Ata i kanë shkathtësitë e nevojshme për ti përdorë në mënyrë kualitative idetë dhe inicijativat e anëtarëve të organizatës.
Metodologjia	Mbajtje të trajnimeve gjatë uikendit të përbëra nga aktivitetet që kanë të bëjnë me edukimin jo formal.
Metoda	<ul style="list-style-type: none"> - Implementim të ushtimeve për reflektim, analizë të organizatave dhe mapë të emaptisë - Shpërndarje të praktikave më të mira - Dhënie të kontributit teorik, prezentim të praktikave të mira, bërje komparacion me organizatat tjera dhe metodat e tyre.
Implementimi	<ul style="list-style-type: none"> - Pjesmarrje të vendimmarrësve kryesorë të organizatës - Sjellje të një personi me kompetenca për menaxhment strategjik - Krijim të hapësirës miqësore креирање
Evaulimi	<ul style="list-style-type: none"> - Evaulim të pjesmarrësve - Ndjekje dhe vlerësim të ndryshimeve të implentuara në punën me anëtarët - Krahasim të numrit të indikatorëve, para dhe pas trajnimit : <ol style="list-style-type: none"> 1) numri i takimeve në mes bordit dhe anëtarëve të organizatës; 2) numri i anëtarëve gjatë mbledhjeve; 3) numri i projekteve të inicuar nga njerëz që nuk janë pjesë e bordit
Koment:	Trajnimi mundet të udhëhiqet drejt propozimit të disa ndryshimeve në menaxhment të organizatës, si dhe mënyra t.a instrumente për kyçje të anëtarëve të organizatës (psh. Krijim të grupeve të reja të punës, krijim të kanaleve të reja për komunikacion, mbajtje të më shumë mblejeve etj)

Planifikim të mbledhjes për mirëseardhje

Pse?	<ul style="list-style-type: none"> - Për tu sqaru misioni dhe vizioni i anëtarëve të ri të organizatës - Të prezantohen mundësitë të cilat organizata iu ofron anëtarëve të ri
Çka?	- Realizim i mbledhjes për mirëseardhje nëpërmjet punëtorisë
Për kë?	E dedikuar për anëtarët e ri të organizatës dhe për ata që e shohin vetën në organizatë.
Nga kush?	Aktiviteti duhet të implementohet nga trajnuesit e organizatës.
Kur?	Aktiviteti duhet të realizohet pas rekrutimit vjetorë dhe të përsëritet kur organizata pëson ndryshime në strukturë, në program, në zgjedhje, kur të mbërrijnë detyra tjera dhe kur të përgaditet program i ri dhe strategji e re.
Ku?	Në hapësirat e organizatës .
Si?	<ul style="list-style-type: none"> - prezantim i organizatës (misioni, vizioni, struktura plani punues etj) - detyrë për përcjelljen e misionit dhe vizionit të organizatës në materialet promovuese, posterë, pamfletë etj. - detyrë për krijimin e prezentimit vizuel për idenë e organizatës. - “fjalim në ashensor” ku do të prezantohet organizata në afatë prej 1 minuti(misioni dhe vizioni i sajë) - prezentim i një rrëfimi apo filmi të shkurtë për mundësitë që ofron organizata - detyrë për krijimin e planit për karrierë për anëtarët e organizatës, me ndihmë të njerëzve me përvojë - pyetje të njerëzve në lidhje me përvojat e tyre në organizata/projekte/ aktivitete grupore dhe kërkesë deri tek ato për identifikimin e përvojave më kyçe si dhe me çfarë kompetenca dhe dituri kanë fituar nëpërmjet tyre.
Koment:	Ky aktivitet është i rëndësishëm për gjithë anëtarët e organizatës, për ta gjetur dhe plotësuar rolin e tyre si dhe ta zhvillojnë potencialin e tyre personal dhe profesional si dhe njëkohësisht të kontribuojnë drejt punës dhe zgjerimit të organizatës me përvojën e tyre.

Hyrje

Qëllimi i këtij instrumenti është që të sigurojë shtjellim të shkurtë në zhvillimin organizacional për tu vlerësuar gjendja momentale në organizatat e tyre, pamvarësisht misionit të tyre, a janë të fokusuar në nivel ndërkombëtarë apo lokal, a janë të vogla apo të mëdha , a janë të udhëhequr nga personel i paguar, etj.

Ç'ka është menaxhmenti organizativ dhe pse është i rëndësishëm?

Zhvillimi organizacional është proces nëpërmejt së cilës një organizatë zhvillon kapacitetet e saja të brendshme që të jenë sa më efektiv në realizimin e misionit të tyre dhe të punojnë si dhe të mirëmbahen në suaza afatgjate. Ky proces përfshin kontroll të problemeve dhe proceseve të ndërlydhura me 9 shtyllat kryesore të zhvillimit organizativ :

1. Vizioni dhe misioni
10. Struktura organizative
11. Menaxhimi
12. Rrjedhje të informacioneve dhe sjellje të vendimeve
13. Menaxhim me resurse njerëzore
14. Angazhim dhe mbajtje të paleve të interesuara
15. Teknologjia dhe infrastruktura
16. Kontrolli financiar dhe menaxhimi
17. Ripërtrirje organizative

Zhvillimi organizacional nuk është proces final në vete - është proces që zgjat, evulon dhe përsëritet dhe duhet patjetër të ndjeket nga bordi drejtues dhe menaxhmenti i organizatës. Kjo do të shërbejë si sigurim që organizata ka në dispozicion kapacitete për tu adaptuar në kushte të reja ose mundësi dhe të ecë përpara.

Boshti i vizionit dhe misionit duhet të jetë prioritet i organizatës dhe nevojë të rregullohet si e para. Të gjitha shtyllat tjera janë të rëndësishme së njëjtë për udhëheqje kualitative të organizatës. Prioritet e juaja organizative nëpërmejt shtyllave do të ndryshohen gjatë kohës së fazave të ndryshme të kohëzgjatjes së organizatës suaj.

Qasjet më të mira të zhvillimit organizativ janë holisitke nga natyra. Organizatat duhet në mënyrë simultane të ndjekin dhe të bëjnë përmirësime të shkallëzuara në çdo shtyllë, ku ka hapësirë për një gjë të tillë. Investimet shpesh mundet të jenë të nevojshme në fusha ku paraqiten bariera gjatë punës në organizatë për shkak të jo sanksionimit të një problemi të caktuar në shtyllat. Për shembull, në rast se nuk mundeni ti tregoni donatorit potencial që posedoni procese me reputacion për menaxhim të fondeve, me siguri nuk do të fitoni mjete derisa aj problem nuk zgjidhet. Kjo qasje i mundëson organizatës adresim fleksibil të plotë të nevojës në zhvillim organizacional siç do të paraqiten dhe sanksionohen me shkallë dhe me urgjencë.

Kush mundë ta përdorë këtë instrument?

Secili mundë të përdorë këtë instrument, por niveli i aftësisë për tu bërë ndryshime efektive në organizatën tuaj do të varet nga ajo se sa keni autoritet dhe a do të jeni në gjendje ta bindni strukturën tuaj udhëheqëse të merr pjesë në këtë proces me ju.

Si ta përdorni instrumentin

Mundeni të:

- Plotësoni instrumentin individualisht sipas mendimit tuaj. Në këtë mënyrë do të fitoni ndjenjën e zhvillimit të organizatës suaj, do të ju ndihmojë ti detektoni bllokadët aktuale si dhe ti identifikoni fushat në të cilat ndoshta do të mundë të ndikoni në pozitën tuaj momentale.
- Të qaseni drejt bordit menaxhues me këtë instrument. Pyetni se a janë të interesuar ta përdorin ose të ju përmbajnë ju në diskutimin në lidhje me këtë temë në kuadër të organizatës.
- I mbledhni vendimmarrësit në rast se jeni pjesë e klubit të vullnetarëve, dhe ta shikoni në mënyrë të detajizuar dhe ti diskutoni përgjigjet tuaja në cdo fushë.

Në ç'farë principi punon instrumenti ?

Në çdo nga 9 shtyllat kryesore të zhvillimit organizativ, egziston listë e pohimeve që koncipojnë praktsa të ndryshme në atë fushë për zhvillim.

Për çdo pohim i keni nga 3 përgjigje të mundshme nga të cilat mundeni të zgjedhni :

- **Po:** Selektimi i kësaj përgjigje tregon që plotësishtë pajtoheni që ky proces, sistem, procedurë, plan ose strukturë janë vetëm se të implementuara në organizatën tuaj.
- **Jo:** Selektimi i kësaj përgjigje tregon se nuk egziston proces, sistem, procedurë, plan ose strukturë që vetëm se janë implementuar.
- **Ndoshta:** Selektimi i kësaj përgjigje tregon ose jopajtueshmëri ose pasiguri tek anketuesit (psh. disa njerëz pajtohen me pohimet ndërsa disa jo, që tregon se diskutimi i mëtejshëm për sqarim është i nevojshëm)

Ç'ka bëjmë pas përdorimit të këtij instrumenti ?

Ky instrument është dedikuar për shfaqje të diskutimit në organizatën tuaj. Punoni në mënyrë individuale apo kolektive në rezultatet tuaja. Cila është ana e fuqishme e organizatës suaj? Cila është ana e sajë e dobët? Në cilat shtylla dhe indikatorë ka pasur më së tepërmi konfuzion dhe papajtueshmëri? Në shtyllat ku ka patur më tepër konfuzion a janë kompatible me sfidat me të cilën organizata vetëm se ballafaqohet? Ç'farë ligjerata mundeni të nxjerrni nga rezultatet tuaja që do të ju ndihmonin në pozicionet tuaja të ardhshme?

Cilat janë problemet që duhet ti adresoni që menjëherë ta përmirësoni aftësinë e organizatës suaj për implementimin e punës suaj? Ardhja deri te përgjigjet e kësaj pyetje mundë të jetë shumë e thjeshtë, nëpërmjet diskutimit për sqarim në ate se si sillen vendimet dhe kush i sjell, ose nëpërmjet qasjet më komplekse siç është përpunimi në plan strategjik.

Kontrolloni resurset në fundë të dokumentit për mbështetje, ide apo shabllone.

Kaloni shpeshë instrumentin për ta ndjek progresin ose të siguroheni se asnjë fushë kyçe në zhvillimin organizativ nuk është e lënë pas dore.

Vlerësoni organizatën tuaj me instrument të vetëevalimit:

1.Vizioni dhe misioni

Indikator:	PO	JO	NDOSHTAA
Vizioni i organizatës sonë është i qartë dhe përshkruan në mënyrë të qartë se si bota do te dukej në rastë se jemi të sukseshë në implemenitmin e sajë			
Misioni i organizatës sonë përshkruan saktë si ne do ta përmbushim vizionin dhe cilat janë vlerat tona.			
Personeli jonë dhe bordi drejtues janë të njohtuar me misionin dhe vizionin dhe janë të dedikuar drejtë qëllimit të organizatës sonë.			
Kur zhvillojmë plan afatgjatë apo plan strategjik, ne përsëri i shikojmë vizionin dhe misionin që të sigurohemi se edhe më tutje janë relevante.			
Kur planifikojmë aktivitete të reja, ne gjithmonë kthehemi tek misioni dhe vizioni i organizatës. Ato i përdorim si referencë që na ndihmojnë të vendosim se ç'ka do të bëjmë dhe më e rëndësishme, ç'ka nuk do të bëjmë.			
Kur komunikojmë me njerëz jashtë organizatës sonë, mesazhet tona reflektojnë misionin dhe vizionin e organizatës.			
Kemi mënyra të evaulimit dhe vlerësimit të sukseshmërisë të misionit tonë			
Ne rikthehemi në misionin dhe vizionin gjatë vitit që të sigurohemi që edhe më tutje janë relevante në rastë se ka ndryshime të rëndësishme në ambientin tonë të punës (psh. ndryshimet politike, puna në organizata tjera, etj).			

2. Struktura organizative

Indikator:	PO	JO	NDOSHTA
Përshkrim i miratuar i vendit të punës me sqarim të qartë të përgjegjësisve dhe raporti është i përcaktuar për të gjitha pozitat pavarësisht se a janë të paguara apo në baza vullnetare.			
Organizata jonë ofron mjedis të shëndoshë dhe të igurtë të punës. Ajo kyç kushte adekuate dhe të sigurta pune në bazë të pritjeve të qarta dhe dokumentuara në drejtim të sjelljes së pritur të punësuarve dhe qëndrim të qartë kundrejtë maltrerimit. të sigruta			
Organizata jonë i ka të përcaktuar dhe dokumentuar vlerat dhe principet operative në bazë të së cilave udhëhiqen aktivitetet tona të përditshme (psh. pjesmarrje, transparencë, balansë gjinorë, etj)			
Përgjegjësitë për menaxhim të organizatës sonë janë të qarta. Saktë, dijmë se kush është përgjegjës për menaxhim të finansave, resurseve njerëzore, planifikim, mbledhje të mjeteve financiare, etj.			
Strukturat, sistemet dhe proceset në organizatën tonë janë të venduar në atë mënyrë që e lehtësojnë punën tonë (psh. shpërndarja e punës, koordinimi i detyrave, sjellja e vendimeve, mbledhja e informacioneve etj.)			

3. Menaxhim

Indikator:	PO	JO	NDOSHTA
Organizata jonë ka lider të fuqishëm me vizin të qartë për organizatën që e inspirojnë edhe personelin tonë dhe vullnetarët tanë.			
Organizata jonë ka status legal në vendë/ atje ku vepron.			
Organizata jonë i kënaqë të gjitha përgjegjësit juridike(ps. raporte finale vjetore drejt qeverisë apo donatorëve, revizionet financiare, respekton ligjet për punësim, etj)			
Organizata jonë ka bordë të drejtorëve në funksion ose trup drejtues ekuivalent që mundëson mbikëqyrje efektive dhe kahëzim strategjik.			
Organizata jonë ka politikë me anë të së cilës rregullohet bordi i drjetorëve , që përfshin pyetje sikur si është ekipi i bordit, shkathtësitë e nevojshme, kohëzgjatja e mandatit, koloriti, etj.			
Anëtarët e bordit tonë fitojnë mbledhje orientuese për organizatën tonë dhe rolin e sajë.			
Marrëdhëniet e punës në mes personelit dhe bordit janë pozitive, produktive dhe me respektë të dyanshëm pavarësisht dallimeve në mes të dy rolet.			

4. Rrjedhje te informative dhe sjellja e vendimeve

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHTA
Procesi i sjelljes së vendimeve dhe personat të cilat kanë autoritet për të sjell ato vendime janë të qarta ndërsa gjithë funksionojnë mirë.			
Kemi në dispozicion shkathtësi të mira për komunikim të brendshëm dhe secili ka qasje të informacioneve të nevojshme për ti kryer në mënyrë të sukseshme obligimet e tyre (psh. mbledhje, e-mail protokole, etj)			
Posedojmë mënyra efektive të menaxhimit të informacioneve që arrijnë deri te organizata juaj dhe gjithëherë janë në dispozicion të personelit por nuk janë të preokupuar me to (psh. papka të shpërndara, baza e të dhënave, internet, etj)			
Kemi persona të indentifikaur të organizatës sonë për fjalim publik dhe të gjithë i respektojnë ato role.			
Kemi procese dhe sisteme që na ndihmojnë të sigurohemi që i kemi informatat e duhura për sjellje të vendimeve.			
Jemi të aftë për të sjellë vendime të rëndësishme në kohë të duhur për ti rritë mundësitë dhe ti zvoglojmë rreziqet.			

5. Menaxhim me resurse njerëzore

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHTA
Organizata jonë disponon me politika të menaxhimit me resurse njerëzore të cilat janë të dokumentuara dhe të miratuara nga një autoritet i caktuar sipë është bordi menaxhues i organizatës.			
Politikat tona për menaxhim të resurseve njerëzore është kompatibil me legjislacionin e juridikcionit në bazë të së cilës vepron organizata jonë.			
Politikat tona për menaxhim me resurset njerëzore janë rregullisht të reviduara dhe të adaptuara sipas nevojës.			
Organizata jonë ka procese formale për revidim vjetor të nevojave të personelit nga të cilat del plan për satisfacion të atyre nevojave.			
Rekrutim dhe selektim për pagesë dhe jo pagesë është i detajizuar, objektiv, konstantë dhe proces i dokumentuar.			
Të gjithë të punësuarit e rinjë dhe vullnetarët të cilëve u është ofruar pozicion në organizatën tonë nënshkruajnë marrëveshje ku janë të përcaktuar obligimet profesionale ndërmjet individëve dhe organizatës, posaçërishtë me vlerën e rrogës, benefitet dhe orari ri punës.			
Të gjithë të punësuarit/vullnetarët kanë përshkrim të qartë të detyrave të punës dhe fitojnë orientim total të organizatës dhe rolin e tyre në të.			
Realizimi dhe gjerësia e angazhmanit profesional i të gjithë persoenlit rregullisht revidohet dhe të gjithëve iu jepet feedback konstruktiv.			

Nuk kemi pasur problem serioz me personelin në 3 vitet e fundit (psh. largim na puna, problem juridike, hapësira të zbratura të punës në suaza afatgjate, etj)			
Në mënyrë efektive i menaxhojmë konfliktet në organizatën tonë.			
Të punësuarit dhe vullnetarët I kanë shkathtësitë e nevojshme dhe përkrahjen për të qenë efektivë në punën e tyre.			

6. Angazhim dhe mbajtje të palëve të tanguara

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHTA
Jemi në raporte të mira pune me njerëz jashtë organizatës sonë me të cilët shpeshë bashkëpunojmë (psh. Përdoruesit e programit tonë, anëtarë, donator, partner etj)			
Në mënyrë të rregulltë dhe transparente komunikojë me anëtarët tanë, përdoruesit e programit tonë dhe partnerët.			
Shpeshë konsultohemi me anëtarët tanë, përdoruesit e programit tonë dhe partneët relevantë për atë se sa në mënyrë të sukseshme e implentojmë misionin tonë dhe idetë tona të reja dhe aktivitetet.			
Përdoruesit e programit tonë, partnerët dhe vullnetarët janë krenarë që janë të kyçur në organizatën tonë dhe me rrespektë flasin për të.			
Çdo vitë, organizata jonë mirëmbahet dhe varet prej raporteve nga partnrët tanë, përdoruesit e programës sonë, anëtarët dhe palët tjera të interesuara.			

7. Teknologjia dhe infrastruktura

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHTA
Insturmentet, mjetet dhe proceset që i përdorim janë adekuate për të na mundësuar realizim të kualiteti të lartë.			
Hapësira fizike për punë (jashtë dhe aty për aty) mundet ta zhvendosë punën që duhet të kryhet dhe njerëzit që duhet ta përfundojnë.			
Pamja fizike e hapësirës së punës lejon kordinim të mirë dhe kryerje të sukseshme detyrave.			
Posedojmë sisteme dhe procese për mbledhje, ndjekje dhe njohtim të informacioneve që janë të rëndësishme për organizatën.			
Vendi i punës është i përshtatshëm edhe për persona me nevoja të veçanta			
Posedojme rezerva adekuate për punën të cilën duhet ta kryejmë.			
Posedojmë infrastrukturë adekuate(qasje në internet, telefon, printer dhe tavolina pune) si mbështetje të punës të cilën duhet ta kryejmë.			

8. Kontrollim financiar dhe menaxhim

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHTA
Organizata jonë ka të shkruar politika financiare dhe prcedura që janë të përdorura në mënyrë adekaute (psh. Buxhetim, autorizim harxhues, blerje, nënshkrim të çekave etj)			
Organizata jonë posedon buxhet vjetor që rregullisht e ndjekim dhe për këtë i raportojmë bordit menaxhues të organizatës.			
Posedojmë sistem financiar që është i qarte dhe që përdoret nga personeli relevant dhe bordi (psh. ndjekje të perfomancës në perpsketiv të buxhetit dhe adaptim, planifikim dhe ndjekje tw rrjedhjes financiare, kahëzim te mjeteve etj)			

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHTA
Sistemet tona për menaxhim financiar janë të kontrolluar nga llogaritar i kualifikuar ose person tjetër relevant			
Sistemet tona për menaxhim financiar kyçin kontrollor të brendshëm për tu siguruar momentin e kyçjes së më shumë personave për mbikëqyrje të finansave.			
Llogaritë e organizatës sonë rregullisht janë të mbikëqyrura nga ana e personit të jashtëm ekspertë i kësaj çështjeje dhe nuk janë gjetur kurrfarë probleme gjatë tre viteve të fundit			
Organizata jonë e di se prej nga vijnë pjesa më e madhe e të hollave të nevojitura për organizatën për vitin e ardhshëm.			
Organizata jonë posedon akcione për mbledhje të mjeteve ose strategji për të hyra dhe çdo kush është i njohtuar për rolin e tij/sajë në shfrytëzimin e tyre.			
Fitojmë të hyra nga më tepër burime (psh. donator egzekutiv ose internacional, shitje të produkteve ose shërbimeve, donacione individuale, ngjarje speciale etj.)			
Kur zhvillojmë propozime për akcione të mbledhjes së mjeteve, kyçim shumë real të harxhimeve administrative dhe vlerën e kontributeve jomonetare (psh. orë vullnetre, mjete të donuara, hapësirë etj).			
Mjetet e përfituara harxhohen në aktivitetet për të cilat mendojmë se janë të rëndësishme në realizimin e misionit dhe vizionit tonë.			

9. Rikonstruim organizativ

Indikatorë:	PO	JO	NDOSHT
Organizata jonë ka marrë parasyshë ndryshimin në lidhshmëri dhe dijmë si të veprojmë derisa vjenë diçka e tillë.			
Ne përkrahim zhvillim profesional tek personeli ynë dhe vullnetarët tanë.			
Ne i identifikojmë dobitë nga personeli ynë dhe vullnetarët me një faleminderim të posaçëm.			
Organizata jonë ka të përcaktuar politika dhe praktika që i mbështesin dhe balancojnë punën dhe jetën e të punësuarve që të jenë efektiv dhe të motivuar në suaza afatgjate afatgjatë.			
Rregullisht kthehem në pjesën e kualitetit të punës së përbashkët dhe bëjmë akomodim varësisht nga volumi i punës.			
Poseojmë strategji të punës për të kyçur edhe mbështetës të ri potencial, të punësuar, anëtarë dhe vullnetarë në punën tonë.			

TR toolkit



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

Giriş

"Ulusal Seviyedeki Gençlik Örgütlerinin Örgüt Yönetimi" eğitim dökümanı, "Ulusal Seviyedeki Gençlik Örgütlerinde Katılım Piramidi" projesinin bir parçası olarak yazıldı.

Bu eğitim dökümanı; gençlik örgütlerini, gençlik demokrasisi alanında daha fazla çalışmaya motive etmek amacıyla hazırlandı. Böylece toplumda yer alan gençler daha fazla söz söyleme hakkına sahip olacaktır. Umuyoruz ki bu döküman, önümüzdeki süreçte sizlere de bir ilham kaynağı olacaktır.

Kültürlerarası Diyalog Merkezi (CID)

Kumanovo, Kasım 2015



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

Avrupa Birliđinin Erasmus+ programı desteđiyle...

Avrupa Komisyonu ve Makedonya Ulusal Ajansı bu dökümanda yayınlanan içeriđin kesin olarak dođru olduđunu söylemez. İçerik bu dökümana katkıda bulunan yazarların görüşlerinden ibarettir. Avrupa Komisyonu ve Makedonya Ulusal Ajansı dökümanda yer alan bilgilerin kullanımıyla ilgili olarak herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Proje Hakkında

“Ulusal Seviyedeki Gençlik Örgütlerinde Katılım Piramidi” projesi, ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinin en önemli sorunlarından birine değinir: Etkili katılım, kalite yönetimi ve ulaşılabilirliğin boyutları.

Proje, Ocak 15 – Aralık 15 tarihleri arasında 4 farklı gençlik örgütünün katılımıyla gerçekleşmiştir. (CID Makedonya, CIM Horyzonty Polonya, TOG Türkiye ve Out-of-the-box Belçika).

Proje, teması itibarıyla yenilikçi bir projedir. Daha önceki programda (Youth in Action), ki şu anda Erasmus Plus Programı, bir çok gençlik örgütü kendini ulusal seviye gençlik örgütü olarak tanımlıyor. Bu demek oluyor ki bu gençlik örgütleri farklı bölgelerden gelen gençlerle çalışıyor ve bu gençlerin organizasyon içerisinde bir söz hakkı bulunuyor. Yine de gençlik örgütlerinin ulusal seviyedeki etkin yönetilme kapasiteleriyle alakalı olarak bugüne kadar herhangi bir proje ya da araştırma yayınlanmış değil.

Proje aşağıda yer alan soru ve sorunlara yönelik hazırlandı:

1. Farklı şehirlerde yer alan gençlik örgütleri arasında; ulusal seviyede, demokratik ve anlamlı bir biçimde, ne tür bağlantılar kurulmalıdır?
2. Gençlik örgütünün genel merkezi, gençlerin aktif katılımından ve bu gençlerin kırsal alanlarda ve uzak bölgelerde yaptığı çalışmalardan nasıl emin olabilir?
3. Yerel gençlik örgütünde yer alan bir genç ile kurumun genel merkezi arasında gençlik hakları ve efektif bir değişimden emin olmak amacıyla nasıl bir iletişim kurulmalı?
4. Yerel gençlik örgütleri, strateji ve yeterliliklerinin pratik gelişimine yeterli zamanı ayırıyor mu?

Proje ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinin yardımıyla hazırlandı. Aldığımız bu yardımlar sayesinde bu kuruluşların çalışmalarını daha efektif bir hale getirebilir ve etkili bir katılımın önünü açabiliriz. Gençlik sektöründe çalışanların kalitelerini arttırmadan önce, ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinin demokratik katılım ile ilgili sorunlarının farkına varmak çok önemlidir. CID aynı zamanda çalışmalarını ülkenin dört bir tarafına yaymak isteyen yerel kuruluşlar için bir network oluşturma görevini de üstlenmektedir.

Projenin asıl amacı gençlik örgütlerinin kapasitelerini arttırmak ve gençlik örgütlerinin ulusal seviyedeki demokratik liderlik ve yönetim yeterliliklerini geliştirerek, gençlik örgütlerinin güvenilirliğini yükseltmektir.

Projenin hedefleri aşağıdaki gibidir:

- Ulusal seviyedeki gençlik örgütleri için demokratik liderliğe ilişkin ortak bir dil geliştirmek. (Demokrasi, katılım ve liderlik, sivil toplum, insan hakları ve vatandaşlık üzerine).
- Katılımcıların gençlik örgütlerinin değerleri ve toplum üzerindeki demokratik roller üzerinde olan farkındalığını arttırmak ve bunun için alan yaratmak.
- Katılımcıların çalışmalarını gençlik hakları ile ilişkilendirme yeteneğini arttırmak ve onlara gençlik örgütlerinin yönetimi ile ilgili güncel bir araştırma sunmak.
- Katılımcıların gençlik örgütlerindeki çeşitli gençlik katılımlarıyla ilgili bilgi seviyesini ve anlama yeteneklerini geliştirerek gençlerin ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinin yönetilmesine aday olmalarını sağlamak.
- Liderlik ve sivil yeterliliklerin tanımlanarak ilgili konulardaki yeteneklerin geliştirilmesini sağlamak. (Çatışma yönetimi, Motivasyon, Liderlik, Savunma, Paylaşım Liderlik, Karar Alma, Cesarelendirme, Stratejik Planlama, Kaynak Yönetimi,...)
- Katılımcıların, gençlik örgütlerinin kendi iç mekanizmalarını analiz etme ve geliştirmelerine destek olarak ulusal kuruluşların yereldeki çalışmalarını kuvvetlendirmek.

Projenin, kuruluşların iç düzenlerini yeniden yapılandırma hedefi dışında; Organizasyonel Yönetime odaklanan bir anket yayınlama hedefi de projenin bitimiyle birlikte gerçekleşecektir.

Proje Partnerleri

CIM Horyzonty, uluslararası bir network olan Youth for Exchange'in bir parçası olan bir sivil toplum örgütüdür. YEU International gibi Horyzonty de kültürlerarası etkileşimin geliştirilmesini ve farklı kültürlerden gelen gençler arasında köprü kurarak farklı etkinlikler aracılığıyla kültürlerarası diyalogun ilerlemesini amaçlar. Organizasyon Wielkopolskie bölgesinde bölgesel olarak çalışmakta olup, bölgenin farklı yerlerinde çalışmalara sahiptir.



Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG – Community Volunteers Foundation) 2002 yılında kurulmuştur. Vakıf, gençleri sosyal sorumluluk projelerine gönüllü olarak katılmayı cesaretlendirerek bu gençlerin kişisel gelişimine katkıda bulunur. Vakıf her yıl 120 üniversite kulubunden 40000 genci içeren 1000'den fazla proje ve etkinliği destekler. TOG; gönüllülük, proje yönetimi, sağlık eğitimleri, insan hakları, sosyal haklar gibi konularda akran eğitimi şeklinde gerçekleşen eğitimler için eğitmenler de yetiştirir. Üniversite öğrenci kulüplerine onların istekleri doğrultusunda yüz yüze destek sağlar. Bu desteklerin içinde burs ve staj olanakları, gençlik hareketliliğinin sağlanması için uygun bir öğrenme ortamı yaratılması vb. Yer alır.



Out of the Box International eğitimlerin koşulları ve korunması projeleri üzerinde çalışan bir sivil toplum örgütüdür. Brükselde yer alan uluslararası gençlik kuruluşları için bir destek sağlayıcı görevini üstlenir. Aynı zamanda the Joint Partnership of the European Union and the Council of Europe'un uzman organizasyonları listesinde yer alır. Out of the Box demokrasiyi geliştirmek için farklı projeler düzenler. Bu projeler yasaların gözden geçirilmesini, gençlik fonksiyonları ve vatandaşlık kuralları ile ilgili olarak proje geliştirilmesini ve değerlendirilmesini içerir.



Proje Aktiviteleri

Projenin asıl amacı gençlik örgütlerinin kapasitelerini arttırmak ve gençlik örgütlerinin ulusal seviyedeki demokratik liderlik ve yönetim yeterliliklerini geliştirerek, gençlik örgütlerinin güvenilirliğini yükseltmektir. Çalışmanın Avrupa'nın tamamında anlaşılabilirliğini gerçekleştirmek adına ilgili aktiviteler kolaylaştırılmıştır. İlgili olan bu aktiviteler, sunum ve sonuçların yayınlanmasını içeren bir konferans ve hareketlilik ve eğitim temelinde düzenlenecek olan öğrenme aktiviteleridir.

I. Çalışma - Ulusal Seviyedeki Gençlik Kuruluşlarının Mevcut Durumu

Çalışma daha önce araştırılmamış bazı önemli konular üzerine, bilgilerin birleştirilmesiyle oluşturuldu. Çalışma, aşağıdaki süreçler uygulanarak yapıldı.

- 1: Anketle ilgili çalışmalar için online hazırlık yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi için SPSS sistemi geliştirilmesi.
- 2: Partner kuruluşların aktif olduğu ülkelerdeki anketlerin toplanması.
- 3: Ulusal seviyedeki kuruluşların kendi öz değerlendirmelerinin toplanması.
- 4: Son sonuçların alınması ve anketin değerlendirilmesi.
- 5: Ulusal gençlik örgütlerindeki mevcut demokrasi durumunun yayınlanması ve bu gençlik örgütlerinin yönetimlerinin gelişimi için izlenmesi gereken adımlar.

Her partnere hazırlık aşamasında çalışma ve gençlik çalışmaları ile ilgili olarak basit bir taslak gönderildi. Çalışma için önemli adımlar:

- Data, her partner kuruluşun araştırma ekiplerinin online ve fiziksel buluşmaları süreciyle toplandı. Bu süreçte her araştırma ekibi en az 50 farklı gençlik örgütüyle mülakat yaptı. (yerel ve ulusal alanda)

- Hipotez ve deęişkenler ilk buluşmada belirlendi ve analiz SPSS üzerinde hazırlandı. (en az 200 anket üzerinden.)
- Partner kuruluşlar gerekli belge ve materyalleri belirledi.

Çalışmanın gerçekleşmesinin devamında çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla iki farklı etkinlik düşünöldü.

Ulusal Seviyedeki Gençlik Örgütlerinin Mevcut Durumunu gösteren sonuçların sunumunun yapıldığı bir konferans

Çalışmanın sonuçlarının açıklanması ve ulusal alanda örgüt yönetimi yayınının desteklenmesi amacıyla tasarlanan bir günlük konferans iki bölümden oluştu: I –Diğer gençlik organizasyonları için organizasyonel yönetim konulu bir panel içeren resmi açılış ve sunum. II – World Café formatında bir deęişim ve networking çalışması.

Çalışmanın sonuçları ile ilgili olarak düzenlenen bir atölye çalışması

Çalışma Makedonyada düzenlendi ve gençlik örgütleri için açık bir öğrenme sürecini içerecek şekilde düşünöldü. Atöyle, 3 farklı oturumdan oluşan ve 15-20 arasında ulusal gençlik kuruluşunun katılımıyla gerçekleşti.

II. Gençlik Çalışması Materyali – Gençlik Örgütlerinin Ulusal Seviyede Örgütsel Yönetiminin Eğitimi Dökümanı

Bu döküman bir eğitim kiti formatında, gençlik çalışanları için hazırlanmış profesyonel bir el kitabıdır. Eğitim dökümanı projenin bir parçası olarak yer almış tecrübeli eğitimler tarafından yapılan bir tematik yayındır. 40-50 sayfadan oluşan bu yayın, gençlik organizasyonlarının yönetimi ile ilgili olarak teorik ve Pratik bilgiler içermektedir.

El Kitabının içerięi aşağıda sunulmuştur:

- Gençlik Örgütlerinde Örgüt Yönetimine Giriş
- Ulusal Seviyede bir Gençlik Örgütü nasıl oluşturulur?
- Karar alma ve Demokrasi süreçleri
- Gençlik Örgütlerinin iç tüzüğü ve belgeler
- Pratik aktiviteler ve yol gösterme

Diller: Makedonca, Arnavutça, Türkçe, Fransızca, Lehçe ve İngilizce

Medya: Kitap ve CD (Aynı bilgiler interaktif CD'nin içerisinde de yer alacaktır.)

Kitap, içerisinde dışarıdan yer alan uzmanlar bulunduran profesyonel bir ekip tarafından hazırlandı ve en az 50 ulusal gençlik örgütünde sunuldu.

El kitabının ortaya çıkmasını kolaylaştırmak için her partner kuruluşun diğer partner ülkelere kitabın ve cd'nin oluşturulmasında rol alacak birer genç lider göndermesini görüşmek için Makedonyada bir gün süren bir toplantı düzenlendi.

Deęerlendirme amacıyla; Brükselde, “Ulusal Seviyedeki Gençlik Organizasyonlarının Örgüt Yönetimi” el kitabı için, el kitabıyla birlikte genel olarak projenin sonuçlarının sunulduğu bir konferans düzenlendi. Bu konferans 3 bölümden oluştu: I – Diğer gençlik örgütleri için gençlik organizasyonlarıyla ilgili bir panel içeren resmi sunum ve açılış. II – El Kitabının nasıl kullanılacağı ile ilgili küçük atölyeler. III – “World Café” formatında deęişim ve networking etkinlięi.

III. Çarpan Aktivite

E1: Demokratik yönetimin, yerel gençlik örgütleri üzerindeki etkisi üzerine eğitim

Bu eğitimin asıl amacı diğer ulusal gençlik örgütlerinin projenin sonuçlarını doğru değerlendirmesini sağlamaktır. Bu eğitim bütün partner ülkelerde Erasmus Plus ülkelerinden katılan 40 kadar katılımcının bir araya gelmesiyle, katılımcıları projenin sonuçları ile ilgili cesaretlendirmek üzerine düzenlendi. Katılımcıların örgütsel tecrübelerine dayanarak, bil-yap metodu üzerinden; katılımcıların birlikte hareket edip, ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinde efektif bir değişim üzerine düşünmeleri sağlandı.

IV. Öğrenme Aktiviteleri

C1: Genç Liderler için ulusal seviyede demokratik katılım ve liderlik eğitimi

Eğitim 21-26 2015 Ağustos tarihleri arasında Poznan, Polonya'da gerçekleşti. Eğitime bütün partner ülkelerden 9 katılımcı katıldı. Eğitimin sonuçları (eğitim materyalleri dahil) bir rapor haline getirilerek partner organizasyonlara gönderildi.

C2: Gençlik örgütlerinde aktif katılım ve demokratik yönetim modeli ve modelin gelişimi eğitimi

Eğitim 29 Eylül – 4 Ekim 2015 tarihleri arasında Struga, Makedonyada düzenlendi. Eğitime, partner ülkelerden yönetim modellerinin değerlendirmesini yapabilecek yeterlilikte 9 katılımcı katıldı. Değerlendirme raporları proje takımı tarafından hazırlandı. Proje takımı, partner kuruluşların örgütsel yönetimini geliştirme tavsiyeleri vermek üzere görevlendirilmiş bir ekipti.

C3: Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği

3 genç çalışanın hareketliliği, hareketlilik raporlarının yaratılması amacıyla düzenlendi. Rapor, ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinde örgüt yönetiminin nasıl olduğu üzerine yoğunlaştı. Hareketlilik aktivitelerinin tamamlanması ile birlikte ortak veri, ilgili organizasyonlar için çevrimiçi hale getirildi. Hareketliliğin devam ettiği iki ay boyunca 1 kişi Makedonyadan Belçikaya, 1 kişi Polonyadan Türkiye'ye, 1 kişi de Türkiyeden Makedonyaya gönderildi.

V. Yönetim kadrosunun bireyleri tarafından yürütülen yerel aktiviteler

--Ulusal seviyedeki gençlik örgütlerine katılan gençlerin, gençlik kulüplerinin ve bazı kesimlerin kapasitelerini arttırmak amacıyla yapılan buluşmalar.

--Ulusal seviye yönetim reformları: Yasal değişiklikleri içeren aktiviteler, yönetim üzerine test ve deneyler, değerlendirme toplantıları ve raporlama.

--Projenin diğer ulusal seviyedeki gençlik örgütlerine sunulabilmesi için bir proje web sitesi ve görülebilir dökümanların geliştirilmesi.

--Çalışmanın sunumu için Üsküp, Poznan, İstanbul ve Brükselde düzenlenecek basın toplantıları. Bu toplantılar projenin sunumu ve karşılaştırmalı analizleri içerecek.

--Bölgesel gençlik örgütlerinin önemini arttırmak ve araştırma sonuçlarının dikkat çekmesini sağlamak için çevrimiçi tanıtım kampanyası yürütülmesi.

Danışma Kurulunun Oluşturulması için Eylem Planı

Neden?	<p>Gençlik örgütünün en tecrübeli üyelerinin ve aktivistlerinin, çalışmalarının devamlı olması gereklidir.</p> <p>Üyelerin, gençlik örgütü içerisinde ait olma hislerinin geliştirilmesi için alan yaratılması gereklidir.</p> <p>Yeni liderlere örgütün yönetimiyle ilgili tavsiyeler verecek bir grup insana ihtiyaç vardır.</p> <p>Gençlik örgütünün içinde idari ya da gönüllü olarak yer almak istemeyen ama gençlik örgütüne kendini adanmış kişilere alan yaratmak gereklidir.</p>
Nedir?	<p>Danışma Kurulu/Mezunlar Kulübü – Örgüte dahil edilmiş ve daha fazla gelişimi destekleyecek bir grup insan.</p> <p>Bu gruba alan ve fırsatlar vererek, gençlik örgütün yapısına entegre olmalarının sağlanması.</p>
Kim için?	<p>Yönetimde aktif olan üyeler, özellikle karar alma mekanizmaları.(Yönetim kurulu, yönetim ofisi, vs ...)</p> <p>Zamanı olmayıp örgütte aktif rol alamayan ama diğer yollardan katılmaya hevesli kişiler.</p>
Kim tarafından?	<p>Gençlik örgütünün mevcut yönetimi tarafından.</p> <p>Danışma Kurulunun tarafından (kendi rollerinin tanımlanması, kendi katılımları, örgütü nasıl destekleyebilecekleri, vs...)</p>
Ne zaman?	<p>En iyi zaman, bir sonraki seçimlerden öncedir.</p> <p>“Mezunlar/Danışmanlar” arasındaki bağlantının düzenli olarak korunması için, yıllık toplantılar, vs...</p>
Nerede?	<p>Düzenli toplantılarda,</p> <p>Toplu buluşmalarda,</p> <p>Açık etkinliklerde,</p> <p>Sosyal etkinliklerde ve resmi olmayan toplu buluşmalarda...</p>
Nasıl?	<p>Danışma kurulunun üyeleri ve “mezunlar” arasında yapılacak yapılacak açık bir davet şeklinde,</p> <p>Davet esnasında paylaşmak üzere, danışma kurulunda açıkça belirtilmiş ana esaslar geliştirilerek,</p> <p>Kurulan ilk Danışma Kurulunun fonksiyonları şekillendirmesi amacıyla alan yaratması ile...</p>
Yorum:	<p>Bu kurul; gençlik örgütlerine, ait olma ve yönetim rutininde ekstra destek gibi ek değerler katabilir.</p>

Örgütün korunabilir mirası için eylem planı

Neden?	Yönetimsel korunabilir mirasın korunması ve yönetim kurulu değişikliklerinde, bil-yap metoduyla mirasın diğer yönetim kuruluna aktarılması gereklidir.
Nedir?	Yönetim Kurulunun korunabilir miras için bir kaç resmi ilke oluşturması Örneğin: <ul style="list-style-type: none">- Eski ve yeni yönetim kurulunun değişmesi sırasında bir örtüşüm periyodu oluşturulması (bu süreçte eski yönetim kurulu bilgilerini ve fikirlerini yeni yönetim kuruluna devamlılığı sağlamak için aktarabilir.)- Sorunsuz bir geçiş için bazı tavsiyeler: Ücretli çalışanların değiştirildiği bir yılda yeni yönetim kurulu seçilmemelidir. (Yeni başkan veya genel müdürün seçildiği yıl); her zaman bir yönetim kurulu üyesi, ikinci kez genel kurula girmeye motive edilmelidir. Ve yönetimsel miras sürdürülebilir olmalıdır.- Her yıl yönetim kurulunun yarısının değişimi.(Yönetim kurulunun yarısının devam edip diğer yarısının yeni olduğundan emin olmak için.)- Zamanı yönetmek bazen zor olabilir. Bu yüzden yönetim kurulu üyelerinin isteklerini yazabileceği bir çevrimiçi ortak blog kurulması.- Keşfedilecek uygulamalar: Yammer, Trello
Kim için?	Yönetim kurulu üyeleri, özellikle yeni yönetim kurulu üyeleri için, ki bazı başlangıç hususlarında bilgi sahibi olduklarından emin olunsun.
Kim tarafından?	Yönetim kurulu üyeleri tarafından. Genellikle yönetim kurulu başkanları tarafından yönetilir. Ücretli çalışanların yer aldığı örgütlerde, ücretli çalışanlar da bu görevi üstlenmelidir.
Ne zaman?	Eski ve yeni yönetim kurulları arasında geçiş olduğu her zaman. Seçimler gerçekleşmeden önce hazırlıklı olup, en az bir kez uygulanmalıdır.
Nerede?	Örgütün kendi içinde olabilir. Tercihen yüz yüze olmalıdır. (Skype,Facebook üzerinden telekonferans olabilir) ya da bütçe el veriyorsa toplu yemekler, toplantılar içerebilir.
Nasıl?	Toplantı/ Haftasonu toplantısı Yönetim kurullarının değişimi tamamlandıktan sonra, uygulama sürecinin ve gelecek planlarının ne olduğu konuşulmalıdır.

İletişim üzerine eğitim planı

İhtiyaçlar	Misyon ve vizyonun farklı hedef gruplarına ulaştırılması için daha iyi iletişim: - üyeler/takım, - gönüllüler, - halk Gençlik örgütünün ve fark edilebilirliğinin daha ileriye ulaşması.
Amaç	Örgütün çalışmalarıyla ilgili fark edilebilirliğini sağlamak için bir iletişim stratejisinin oluşturulması ve uygulanması. Beklenenden daha ileri bir hedefe ulaşılması.
Hedefler	- Ulaşmak istenen hedef gruplarının tanımlanması, - Üç farklı hedef grup için en iyi iletişim yönteminin seçilmesi: üyeler, gönüllüler ve diğerleri, - İletişim araçlarının belirlenmesi ve nasıl kullanılacağı öğrenilmesi(Sosyal medya, basın bültenleri, basın konferansları, kampanyalar, bire bir iletişim, vs...), - Gençlik örgütündeki kişilerden farklı fikirlerin toplanması, - Stratejinin bir zaman çizelgesi ve kontrol noktaları çerçevesinde hazırlanması, - Görevlerin kişilerin sorumluluğu doğrultusunda dağıtılması.
Metodoloji	-İletişim Eğitimi, -Çevrimiçi konsültasyon ve mevcut iletişim yöntemleri üzerine araştırma
Metotlar	- İletişim ihtiyaçlarını belirleyecek üyelerle yapılacak çevrimiçi konsültasyonlar. (Gerekli bilgiler, hangi araçların kullanılacağı, vs...) - Stratejik Planlama - Rol yapma - Asansör konuşması - Beyin fırtınası - Tartışma - Tematik grup çalışmaları
Uygulama	Çevrimiçi konsültasyon ve araştırma, iki günlük bir eğitim. Eğitim, iletişim konusunda uzman olan ya da gençlik örgütünün, iletişim konusunda tecrübeli bir üyesi tarafından yönetilmelidir. İletişimle ilgilenecek özel bir çalışma grubu kurmanız gereklidir. Çalışma grubunun ana görevi, bilgi toplamak, kendileri için en iyisini seçmek, üç farklı hedef kitle için en iyi iletişim stratejilerini belirlemek ve stratejinin uygulamasını sağlamaktır. Tartışma sırasında bu sorular strateji yaratırken yardımcı olabilir: <ul style="list-style-type: none">• Bir hedef grup için hangi tür bilgiler ilgi çekici olabilir?• Hedef grubun en karakteristik özellikleri nelerdir?• Bir hedef gruba ulaşmak için ne tür kayıtlar bize yardımcı olabilir?• Bir hedef grup için hangi iletişim kanalları daha uygundur?• İletişim içsel mi yoksa dışsal mı olmalıdır?• Bir hedef gruba paylaşılmak istediğiniz en önemli bilgi nedir?(öncelik listesi)

Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> - Katılımcılarla eğitimin değerlendirilmesi - Stratejinin uygulanmasının değerlendirilmesi/gözlemlenmesi; Zaman tablosuna göre göstergelerin kontrol edilmesi. - Göstergeler ölçülebilir olmalıdır.Örneğin her hafta 3 Facebook paylaşımı.
Yorum:	<p>Çevrimiçi ve çevrimdışı aksiyonlar arasındaki bağlantı çok önemlidir. Bu aksiyonlar birbirini tamamlamalıdır.</p> <p>Doğru iletişim aracını seçmek mesajınızın duyulabilirliği açısından temel noktadır.</p> <p>Gençlik örgütleri bilmelidir ki bu bir aktivitedir. İletişimsel aktiviteleri yapmadan önce mesajınızı bilmenin iyi bir iletişimin anahtarı olduğunu unutmayın.</p>

Gönüllü gruplarında; girişimciliğin ve katılımcılığın geliştirilmesinin bir faktörü olarak, üyelerin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi eğitim planı

İhtiyaçlar	Örgütlerde yetenekli liderlere sahip olma gerekliliği. Diğer gönüllülerle çalışmayı isteyen ve çalışabilecek, motive edilmiş liderlere sahip olma gerekliliği.
Amaç	Gönüllü gruplarında; girişimciliğin ve katılımcılığın geliştirilmesinin bir faktörü olarak, üyelerin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi.
Hedefler	<ul style="list-style-type: none"> - Gönüllüleri destekleyecek araç ve metotların tanıtılması (koçluk, mentörlük, vs...), - Liderlik hakkında tecrübelerin paylaşılması, - İletişim becerilerini kolaylaştırmanın geliştirilmesi, - Kendini ifade etme yeteneklerinin geliştirilmesi, - Çatışma yönetimi ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, - Genç liderleri örgütlerde aktif katılıma motive etmek.
Metodoloji	Eğitim formal olmayan eğitim şeklinde gerçekleşecektir.
Metotlar	<ul style="list-style-type: none"> - Küçük gruplarda sunum yapma pratiği, - Geçmiş tecrübeler hakkında ikili grup konuşmaları, - Beyinfırtınası, - Koçluk, - Dersler ve sunumlar, - Simülasyonlar, - Özel dersler, - Örnek olay çalışmaları...
Uygulama	Farklı gençlik örgütlerinden farklı üyeler için, eğitim sonrasında özel dersler içeren, 5 günlük tasarlanmış bir eğitimidir. Katılımcıların seçilmesi; Katılımcılar, kendi gençlik örgütlerinin eğitimlerinde aktif olarak yer alan potansiyel liderler, liderlik yeteneklerini geliştirmeye istekli ve diğer gençlik örgütlerinden gönüllülerle çalışabilecek kişilerden seçilmelidir. Başvuru süreci – Seçim, adayların diğer gönüllülerle olan geçmiş tecrübeleri ve gelecek planlarına göre yapılacaktır. (Liderlik yeteneklerini gelecekte nasıl

	<p>kullanacaklar?)Eđitmenler kendi gençlik örgütlerinde mevcut durumda liderlik yapıyor olmalıdır.</p> <p>Eđitimin bölümleri:</p> <ul style="list-style-type: none">- Katılımcıların ihtiyaçlarının ve gençlik örgütlerinin liderliğe, aktif katılıma ve gönüllülerine nasıl yaklaştığının belirlenmesi,- Gönüllüleri motive edici fikirlerin belirlenmesi, (Örgütte nasıl aktif olunur? Nasıl iyi bir lider olunur? vs...)- Gönüllüleri destekleyecek araç ve metotların belirlenmesi, (Koçluk, mentörlük, eğitim, vs...)- Kolaylaştırma, iletişim ve kendini ifade etme ile ilgili eğitim,- Çatışma yönetimi ve problem çözme yetenekleri ile ilgili eğitim... <p>Eđitimden sonra, eğitimden katılımcılar için mentörlük önerecektir. Bir gençlik örgütünde yer alan mentör, diğer bakış açılarını yakalamak için diğer gençlik örgütlerinin katılımcılarıyla çalışacaktır. Ayda en az bir kere toplantı yapılacak ve gerekirse çevrimiçi konsültasyonlar düzenlenecektir.</p>
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">- Katılımcılardan geri bildirim,- Anket ve değerlendirme,- 6 aylık özel dersler (6 toplantı, ayda 1 süreci control etmek için)(gerekli olursa süreç boyunca çevrimiçi konsültasyonlar) ...
Yorum:	<p>Eđitim, gençlik örgütlerindeki gönüllü sayısını arttırıcı bir etki yapmalı ve aktif liderlerin uzun süreli motivasyonunu sağlamalıdır.</p>

Gençlik Örgütlerinde Katılımcı Yaklaşım üzerine planlanmış Eğitsel aktivite

İhtiyaçlar	-Gençlik örgütüne dahil olmuş kişilerin yeterliliğini ve kapasitelerini artırma gerekliliği, -Gönüllüleri, gençlik örgütü içerisinde tutarak çalışmalarının devamını sağlama gerekliliği, -Üyelerin gençlik örgütüne olan sahiplik hissini geliştirme gerekliliği, -Gönüllülerin örgüt içerisindeki aktif katılımını artırma gerekliliği...
Amaç	-Yönetim kurulu üyelerinin, gençlik örgütünü katılımcı bir şekilde yönetebilme kapasitelerinin artırılması. -Gönüllüleri gençlik örgütüne dahil etme
Hedefler	-Yönetim kurulu üyelerinin, gençlik örgütün üyelerinin ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlaması, -Yönetim kurulunun, örgüt üyelerinin fikirleri ve girişkenlikleri için alan yaratmanın faydalı olduğuna inanması. -Gençlik örgütü üyelerinin fikirleri ve girişkenliklerini kullanacak yeteneğin, yönetim kurulu üyelerinde bulunması.
Metodoloji	Formal olmayan eğitim aktiviteleriyle oluşturulmuş haftasonu eğitimi.
Metotlar	Yansıtıcı alıştırmalar – Örgütün analizi ve empati haritası, En iyi pratikleri paylaşmak, Teorik bilgi, iyi bir Pratik bilgi sunumu, diğer organizasyonlar ve diğer metotlarla karşılaştırma...
Uygulama	Gençlik örgütünde önemli kararlar alan kişilerin katılımı, Stratejik yönetimde yetkili bir konuşmacı getirmek, Güvenilir bir ortam ve atmosfer yaratmak...
Değerlendirme	- Katılımcılarla değerlendirme - Üyelerle, yapılan çalışmada planlanan değişikliklerin uygulanmasının değerlendirilmesi ve gözlenmesi.; Eğitimden önceki göstergeler ve sonraki göstergelerin karşılaştırılması: 1) Üyeler ve yönetim kurulu arasındaki toplantıların sayısı; 2) Toplantılarda yer alan katılımcıların sayısı; 3) Yönetim kurulunda olmayan üyeler tarafından başlatılmış projelerin sayısı
Yorum:	Eğitim, gençlik örgütünün yönetimindeki bazı şeylerin değişmesine ve kullanılan araçların örgüte yeni üyeler kazandırmasına öncülük edebilmelidir.

Hoşgeldin toplantısı planı

“Genç liderler için ulusal seviyedeki gençlik örgütlerinde demokratik liderlik ve katılım eğitimi”

Neden?	Örgütün vizyon ve misyonunu yeni üyelere anlatabilmek için Örgütün yeni üyelerine sağladığı imkanları sunabilmek için
Ne?	Bir atölye çalışması içeren hoşgeldin toplantısı
Kim için?	Örgütün yeni üyeleri ve örgüt içerisinde kendine yer bulmak isteyen üyeler
Kim tarafından?	Örgütün kendi eğitmenleri
Ne zaman?	Yıllık işe alımdan kısa bir süre sonra, Örgüt herhangi bir değişiklik karşısında (seçimler, hedefler, program) Gelecek için yeni görevler, stratejiler belirleneceği zaman
Nerede?	Örgütün kendi yerinde
Nasıl?	-Örgütün sunumunun yapılması. (misyon, vizyon, değerler, çalışma planı, vs...) -Örgütün vizyon ve misyonunun tanıtıcı materyaller, posterlerle açıklanması -Örgütün ana fikrinin görsel bir materyalle açıklanması görevi -“Asansör Konuşması” Katılımcıların bir örgütü ve değerlerini bir dakika içinde sunacağı bir atölye çalışması -Örgütün sağladığı imkanlarla ilgili kısa bir hikaye ya da film sunumu -Üyelerin tecrübeleri birinin asistanlığından kendi kariyer planlarını yazması görevi - Katılımcılara geçmiş tecrübelerini aktarmasıyla ilgili sorular sorulması ve kendileri için nelerin önemli olduğunu, eski tecrübelerinden neleri aldıklarını açıklamaları
Yorum:	Bu alıştırmaya katılmış üyelerin örgüt içerisindeki yerini bulabilmeleri ve kendi kişiliklerini geliştirmeleri açısından önemlidir. Aynı zamanda üyelerin kendi görüşleri örgütün çalışmasına ve gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Örgütsel Gelişim Öz Değerlendirme Aracı

Giriş

Bu aracın hedefi, gençlik örgütlerinin mevcut durumlarını belirlemek amacıyla örgütsel gelişime kısa bir bakış sağlamaktır. Bu temel ilkeler; misyonları ne olursa olsun, uluslararası veya yerel, büyük ya da küçük olsun, ücretli çalışanlar ya da gönüllüler tarafından sürdürülsün, doğru şekilde yürütülen örgütlerce geçerlidir.

Örgütsel Gelişim Nedir ve Neden Önemlidir?

Örgütsel gelişim, bir örgütün misyonunda en etkin biçimde iç kapasiteye ulaşmasını sağlayan, uzun vadede kendini yenileyebilen ve çalıştırabilen bir süreçtir. Aşağıdaki 9 adet ilke, örgütsel gelişimin ortaya çıkışını ve sürecini oluşturur:

- 1.Vizyon ve Misyon
2. Örgütsel Yapı
- 3.Yönetim
- 4.Bilgi akışı ve karar verme
- 5.İnsan yönetimi
6. Paydaş taahhütü ve koruma
- 7.Teknoloji ve altyapı
- 8.Finansal gözetim ve yönetim
- 9.Örgütsel yenilenme

Örgütsel gelişimin kendi içinde bir sonu yoktur. Devam eden, yenilikçi ve tekrarlamalı süreç, gençlik örgütünün yönetimi ve yönetim yapısı tarafından dikkate alınmalıdır. Bu durum, örgüt kapasitesinin yeni şartlara ya da yeni imkanlara ve gelişime ulaşmasını güvence altına alacaktır.

Vizyon ve misyon ilkesi, gençlik örgütünün ilk odaklanması gereken noktadır. Diğer ilkeler, sahip oldukları önem ve organizasyondaki yerleri bakımından eşittirler. İkelere bağlı örgütsel öncelikler, örgütün yaşam çizgisinin farklı bölümlerini yönlendirecektir.

En iyi örgütsel gelişim yaklaşımı bütünsel olarak bulunmaktır. Örgütler gözlemci olmalıdır ve gerekli yerde ilkelere gerekli katkılarda bulunmalıdır. Örgütün işleyişine engel olan durumlarda ek müdahaleler gerekli olabilir. Örnek verirse; yatırım potansiyeli olan kişilere saygınlığımızı ve finansal kaynakları yönetebileceğimizi ispat edemezsek, onlardan gerekli yatırımları alamayacağız.

Bu aracı kim kullanabilir?

Herkes bunu kullanabilir fakat, örgütünüzdeki değişiklikleri yapabilme yeteneğiniz sahip olduğunuz otorite ile doğru orantılıdır ve bu yönetim ve yönetim kadrosunun bu süreç içerisinde size destek olup olmayacağını gösterir.

Nasıl kullanılır?

* Kendi öğreniminiz için bireysel kapasiteniz ile aracı tamamlayın. Bu size örgütünüzün gelişimi ile ilgili bir anlam verecek, ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırmanızı sağlayacak ve belirli noktalarda mevcut rolünüzü değiştirmenizde kolaylık sağlayacaktır.

- * Yönetim ve yönetim ekibine bu araç ile başvurun. Yapabilecekleri veya katkıda bulunabilecekleri şeyleri sorun.
- * Eğer gönüllü merkezli bir grubun ya da kulübün üyesiyseniz, beraberinizde karar vermekte yardımcı olacak bir grup getirin, aracı beraber kullanın ve her bir bölümde ulaştığınız cevapları tartışın.

Araç nasıl çalışır?

Örgütsel gelişimin her bir 9 ilkesi için, bu gelişim alanında farklı ama en iyi çalışmayı özetleyen bir liste vardır.

Her bir durum için, üç cevap seçeneği aşağıdakilerden seçilebilir:

***Evet:** Bu bölümü işaretlemek; örgüt içindeki sürecin, sistemin, prosedürün, planın ya da yapının onaylandığını gösterir.

***Hayır:** Bu bölümü işaretlemek; sürecin, sistemin, prosedürün, planın ya da yapının onaylanmadığını gösterir.

***Belki:** Bu bölümü işaretlemek; onaylanmadığını ya da kararsızlık durumunun olduğunu gösterir. (Doğru cevap üzerinde bazı kişilerin cevapları diğerleriyle tutarlı olmayabilir, bu açıklığa kavuşulması gereken bir durumdur.)

Peki, bu aracı kullandıktan sonra ne yapıyoruz?

Bu araç örgütünüzün içinde tartışmayı açan bir kıvılcım gibidir. Sonuçlar üzerinde bireysel ya da toplu olarak düşünün. Örgütün güçlü olduğu alanlar neresi? Zayıf alanlar neresi? Hangi ilkeler ve işaretlerde karışıklık ya da onaylamama mevcut? Karışıklık ve onaylanmamışlık mevcut ilkeler örgütün daha önce yaşadığı sorunlarla benzer özellikler taşıyor mu? Bu sonuçlarınızdan nasıl bir ders çıkarırsınız ve bu size mevcut ya da gelecekteki pozisyonunuzda yardımcı olur mu?

Örgütünüzün işleri yürütme yeteneğinin bir an önce geliştirilmesine neden olabilecek, bahsedilmesi gereken en önemli ve zorlayıcı sorunlar nelerdir? Bu soruya; kararların kim tarafından, nasıl alındığını ya da daha karmaşık olarak stratejik planın nasıl oluşturulduğunu açıklayan bir konuşma sırasında çok kolay cevap bulunabilir.

Destek, fikirler ve şablonlar için belgenin sonundaki kaynaklara göz atın.

Süreci takip etmek ve örgütsel gelişimin merkezinde gözden kaçırdığınız herhangi bir nokta kalmaması için araçları ara sıra tekrar kullanın.

Kendi Gençlik Örgütünüzü Öz-Değerlendirme Formu ile Değerlendirin:

1. Vizyon ve Misyon

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Vizyonumuz, tam olarak anladığımız ve hedeflerimize ulaşmada başarılı olduğumuz takdirde; dünyanın nasıl bir yer olacağını net olarak açıklar.			
Misyonumuz, değerlerimizin ne olduğunu ve vizyonumuza nasıl ulaşacağımızı tam olarak açıklar.			
Çalışanlarımız ve yönetim üyelerimiz, vizyon ve misyonumuzu bilir ve amacımıza kesin olarak bağlanmıştır.			
Yeni bir uzun dönem planı ya da stratejik plan geliştireceğimiz zaman, vizyon ve misyonumuzu gözden geçirerek, hedeflerimizle alakalı olup olmadığına tekrar bakarız.			
Yeni bir aktivite düzenleyeceğimizde, vizyon ve misyonumuzu referans alırız. Bu bize karar verme, ne yapacağımızı bilme ve daha da önemlisi ne yapmayacağımızı bilme konusunda yardımcı olur.			
Diğer insanlarla konuşurken verdiğimiz mesajlar, vizyonumuzu ve misyonumuzu yansıtır.			
Hedefimize ulaştığımızı ölçmeye yarayan değerlendirme yöntemlerimiz vardır.			
Çalışmalarımızla bağlantılı olduğundan emin olmak için, vizyon ve misyonumuzu düzenli olarak gözden geçiririz. Çalışma ortamımızdaki değişiklikleri göz önünde bulundururuz.			

2. Örgütsel yapı

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Bütün pozisyonlar için(ücretli çalışan,gönüllü,vs...), sorumlulukların ve raporlamanın açıkça belirtildiği, onaylı bir iş açıklamamız vardır.			
Örgütümüz güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunar. Bu aynı zamanda kabul edilebilir çalışan davranışları ve rahatsız edici tavırlar ile ilgili yazılı kurallar da içerir.			
Örgütümüz yasal statüye sahiptir ve günlük işlerimizde bize rehber olan yazılı değerler ve prensiplerimiz vardır. (Katılımcılık, şeffaflık, cinsiyet eşitliği,vs...)			
Örgütümüzdeki yönetim sorumlulukları açıktır. Kaynak yönetimi, insan kaynakları, planlamadan kimin sorumlu olduğunu biliriz.			
Örgütümüzdeki yapılar,sistemler ve süreç; işimizi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiştir.			

3. Yönetim

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Örgütümüz, çalışanlara ve gönüllülere ışık tutan; açık görüşlü, güçlü liderlere sahiptir.			
Örgütümüzün, bulunduğu ülkede yasal statüsü vardır.			
Örgütümüzün sahip olduğu yasal zorunluluklar vardır.			
Örgütümüzün faal bir yönetim kurulu veya eşit yönetim personeli vardır ve bu kişiler efektif bir stratejik yön ve gözetim sağlar.			

Örgütümüzün yönetim kurulunun üzerinde sahip olduğu yasalar vardır. Bu yasalar çeşitlilik, seçilme süreci, gerekli yetenekler, çalışma uzunluğu, yönetim kurulu kompozisyonu gibi yasalardır.			
Yönetim kurulu üyelerimiz, örgüt ve örgütteki rolleriyle ilgili oryantasyon alır.			
Çalışanlar ve yönetim kurulu arasındaki ilişki pozitif, yaratıcı ve iki tarafında rollerine saygı gösterecek şekildedir.			

4. Bilgi akışı ve karar verme

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Karar alma sürecinde kimin otorite sahibi olduğu bellidir.			
Örgüt içerisi iletişimi sağlamak için efektif yöntemlerimiz vardır. Böylelikle herkes ihtiyacı olan bilgiye kolaylıkla ulaşabilir.			
Örgüte gelen bilgiyi kolaylıkla yönetecek efektif yöntemlerimiz vardır. Böylece insanlar sadece gerekli olan bilgileri alırlar.			
Örgütümüz için kamuoyuna açıklama yapacak sözcüler belirlenmiştir. Herkes bunu anlayıp bu rollere saygı gösterir.			
Karar alma mekanizması için gerekli bilgilerin sağlanmasını garanti edecek sistemlerimiz ve süreçlerimiz vardır.			
Riskleri minimize edip, sermaye sağlamak için belirli zaman içerisinde önemli kararlar alabiliriz.			

5. İnsan yönetimi

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Örgütümüz insan kaynakları yönetimi yasalarına sahiptir ve bu yasalar yönetim kurulu gibi otorite sahibi uygun merciler tarafından yazılı hale getirilmiştir.			
İnsan kaynakları yönetimi yasalarımız, bağlı bulunduğumuz yasal mevzuata uygundur.			
İnsan kaynakları yönetimi yasalarımız düzenli olarak gözden geçirilir, gerekliyse değişiklikler yapılır.			
Çalışanların ihtiyaçlarını gözden geçirmek için, düzenli olarak takip ettiğimiz resmi süreçlerimiz vardır.			
Ücretli ve ücretsiz çalışanların işe alınması ve seçilmesi; düzenli ve yazılı bir süreçtir.			
Bütün yeni çalışanlar veya gönüllüler; ilgili pozisyonla alakalı ilgili bir kontrat imzalar.			
Bütün çalışanlar veya gönüllülerin açıkça belirtilmiş iş tanımları vardır ve bu doğrultuda birer oryantasyon alırlar.			
Çalışanların ve gönüllülerin performans ve iş yükünü gözden geçirerek düzenli bir geri bildirim sağlarız.			
Geride kalan 3 yılda ciddi bir kişisel problem yaşamadık.			
Çatışmalar ortaya çıktığında efektif bir şekilde çözüme ulaştırırız.			
Çalışanlar ve gönüllüler efektif çalışma için gerekli yeteneklere ve desteğe sahiptir.			

6. Paydaş Taahütü ve Koruma

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Örgütün dışında kalan işbirliği yaptığımız kişilerle olan ilişkilerimiz çok iyidir.			
Üyelerimiz, partnerlerimiz ve hak sahiplerimizle düzenli ve şeffaf bir şekilde iletişim kurarız.			
Yeni üyelerimizden, hak sahiplerimizden ve ilgili partnerlerimizden geri dönüş alabilmek için; misyonumuzu ne kadar iyi yaptığımız ve yeni aktivitelerle ilgili fikir alışverişleri için sıklıkla danışmanlık yaparız.			
Hak sahiplerimiz, üyelerimiz, partnerlerimiz ve gönüllülerimiz yaptığımız işten gurur duyar ve yaptığımız işlerin kalitesinden bahseder.			
Örgütümüz her yıl; partnerlerimiz, hak sahiplerimiz, üyelerimiz ve diğer önemli paydaşlarımızla ilişkiyi derinleştirir ve devamlılığını sağlar.			

7. Teknoloji ve Altyapı

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Kullandığımız araç, ekipman ve süreçler yüksek kaliteli performans sağlamaya uygun ve yeterlidir.			
Fiziksel çalışma alanı, çalışanları yapması gereken şeyler ve işlerin tamamlanması için yeterlidir.			
Fiziksel çalışma alanının yerleşimi; iyi bir konumda yer almaktadır.			
Örgütün işleri için önemli olan bilginin toplanması, takip edilmesi ve raporlanması için sistemler ve süreçler vardır.			
Çalışma alanı, engelli insanların ulaşabileceği ve olanak sağlayan bir yerdir.			
İşlerin tamamlanması için yeterli malzemeye sahibiz.			
İşlerin tamamlanması için gerekli altyapıya sahibiz.(İnternet, fotokopi,faks, telefon, vs...)			

8. Finansal Gözetim ve Yönetim

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Örgütümüz, doğru bir şekilde uygulanan yazılı finansal kanunlar ve prosedürlere sahiptir.			
Örgütümüz, düzenli olarak takip edilen ve yönetime raporlan bir yıllık bütçeye sahiptir.			
İlgili çalışanlar ve yönetim tarafından kullanılan anlaşılmış finansal sistemlerimiz vardır.			
Finansal sistemlerimiz kalifiye muhasebeciler ya da ilgili profesyoneller tarafından denetlenmiştir.			
Finansal yönetim sistemlerimiz; birden fazla kişinin gözden geçirebileceği; iç kontrol mekanizmalarına sahiptir.			
Yönetim hesaplarımız, yetkili dış denetimciler tarafından düzenli olarak incelenir. Geride kalan 3 yılda dikate değer bir			
Örgütümüz, bir sonraki sene için gerekli olan paranın nereden geleceğini bilir.			

Örgütümüz, bağış toplama stratejisine sahiptir ve bu strateji içinde herkesin rolü bellidir.			
Farklı kaynaklardan bağışlar toplarız.			
Finansman teklifleri geliştirirken, kendi yönetim bütçemizi gerçekçi bir şekilde belirleriz ve dahil olan bütün katma			
Aktiviteleri gerçekleştirmek için aldığımız para, misyon ve vizyonumuza ulaşmak için en önemli şeydir.			

9. Örgütsel Yenilenme

Gösterge:	EVET	HAYIR	BELKİ
Örgütümüz, liderlikte yaşanan bir değişimi yönetebilir ve liderimiz ayrıldıktan sonra neler yapacağımızı biliriz.			
Çalışanlarımızı ve gönüllülerimizi, profesyonel gelişim için cesaretlendiririz.			
Bütün çalışanlarımızın katkılarını hatırlar, uygun bir şekilde onlara teşekkür ederiz.			
Örgütümüz, iş hayatı/günlük hayat dengesini ayarlayacak şekilde bazı açık haklar ve pratikler oluşturmuştur. Böylece kişiler daha efektif ve motive edilmiş olarak uzun süre boyunca çalışabilir.			
Birlikte ne kadar iyi çalışıp, iş akışı içerisinde birbirimize yardımcı olduğumuzu ya da iş yükümüzü hafifletmemizi birbirimize düzenli olarak yansıtırız.			
Potansiyel yeni destekçileri, çalışanları, üyeleri ve gönüllüleri; çalışmalarımıza dahil etmek üzere bir çalışma stratejimiz vardır.			

FR toolkit



Introduction

Guide « La gestion organisationnelle pour les organisations de jeunesse à l'échelle nationale » a été développé dans le cadre du Projet Stratégique « La participation de Honeycomb dans les organisations de jeunesse à l'échelle nationale ».

Le but de ce guide est de motiver les jeunes pour travailler avec les organisations de jeunesse, ainsi permettre aux jeunes de donner leur mot dans la société. Nous espérons que cela inspire votre travail dans la période à venir.///Nous espérons que ce guide permettra d'inspirer votre travail dans la période à venir.

Centre pour Interculturel Dialogue
Kumanovo, Novembre 2015



Erasmus+



**NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility**

Avec le soutien du programme Erasmus + le programme de l' Union européenne

Le soutien de la production de cette publication par La Commission européenne et l'Agence nationale de la Macédoine pour Erasmus + ne constitue pas l'approbation du contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs. La Commission et l'Agence nationale de la Macédoine pour Erasmus + ne peuvent pas être tenus pour responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'ils sont.

A propos du projet

Le projet « La participation de Honeycomb dans les organisations de jeunesse à l'échelle nationale » adresse l'un des problèmes clés dans l'organisation de la jeunesse au niveau national, et qui est l'aspect d'une participation véritable, efficace et significative, la qualité de gestion et le rayonnement.

Le projet se déroule du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2015 et comprend 4 associations partenaires (CID Macédoine, CIM Horyzonty Pologne, TOG Turquie et Out-of-the-box Belgique).

L'innovation de ce le projet découle de sa propre thématique. Dans le programme passé (Les jeunes en action), mais aussi actuellement dans Erasmus, nombreuses associations de jeunesse sont enregistrées comme organismes avec une structure nationale. Cela signifie qu'elles travaillent avec des jeunes dans les différents domaines et que les jeunes ont le droit à la voix haute (Parole aux jeunes) dans leurs activités. Cependant, la capacité des organisations de jeunesse pour gérer efficacement à l'échelle nationale n'a jamais été abordée dans aucun programme ou dans la recherche, et le besoin en est d'une grande importance.

Le projet pose les questions / problèmes suivants :

- 1. Comment gérer démocratiquement les organisations de jeunesse et des clubs dans différentes villes et combien est-il important de fusionner au niveau national?*
- 2. Comment assurer la participation active et la relation entre les jeunes des régions rurales et éloignées du secrétariat central de l'organisation ?*
- 3. Comment aborder la politique de la jeunesse et de quelle façon s'assurer des échanges européens efficaces et de coopération entre les clubs de jeunesse locaux et le secrétariat national de la jeunesse?*
- 4. Est-ce que des clubs de jeunesse locaux offrent suffisamment d'espace pour les stratégies et les capacités pratiques de développement?*

Le projet découle du grand besoin des organisations de jeunesse qui travaillent au niveau national, et qui est la nécessité d'accroître l'efficacité de leur travail et de l'espace pour une participation réelle et significative. Il est important d'aborder des questions telles que la participation démocratique dans les organisations de jeunesse au niveau national avant de fournir la qualité accrue du travail dans le secteur de la jeunesse. CID a créé un réseau national des clubs de jeunes, qui visent à améliorer le travail dans leurs pays. Le cas est le même avec les autres organisations partenaires dans leurs pays.

Ainsi le principal objectif du projet est de renforcer la capacité et la durabilité des organisations de jeunesse à travers le développement des compétences de leur leadership et de gestion des structures démocratiques pour les opérations à l'échelle nationale.

Les objectifs du projet sont les suivants:

- Pour développer une compréhension commune des concepts liés au leadership démocratique dans les organisations de jeunesse au niveau national tels que: la démocratie, la participation et le leadership, la société civile, les droits humains et de la citoyenneté.*
- Pour sensibiliser les participants et de fournir un espace de réflexion de la valeur des organisations / structures de jeunesse à savoir leur rôle et leur influence en tant que leaders démocratiques dans la société.*
- Pour développer la capacité des participants à établir un lien entre le travail de leur organisation avec les politiques de la jeunesse et fournir récents résultats de recherche (études) au niveau national de gestion des organisations de jeunesse.*

- Pour développer la compréhension des participants et la connaissance des différentes formes de participation des jeunes à travers des organisations de jeunesse et de leur applicabilité pour la gestion des organisations de jeunesse au niveau national.
- Pour définir et développer les compétences en leadership et civiques ainsi que des compétences de gestion concernés (gestion des conflits, la sensibilisation, la motivation, le leadership partagé, la prise de décisions, la responsabilisation, la planification stratégique, la gestion des ressources).
- Pour aider les participants d'analyser et à développer davantage leurs processus et mécanismes internes à l'organisation afin de renforcer leur travail en tant qu'une organisation de jeunesse au niveau national.

Malgré la tendance à produire un changement dans le travail international des organisations de jeunesse, les résultats du projet comprennent la question de publication de recherche et la publication du travail de jeunesse dans l'organisation nationale de la jeunesse en mettant l'accent sur la gestion organisationnelle.

LES PARTENAIRES DU PROJET

CIM Horyzonty est une organisation de jeunesse, membre du réseau international appelé Jeunesse pour l'échange et la compréhension. Comme YEU international, Horyzonty vise à promouvoir la compréhension et la coopération interculturelle au travers de projets locaux et internationaux impliquant des jeunes de différentes origines culturelles et sociales, ainsi que la promotion du volontariat et la participation des jeunes à travers des échanges de jeunes, des projets éducatifs à long terme et des cours de formation. L'organisation travaille au niveau régional dans la région de Grande-Pologne offrant des services dans des endroits différents.



TOPLUM
GÖNÜLLÜLERİ

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG – Community Volunteers Foundation) a été fondée en Décembre 2002. La Fondation contribue au développement personnel des jeunes en les encourageant à participer à des projets de responsabilité sociale en tant que bénévoles. Chaque année, la Fondation soutient la réalisation de plus de 1000 projets et activités mises en œuvre par environ 40.000 jeunes dans plus de 120 clubs universitaires. TOG forme des formateurs qui mettent en œuvre des pairs à des formations sur des sujets tels que le bénévolat, la gestion de projet, les droits humains, les droits sociaux, la santé reproductive, la littératie en santé organisationnelle et la gestion par les pairs, offre face à face soutien aux clubs d'étudiants universitaires en fonction de leurs besoins, offre des possibilités de bourses d'études et des stages pour les jeunes, crée un environnement d'apprentissage qui augmente la mobilité des jeunes, qui à son tour soutient l'apprentissage d'autres jeunes et organisations de jeunesse, elle enquête et contact également les intervenants pour accroître la sensibilisation sur les besoins des étudiants à l'université publique.

Out of the Box International est une organisation d'experts à but non lucratif oeuvrant dans le domaine de la prestation de formation et de sensibilisation des projets. Elle est un fournisseur de services pour les organisations internationales de jeunesse basée à Bruxelles et aussi elle est listée dans les experts des organisations de la société commune de l'Union européenne et le Conseil de l'Europe dans le domaine de la jeunesse. Out of the Box est mit en œuvre de divers projets de consultation visant à renforcer la démocratie. Elle dispose d'un ensemble d'experts et propose des critiques de la politique, du développement du projet et de l'évaluation des fonctions des structures de jeunesse et des citoyens.



Des activités

Le projet se réfère aux questions clés d'organisations de jeunesse au niveau national, donc, l'aspect réel de la participation effective et significative, la qualité d'organisation et la sensibilisation.

Les activités qui ont facilité la réalisation des objectifs comprennent la réalisation d'une étude à l'échelle européenne, une conférence pour la présentation et la dissémination des résultats, ainsi que des activités éducatives sous une forme de cours de formation et autres formes d'activités.

Étude - L'état actuel d'organisations de jeunesse nationales

L'étude a recueilli des informations qui s'agissent aux plusieurs questions importantes mais pas véritablement observées. L'étude comprend les phases suivantes :

1. Préparation en ligne de l'enquête pour l'étude et la création du système SPSS pour l'évaluation des résultats de l'enquête
2. Réalisation d'enquêtes dans tous les pays où les partenaires sont actifs
3. Application d'auto-évaluation dans les organisations de jeunesse au niveau national
4. Recueil des résultats finaux et conclusions de l'enquête
5. L'annonce de bilan - la démocratie dans les organisations de jeunesse nationales et les étapes comprennent l'amélioration de fonctionnement d'elles mêmes

Pendant la première phase, chaque partenaire a reçu une vue de la structure de base des matériaux d'étude concernant les jeunes. Les étapes clés de l'étude sont les suivants :

Les données ont été recueillies en ligne et avec l'intervention des équipes de recherche de chaque partenaire qui avait la tâche d'interroger au moins 50 organisations de jeunesse (les deux plates-formes au niveau local et national)

Les indicateurs et l'hypothèse ont été mis sur la première réunion et l'analyse a été faite sous SPSS (un total de 200 entrées minimum)

- Les partenaires identifient les documents nécessaires et les matériaux qui seront un point de repère de l'étude (bureau d'analyse où chaque partenaire fait référence à 5 documents et publications et à 7 à 8 pages d'étude au moins)

Après la réalisation de l'étude, deux événements ont été conçus pour disséminer les résultats:

Une conférence où on présente les résultats de l'étude "L'état actuel des organisations de jeunesse au niveau national."

La conférence était un événement d'une journée, conçu pour présenter les résultats de l'étude et la promotion de la publication de la gestion organisationnelle au niveau national en 2 phases:

I - l'ouverture officielle et la présentation des autres organisations de jeunesse, y compris un panneau destiné aux organisations de jeunesse et

II- échange et réseautage dans le format d'un café du monde.

Ateliers pour les résultats de l'étude de l'organisation nationale de la jeunesse

L'atelier a été organisé en Macédoine et a été prévu d'être un processus d'apprentissage ouvert pour les organisations de jeunesse. Il se composait de trois sessions avec la participation de 15-20 organisations de jeunesse.

Matériaux qui sont nécessaires pour travailler avec les jeunes - un Manuel de gestion organisationnelle pour les organisations de jeunesse à l'échelle nationale.

Cette publication est un guide professionnel destiné aux personnes qui travaillent avec les jeunes, sous la forme d'un manuel. Le manuel est une publication thématique écrite par des formateurs de jeunes compétents qui font partie de ce projet. Conçu comme un guide facile destiné aux organisations nationales de jeunesse, qui contient 40-50 pages de la théorie acquise grâce à la gestion des organisations de jeunesse, des exemples concrets de la façon d'organiser les organisations nationales de jeunesse et un ensemble de ressources.

Le contenu du manuel est présenté comme suit:

- Introduction à la gestion organisationnelle des organisations de jeunesse
- Comment fonder une organisation nationale de jeunesse
- Le processus de prise de décision et les processus démocratiques
- Les politiques internes et la documentation des organisations de jeunesse
- Les activités et les orientations pratiques

Langues: macédonien, albanais, turc, français, polonais et anglais

Médias: Livre et CD (CD interactif contiendra les mêmes informations du livre.)

Le livre a été préparé par une équipe d'experts, y compris des examinateurs externes et présenté au moins 50 organisations nationales.

Afin de faciliter la création du guide, une réunion de coup d'envoi d'une journée a eu lieu en Macédoine, dans lequel chaque partenaire a envoyé un délégué à la jeunesse qui a été impliqué dans la création du livre et le CD. La dernière conférence a eu lieu à Bruxelles afin de dissémination et présentation des résultats finales du livre concernant le travail de la jeunesse "Le management organisationnel des organisations de jeunesse au niveau national

La conférence est composée de 3 parties: I - La présentation et l'ouverture officielle des autres organisations de jeunesse, y compris un panneau sur l'organisation de la jeunesse, II - petits ateliers pour expliquer le livre et III - échanges et de réseautage au format café dans le monde entier.

III. L'événement de multiplication

E1: Formation pour les multiplicateurs de la gouvernance démocratique dans les organisations nationales de jeunesse

En se déroulant dans tous les pays partenaires nous avons obtenu le principal objectif de la formation donc - assurer une bonne diffusion du projet dans autres organisations de jeunesse au niveau national; il a réuni environ 40 participants qui viennent des pays-membres du programme Erasmus PLUS afin de les encourager à utiliser les résultats du projet. En fournissant le savoir-faire sur la base de leur expérience de l'organisation, les participants agissaient à la réalisation d'un changement efficace dans la gestion d'organisations de jeunes au niveau national.

IV. Activités éducatives

Cours de formation sur le leadership consacrés aux jeunes leaders et la participation démocratique au sein des organisations de jeunesse au niveau national.

Le cours de formation a eu lieu à Poznan, en Pologne, entre 21 et 26 Août 2015, en rassemblant 9 participants venus de toutes les organisations partenaires (Pologne, Macédoine et Turquie). Les résultats de la formation (y compris les matériels de formation au travail de jeunesse) ont été mis à disposition sous forme d'un rapport et diffusées auprès des organisations partenaires.

C2: Cours de formation: Modèle pour une participation active et la gestion démocratique des organisations de jeunesse et son évaluation

Le cours de formation a eu lieu à Struga, en Macédoine, entre le 29 Septembre et 4 Octobre 2015 .Il y avait neuf participants, capables de procéder à l'évaluation des modèles de gestion de l'organisation (de la Macédoine, la Pologne et la Turquie). Les résultats d'évaluation ont été présentés à l'équipe du projet, qui a eu la tâche de travailler sur l'élaboration de recommandations pour l'amélioration de la gestion organisationnelle des partenaires.

C3: La mobilité de travailleurs de jeunesse

La mobilité des 3 travailleurs de jeunesse visant à créer un rapport de la mobilité (3 rapports de tous les travailleurs de jeunesse ont été envoyés à leur organisation hôtesse). Le but du rapport était de montrer le fonctionnement des organisations au niveau national en termes de gestion de l'organisation. Après

l'achèvement de toutes les activités de mobilité, les données communes ont été mis en ligne pour toutes les organisations impliquées. La mobilité a duré un mois, dans laquelle une personne de la Macédoine a été envoyée en Belgique, une personne de la Pologne a été envoyée en Turquie et une personne de la Turquie a été envoyée à la Macédoine.

V. Les activités locales menées par chaque partenaire de la subvention de gestion

- Réunions au niveau national dans le but de renforcer les capacités des jeunes membres de clubs ou de sections qui participeraient aux activités au niveau national de l'organisation.
- Réformes de la gestion au niveau national: activités, y compris des changements juridiques, des tests et des expériences de gestion, des réunions d'évaluation et les rapports qui doivent être mis en place dans le cadre des réunions des structures exécutifs.
- Conférence de presse sur la présentation de l'étude, organisée à Skopje, Poznan, Istanbul et Bruxelles, y compris une présentation du projet et une présentation de l'analyse comparative.
- Campagne de promotion en ligne pour augmenter l'importance de l'organisation de la jeunesse dans les régions et attirer l'attention sur les résultats de la recherche.

Planifier une action pour la création d'un organe consultatif

Pourquoi?	<p>La nécessité de continuation des actions des membres les plus compétents et les activistes de l'organisation.</p> <p>Espace qui fera le sentiment d'appartenance des membres qui ont dépassé les organisations de jeunesse</p> <p>Un groupe de personnes qui vont guider les nouveaux leaders dans le processus de la gestion de l'organisation</p> <p>Espace où on intégrera les membres aînés (alumni) qui, peut-être ne veulent pas être dans la structure exécutive ou être bénévoles, mais qui sont encore engagés dans l'organisation</p>
Quoi?	<p>Mise en place du conseil / Alumni Club - un groupe de personnes qui ont déjà été impliqués dans l'organisation et qui encore veulent à soutenir le développement de l'organisation.</p> <p>Offrir de l'espace et de la possibilité pour eux de continuer à être impliqués dans la vie de l'organisation.</p>
Pour qui?	<p>Les membres qui ont été actifs dans l'organisation, en particulier ceux qui ont pris les décisions (les conseils d'administration, bureau exécutif, etc.)</p> <p>Ceux qui peut-être n'ont pas le temps libre ou qui ne veulent pas jouer un rôle actif dans l'organisation, mais sont toujours intéressés à participer dans une autre manière</p>
De la part de qui?	<p>De la part des structures de gestion actuelles de l'organisation et les alumni eux-mêmes (définir leur rôle, leur contribution, des façons à soutenir l'organisation, etc.)</p>
Quand	<p>Le mieux serait d'ouvrir un appel avant les nouvelles élections qui seront partagés entre les «alumni» de l'organisation.</p> <p>Maintenir la connexion avec eux et parmi eux sur une base régulière, des réunions annuelles, etc.</p>
Où	<p>Lors des réunions régulières</p> <p>Rassemblements</p> <p>Evénements publics</p> <p>Rassemblements / événements sociaux non formelles</p>
Comment	<p>Comme nous le mentionnons auparavant le mieux est de former un groupe avec un appel ouvert concernant les membres du conseil consultatif</p> <p>Conceptualiser des directives claires des travaux du conseil consultatif qui sera partagé quand l'appel sera développé</p> <p>C'est important à donner de l'espace au conseil consultatif pour développer ses fonctions</p>
Commentaire	<p>Cela est la manière à élever la valeur de l'organisation, le sentiment d'appartenance et de soutien supplémentaire dans le travail de l'organisation</p>

La planification d'une action pour la préservation de la mémoire d'une organisation

Pourquoi?	Un besoin de préserver la mémoire organisationnelle et d'assurer le transfert du savoir-faire d'un conseil à l'autre
Quoi?	<p>Mise en place de plusieurs principes formels pour la préservation de la mémoire organisationnelle, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour avoir un période de transmission des connaissances et expériences entre l'ancien et le nouveau conseil (en cette période l'ancien conseil peut transférer des connaissances et des idées au nouveau conseil afin d'assurer la cohérence <p>Quelques conseils pour une transition incessant : ne pas élire un nouveau conseil dans la même année où une nouvelle équipe de direction payée est remplacée (même année quand un nouveau directeur ou secrétaire général est choisi) ; motiver toujours un membre du conseil d'aller pour un deuxième mandat de partager la mémoire organisationnelle</p> <p>50 % de changements dans le conseil chaque année pour s'assurer que la moitié du conseil aura toujours la mémoire organisationnelle, et l'année prochaine sera remplacée par de nouveaux membres</p> <p>Tenir de notes peut parfois être difficile, il est donc préférable d'avoir un blog en ligne où le conseil peut partager des informations de manière informelle ; des plates-formes qui peuvent être utilisés pour cette communication : Yammer , Trello</p>
Pour qui?	Pour les membres de l'ancien et le nouveau conseil et en particulier pour le nouveau conseil pour assurer la présentation de quelques points de départ.
De la part de qui?	Par les membres du conseil d'administration (ancien et le nouveau conseil). En général, il devrait être coordonné par les présidents du conseil (anciens et nouveaux) Dans le cas où Il existe un personnel / secrétariat payé, alors ce devrait être leur tâche ainsi.
Quand	Chaque fois qu'il y a une transition de l'ancien au nouveau conseil Pour être préparé à l'avance et mis en œuvre une fois que l'élection passée
Où	Il peut arriver à l'organisation ; les réunions face- à-face sont préférables (également Skype, Facebook) ou si il y a un budget autorisé, le transfert peut contenir des voyages et des réunions ainsi.
Comment	-Réunion / réunion du week-end -Travailler ensemble sur le passage au nouveau conseil les connaissances déterminées, les objectifs actuels et les objectifs de l'avenir

Programme d'une activité éducative sur la communication

Besoins	<p>Une meilleure communication de la mission et de la vision de différents groupes cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les Membres / équipe, -Les Bénévoles, -Le public <p>Sensibilisation des organisations de jeunesse et de visibilité.</p>
But	Création et mise en œuvre de la stratégie de communication pour fournir la transparence du travail que l'organisation est en train de faire, et de parvenir à une plus grande sensibilisation.
Objectifs	<p>Définir les groupes cibles que vous souhaitez adresser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choisir les meilleurs moyens de la communication pour tous les trois groupes cibles: les membres, les bénévoles et d'autres personnes, - Définir les outils de communication et d'apprendre et la manière d'emploi (des médias sociaux, des communiqués de presse, des conférences de presse, des campagnes, un contact face à face etc.) - Rassembler des idées des personnes de l'organisation, - Préparation d'un programme/ stratégie de l'action avec un calendrier et des points de contrôle (indicateurs), - Diviser les tâches parmi les personnes responsables
Méthodologie	<p>Formation sur la communication</p> <p>Consultations en ligne et analyse sur la stratégie de communication actuelle</p>
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - Consultations en ligne avec les membres de l'organisation afin de définir les besoins de la communication (informations nécessaires, les outils qui sont utilisés, etc.) -Une planification stratégique -Un jeu de rôle -Une récapitulation courte -Un brainstorming -Une discussion -Un travail en groupes thématiques
Exécution	<p>Consultations et recherches en ligne et une formation de deux jours.</p> <p>La formation devrait être dirigée par un expert en communication ou un membre de l'organisation qui a de l'expérience sur le sujet. Il faut créer un groupe spécial, qui s'occupera de la communication.</p> <p>La tâche principale du groupe est la collecte d'inspiration (peut-être d'autres organisations et entreprises ou Internet), en choisissant le meilleur d'eux, la création de la stratégie sur la communication avec 3 groupes cibles (public, bénévoles, membres) et de prendre la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie.</p> <p>Ces questions peuvent être utiles lors de la création de la stratégie (commun à tous les groupes cibles) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel type d'information peut intéresser ce groupe ? • Quels sont les traits les plus caractéristiques du groupe cible ? • Quel est la façon d'expression le plus efficace pour chaque group ? • Quels moyens de communication sont le plus appropriés pour le groupe ? • Est-ce que la communication sera interne ou externe ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'information la plus importante que vous souhaitez partager avec le groupe ? (la liste de priorités)
Evaluation	<p>Evaluation avec les membres du groupe</p> <p>- Évaluation / suivi de la mise en œuvre de la stratégie Vérifier les indicateurs en considérant le calendrier; ils doivent être mesurables (si possible nombrables) par exemple 3 annonces à Facebook chaque semaine</p>
Commentaire	<p>Le lien entre les actions en ligne et hors ligne sont vraiment importants. Ils doivent se compléter mutuellement.</p> <p>Choisir le bon outil de communication est essentiel de faire entendre votre message.</p> <p>L'organisation doit bien connaître son idéologie et ses activités / sa stratégie, avant de faire des activités communicationnelles - savoir bien votre message est la base pour une bonne communication</p>

Programme d'une activité éducative sur les compétences en leadership des membres comme un facteur de renforcer la participation et les initiatives dans le groupe des bénévoles

Besoins	Besoin de leaders hautement qualifiés dans l'organisation; Ayant des leaders motivés, qui peuvent et veulent travailler avec d'autres bénévoles.
But	Développer les compétences de leadership des membres comme un facteur de renforcer la participation et les initiatives dans le groupe des bénévoles
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Introduire des outils et des méthodes de soutenir les bénévoles (coaching, mentorat, etc.) - Partager d'expériences sur le leadership, - Développer les compétences de facilitation et de la communication, - Améliorer des compétences d'auto-présentation - Développer des compétences de résolution des conflits et des problèmes - Motiver les jeunes leaders à participer activement à une organisation
Méthodologie	Cours de formation sur la base de l'éducation non formelle
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer des présentations en petits groupes, - Discuter en paires sur les expériences passées, - Remue-méninges, - Entraînement, - Des conférences et des présentations, - Simulations, - tutorat, - études de cas.
Implémentation	<p>Des formations qui durent 5 jours, conçues pour les membres de diverses organisations liées au tutorat après la formation.</p> <p>Choisir les participants ; Ils doivent être des membres actifs d'organisations participant à la formation, les leaders potentiels, intéressés à développer leurs compétences en leadership et désireux de travailler davantage avec les bénévoles dans leur organisation.</p> <p>Un processus de réalisation - une sélection basée sur les expériences précédentes sur le travail avec des bénévoles et des idées pour de programmes d'avenir (comment ils vont utiliser leurs compétences en leadership dans le futur). Les formateurs seront responsables de leurs organisations existantes.</p>

	<p>Modules de formation :</p> <p>Identification des besoins spécifiques des participants et de leurs organisations en termes de leadership et les participants actifs d'un groupe de bénévoles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présenter des idées qui vont motiver les bénévoles ce que signifie d'être une personne active dans l'organisation, la façon d'être un bon leader, etc. - Outils et méthodes pour soutenir les bénévoles, le coaching, du mentorat, de la formation , etc. - Formation sur la facilitation , la communication et les compétences d'auto- présentation - Formation sur résolution des conflits et des problèmes <p>Après la formation, les éducateurs offriront un mentorat pour les participants. Les mentors d'une organisation travailleront avec les participants forment les différentes organisations afin d'assurer un autre point de vue. Ils auront des réunions au moins une fois par mois et des consultations en ligne si nécessaire.</p>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Des commentaires des participants -Une enquête en forme de formulaire d'évaluation, -Un tutorat de 6 mois (6 réunions, 1 par mois pour vérifier le processus) (consultations en ligne au cours du processus, si nécessaire) .
Commentaire	<p>La formation doit avoir un effet de diffusion du savoir en augmentant le nombre des volontaires dans les organisations et devrait conduire à la motivation à long terme de leaders actifs</p>

Programme d'une activité éducative sur les approches participatives au sein de l'organisation

Besoins	<p>Améliorer les compétences et les capacités des personnes impliquées dans l'organisation</p> <p>Garder les bénévoles dans l'organisation, garantir la continuité de leur travail</p> <p>Renforcer le sentiment d'appropriation de l'organisation de membres</p> <p>Accroître la participation active des bénévoles dans l'organisation</p>
But	<p>Accroître les compétences de management de l'organisation des membres du conseil d'une manière participative</p> <p>Inclure des bénévoles dans l'organisation</p>
Objectifs	<p>Les membres du conseil devraient de comprendre les besoins et les perspectives des membres de leur organisation. Ils croient qu'il est avantageux d'assurer un espace pour les idées des membres d'organisation et de soutenir leurs initiatives. Ils ont les compétences nécessaires de bénéficier des idées et des initiatives des membres.</p>
Méthodologie	<p>Cours de formation durant un week-end composé d'activités d'éducation non formelles</p>
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer des exercices de réflexion, faire une analyse de l'organisation et composer une carte de l'empathie -Partager les meilleures pratiques - Donner des contribution théorique, présentation des pratiques efficaces, faire une comparaison avec d'autres organisations et leurs méthodes
Implémentation	<ul style="list-style-type: none"> - Participation des principaux décideurs dans l'organisation - Amener une personne ayant des compétences dans la gestion stratégique - Créer un environnement et l'atmosphère plaisant
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation faite de participants - Suivre et évaluer des changements mis en œuvre dans le travail avec les membres - Comparaison du nombre d'indicateurs avant et après la formation : <ol style="list-style-type: none"> 1) le nombre de réunions entre le conseil et les membres de l'organisation ; 2) le nombre de participants au cours des réunions ; 3) le nombre de projets initiés par des gens qui ne sont pas membres du conseil administratif
Commentaire	<p>La formation pourrait conduire à proposer des changements dans la gestion de l'organisation et à proposer les moyens / outils utilisés pour l'inclusion des membres de l'organisation par exemple , la création de nouveaux groupes de travail, de nouveau canal de communication, plus de réunion , etc.)</p>

Planification d'une réunion de bienvenue

Pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> - Pour expliquer la mission et la vision aux nouveaux membres dans l'organisation - Pour présenter les opportunités qu'offre l'organisation aux nouveaux membres
Quoi?	- Réalisation d'une réunion de bienvenue sous la forme d'un atelier
Pour qui?	Pour les nouveaux membres de l'organisation et ceux qui veulent trouver leur place dans l'organisation
De la part de qui?	L'activité devrait être menée par des éducateurs de l'organisation.
Quand?	L'activité devrait être réalisée peu de temps après le recrutement annuel et répétée lorsque l'organisation est confrontée avec un changement dans la structure du programme, pendant les élections, lors de l'apparition des nouvelles tâches et lors de la préparation d'un nouveau programme et d'une nouvelle stratégie.
Où?	Dans les propriétés de l'organisation
Comment?	<p>Présentation de l'organisation (quelle est leur mission, la structure, leur vision etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tâche de traduire la mission et la vision de l'organisation en utilisant une promotion, des affiches, des brochures, etc. - La tâche de créer une présentation visuelle de l'idée de l'organisation - «Discours d'ascenseur», où ils présenteront une organisation à court et son objectif (mission et vision) en 1 minute - Présentation d'une courte histoire ou un film sur les opportunités offertes par l'organisation - La tâche de préparer un plan de carrière pour les membres, avec l'aide des personnes compétentes - Les personnes sont invités à réfléchir sur leurs expériences antérieures dans les organisations / projets / activités de groupe, en les demandant d'identifier les expériences les plus importantes ainsi que le type de compétences et de connaissances acquises à travers eux.
Commentaires	Cet exercice est important pour tous les membres qui participent à l'organisation, dans le but de trouver et de remplir leur rôle dans l'organisation et développer leur propre potentiel personnel et professionnel, tandis que dans le même temps avec leur expertise de contribuer au progrès de l'organisation.

Outil d'auto-évaluation pour le développement organisationnel

Cet outil a comme but à donner une brève observation du développement organisationnel pour évaluer la situation actuelle dans leurs organisations. Les principes essentiels sont exacts pour toutes les organisations bien administrées, indépendamment de leur mission, leur niveau de travail (local ou international), qu'elles soient grandes ou petites ou dirigées par du personnel rémunéré (employés), etc.

Qu'est-ce que le développement organisationnel et pourquoi est-il important ?

Le développement organisationnel est le processus par lequel une organisation développe la capacité interne pour être le plus efficace dans l'implémentation de sa mission de travailler et se maintenir à long terme. Ce processus comprend un examen des questions et des processus associés aux 9 piliers fondamentaux de développement organisationnel :

1. Vision et mission
2. Structure organisationnelle
3. Administration
4. Flux d'information et prise de décision
5. Gestion de ressources humaines
6. Engagement des intervenants et rétention
7. Technologie et Infrastructure
8. Revue et gestion financière
9. Renouvellement organisationnel

Le développement organisationnel n'est pas un processus final, au contraire il est continu et progressive et doit être surveillée par le conseil et la gestion de l'organisation. Cela servira comme une assurance que l'organisation a la capacité de s'adapter aux nouvelles conditions et opportunités, et de prospérer

Le pilier de la vision et de la mission devrait être la priorité de l'organisation et il est le premier qui doit être réglé. Tous les autres piliers sont d'une importance égale dans l'organisation. Les priorités organisationnelles entre les piliers varient au cours des différentes étapes de la vie de votre organisation.

Les meilleures approches de développement organisationnel sont de nature holistique. Les organisations ont besoin de surveiller et changer simultanément chaque pilier, si il est possible ou nécessaire. Investissements supplémentaires peuvent être inévitables dans les zones où la barrière apparaîtra en raison de l'inconséquence d'un problème dans les piliers.

Par exemple, si vous n'êtes pas capable de montrer au donneur potentiel que vous avez des outils de management des fonds bien établis, c'est possible que vous ne obteniez de l'argent jusqu'à ce que le problème soit résolu.

Cette approche permet à l'organisation de répondre aux besoins de développement organisationnel et de les sanctionner par le degré d'urgence.

Qui peut utiliser cet outil ?

Tout le monde peut utiliser cet outil, mais le niveau de capacité de faire un changement efficace dans votre organisation dépendra de la quantité de personnes d'influence que vous avez et la possibilité de convaincre votre structure de gestion de participer dans ce processus avec vous.

Comment utiliser cet outil?

Vous pouvez:

Compléter l'outil individuellement, selon votre opinion. Cela vous donnera une conception de l'évolution de votre organisation, vous aider à détecter les blocages existants et d'identifier les domaines où vous pourriez être en mesure d'influencer le changement dans votre rôle actuel.

- L'approche de votre organisme de gouvernance avec cet outil. Demandez si ce concept est l'objet d'intéresse.
- Si vous faites partie d'un groupe des bénévoles, vous devez obtenir un groupe de décideurs collègues ensemble, passer par l'outil ensemble et discuter de vos réponses à chacune des sections.

Comment fonctionne cet outil?

Pour chacun des 9 piliers essentiels du développement organisationnel, il ya une liste d'énoncés qui conceptualisent les meilleures pratiques dans le domaine du développement.

Pour chaque annonce, vous avez trois réponses possibles à choisir:

- Oui: En cochant cette case vous indiquez que ce processus, cette système, cette procédure, ce plan ou cette structure sont déjà implémentés dans l'organisation.
- Non: En cochant cette case vous indiquez qu'aucun de ce processus, cette système, cette procédure, ce plan ou cette structure est implémenté dans l'organisation.
- Peut-être: En cochant cette case vous indiquez que il existe un désaccord ou une incertitude des répondants (par exemple, certaines personnes ont accepté et certains étaient en désaccord sur la bonne réponse, indiquant qu'on doit clarifier le sujet par une discussion)

Alors qu'est-ce que nous devons faire après utilisation de cet outil ?

Cet outil est destiné à susciter une discussion dans votre organisation. Travaillez individuellement ou collectivement vos résultats. Quel est le point le plus fort de votre organisation ? Quel est le point le plus faible de votre organisation? En vertu des quels piliers et les indicateurs y avait le plus de confusion ou de désaccord? Est-ce que les parties où il y avait de confusion et de désaccord sont juxtaposés avec les certaines défis que l'organisation a déjà confrontée ? Quelles leçons pouvez-vous apporter de l'expérience ci-jointe qui vous aideront dans les positions actuelles ou futures?

Quels sont les principaux problèmes qui devraient être abordés immédiatement pour améliorer la capacité de votre organisation à mener son travail? Pour arriver de répondre à cette question cela peu être très simple, par exemple à travers de la discussion qui précisera la façon dont les décisions sont prises et qui le prends, ou à travers des approches plus complexes telle que l'élaboration d'un plan stratégique.

Consultez les ressources à la fin de ce document de soutien, d'idées et de modèles.

Consulter l'outil souvent pour suivre les progrès et s'assurer qu'aucune zone centrale du développement organisationnel n'est négligé.

Évaluez votre organisation à l'aide de l'outil d'auto-évaluation:

1. Vision et mission

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
La vision de notre organisation est complète et décrit exactement comment le monde pourrait ressembler si nous réussissons à la mettre en œuvre.			
La mission de notre organisation décrit exactement comment nous allons réaliser notre vision et nos valeurs.			
Notre personnel et le conseil d'administration sont familiers avec notre mission et vision, et sont profondément engagés à l'objectif de notre organisation.			
Lorsque nous développons un nouveau plan de long terme ou plan stratégique, nous passons en revue notre vision et mission pour s'assurer qu'il soit toujours pertinent.			
Lors de la planification de nouvelles activités, nous revenons toujours à la mission et la vision de l'organisation. Nous l'utilisons comme un point de référence pour nous aider à décider ce que nous allons faire et, encore plus important, ce que nous ne ferons pas.			
Lorsque nous communiquons avec les personnes en dehors de notre organisation, notre message reflète à la mission et à la vision de l'organisation.			
Nous avons des moyens pour évaluer et mesurer le succès de notre mission.			
Nous révisons notre vision et mission chaque année pour s'assurer qu'elles soient toujours d'actualité, étant donné les changements significatifs dans notre environnement de travail (par exemple les changements politiques, le travail d'autres organisations).			

2. Structure organisationnelle

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Une description de poste de travail avec des responsabilités clairement définies et des rapports spécifiés est approuvée pour toutes les positions qu'elles aient été contractuelles ou bénévoles.			
Notre organisation comprend des conditions de travail adéquates et sécuritaires et des attentes claires et documentées concernant le comportement acceptable des employés et l'attitude spécifique à l'égard de l'intimidation.			
Notre organisation a entrepris et documenté les principes de fonctionnement et les valeurs qui guident nos activités quotidiennes (par ex. La participation, la transparence, l'égalité des sexes, etc.).			
Les responsabilités de gestion dans notre organisation sont claires. Nous savons exactement qui est responsable de la gestion financière, les ressources humaines, la planification, la collecte de fonds, etc.			
Les structures, systèmes et processus de notre organisation sont définies d'une manière qui facilite notre travail (par ex. Distribution de la charge de travail, la coordination des tâches, prise de décision, la collecte d'informations, etc.).			

3. Administration

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Notre organisation a des leaders forts avec une vision claire pour l'organisation qui inspirent nos employés et bénévoles.			
Notre organisation a un statut légal dans le/les pays où elle agit.			
Notre organisation respecte toutes les obligations légales (par exemple. Les rapports annuels définitifs pour le gouvernement ou les bailleurs de fonds, des audits financiers dans le cas échéant, le respect de droit de l'emploi, etc.).			
Notre organisation a un conseil d'administration en fonctionnement ou de corps de gouvernance équivalent qui fournit une surveillance efficace et une direction stratégique.			
Notre organisation a une politique qui régit le conseil d'administration, qui couvre des questions telles que la composition du conseil d'administration, les compétences, les procédures, la durée du mandat, la diversité, etc.			
Les membres du conseil reçoivent l'orientation de notre organisation et leur rôle.			
La relation de travail entre le personnel et le conseil est positive, productive et en respectant mutuellement les différences entre les deux rôles.			

4. Flux d'information et prise de décision

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Les processus de prise de décision et qui possède le pouvoir de prendre des décisions dans notre organisation sont claires pour toutes les parties concernées, et fonctionnent bien.			
Nous avons des moyens efficaces pour assurer la bonne communication entre les personnes de notre organisation, donc tout le monde a accès à l'information dont il en a besoin pour effectuer son travail correctement (par ex. des réunions du personnel, e-mail etc.).			
Nous avons les moyens efficaces pour gérer l'information qui vient dans notre Organisation, afin que les personnes aient ce qu'il soit nécessaire pour leur travail, mais ne soient pas dépassés (par exemple fichiers partagés, bases de données, Internet).			
Nous avons identifié les porte-parole publics de notre organisation, et tout le monde comprend et respecte ces rôles.			
Nous avons des processus et des systèmes en place pour s'assurer que nous avons le droit des informations nécessaires pour prendre des décisions.			
Nous sommes en mesure de prendre des décisions importantes en temps opportun d'accroître les possibilités et réduire les risques.			

5. Gestion de ressources humaines

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Notre organisation a une politique de gestion des ressources humaines qu'elle est documentée et approuvée par une autorité comme l'instance dirigeante de l'organisation.			
Nos politiques et nos ressources humaines coïncident avec la législation de la juridiction en vertu de laquelle elle opère notre organisation.			
Nos politiques de gestion des ressources humaines sont régulièrement revus et ajustés si nécessaire.			
Notre organisation dispose d'un processus formel en place pour examiner les besoins du personnel sur une base annuelle, ce qui conduit à un plan pour répondre à ces besoins.			
Recrutement et sélection pour les postes rémunérés ou non est une grâce, objectif, processus cohérent et documenté.			
Tous les nouveaux employés ou bénévoles qui ont été reçus sur une position dans notre organisation ont signé un accord qui a nommé la relation de travail entre l'individu et l'organisation, y compris le salaire, les avantages sociaux et les heures de travail.			
Tout employé et / ou bénévole a une description de poste claire et reçoit une orientation complète sur notre organisation et son rôle.			
Nous passons en revue les performances et la charge de travail des employés et des bénévoles et fournissons une rétroaction régulière.			
Nous n'avons eu aucun problème sérieux avec le personnel dans les 3 dernières années (par exemple. Licenciement, litiges, postes vacants à long terme, etc.).			
Nous nous occupons efficacement des conflits au sein de notre organisation quand ils surviennent.			
Les employés et les bénévoles ont les compétences et le soutien nécessaires pour être efficaces dans leurs rôles.			

6. Engagement des intervenants et rétention

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Nous avons de bonnes relations de travail avec les personnes de l'extérieur de notre organisation avec qui nous collaborons plus étroitement avec (par exemple, les bénéficiaires des programmes, membres, donateurs, partenaires)			
Nous communiquons régulièrement et de manière transparente avec nos membres, nos clients et les partenaires du programme.			
Nous consultons souvent avec nos membres, les bénéficiaires de notre programme et les partenaires concernés sur la façon dont nous mettons en œuvre notre mission et de nouvelles idées pour les programmes et activités.			

Les utilisateurs de notre programme, les membres, les partenaires et les bénévoles sont fiers d'être impliqués dans notre organisation et font la dissémination de nos valeurs sans réserve.			
Chaque année, notre organisation soutient et approfondit nos relations avec partenaires, les bénéficiaires du programme, les membres et les autres parties prenantes clés.			

7. Technologie et infrastructure

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Les outils, les équipements et les processus que nous utilisons sont appropriés et adéquats pour nous fournir des performances de haute qualité.			
L'espace de travail physique (hors site ou sur site) peut accueillir le travail qui doit être fait et les personnes qui l'effectuent.			
L'apparence physique de l'espace de travail permet une meilleure coordination et l'exécution des tâches.			
Il existe des systèmes et des processus en place pour recueillir, enregistrer et faire rapport sur l'information qui est importante pour le travail de l'organisation.			
L'espace de travail est accessible et favorable aux personnes handicapées.			
Il y a des fournitures adéquates disponibles pour le travail qui doit être fait.			
Nous avons une infrastructure adéquate (accès Internet, des téléphones, des imprimantes et des bureaux) pour soutenir le travail qui doit être fait.			

8. Revue et gestion financière

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Notre organisation a écrit les politiques et procédures financières qui sont utilisés de manière appropriée (par exemple, la budgétisation, l'autorisation de dépenses, les achats, la signature des chèques).			
Notre organisation a un budget annuel que nous surveillons régulièrement et rapportons à notre organisme de gouvernance.			
Nous avons un système financier qui est compris et utilisé par le personnel et l'administration concernés (par ex. Contrôle de la performance en termes de budget et de l'adaptation, la planification et le suivi de la circulation des fonds, détournement de fonds, etc.).			
Nos systèmes de gestion financière sont supervisés par un comptable qualifié ou d'autres professionnels compétents.			
Nos systèmes de gestion financière comprennent des contrôles internes pour veiller à ce que plus d'une personne soit impliquée dans la surveillance financière.			
Les comptes de notre organisation sont régulièrement examinés par un			

expert externe et aucun problème n'a été trouvée dans les trois dernières années.			
Notre organisation connaît en avance la plus part des ressources financiers de l'organisation pour l'année à venir.			
Notre organisation a une stratégie de collecte de fonds ou stratégie de revenu, et tout le monde et tout le monde est conscient de son rôle dans son exécution.			
Nous recevons des revenus provenant de sources multiples (Par ex. donateurs administratives ou institutionnelles, la vente de produits ou de services, les dons individuels, des événements spéciaux, etc.).			
Lorsque nous développons des propositions de financement, nous avons inclus un montant réaliste pour nos propres coûts administratifs, et comprennent la valeur des contributions non-cash / en nature que nous recevons (par exemple heures de bénévolat, don de matériel ou de l'espace).			
L'argent que nous recevons est consacré à des activités qui nous semblent les plus importants pour réaliser notre vision et de la mission.			

9. Renouveau organisationnel

INDICATEUR	OUI	NON	PEUT ÊTRE
Notre organisation a pris en compte le changement de direction, et nous savons ce que nous ferions si notre chef a quitté l'organisation .			
Nous encourageons le développement professionnel au sein de notre personnel et des bénévoles.			
Avec une gratitude appropriée nous reconnaissons les contributions de l'ensemble des employés et des bénévoles.			
Notre organisation a établi des politiques et des pratiques qui prennent en charge et de concilier le travail et la vie de ces employés pour être efficace et motivé dans le long terme.			
Nous réfléchissons régulièrement sur la façon dont nous travaillons ensemble et faire des ajustements en fonction de la charge de travail.			
Nous avons mise en place une planification stratégique pour engager de nouveaux supporters, le personnel, les membres et les bénévoles dans notre travail.			

PL toolkit



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

Wstęp

Pakiet szkoleniowy " Zarządzanie organizacją dla podmiotów młodzieżowych działających na poziomie krajowym " został opracowany w ramach Projektu Strategicznego "Honeycomb of Participation in National Level Youth Organizations"

Pakiet szkoleniowy ma na celu zmotywowanie do większej pracy z młodzieżą w temacie demokracji w ramach organizacji młodzieżowych, tak, by więcej młodych ludzi miało swój głos w społeczeństwie.

Mamy nadzieję, że pakiet ten będzie inspiracją dla Waszej pracy w najbliższym czasie.

Center for Intercultural Dialogue

Kumanovo, Listopad 2015



Erasmus+



NATIONAL AGENCY
for European Educational
Programmes and Mobility

Dzięki wsparciu programu Erasmus + Unii Europejskiej
Wsparcie Komisji Europejskiej i Macedońskiej Narodowej Agencji Programu Erasmus + w powstaniu
tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów.
Komisja i Macedońska Krajowa Agencja Programu Erasmus + nie ponosi odpowiedzialności za
jakikolwiek wykorzystanie znajdujących się w niej treści.

O projekcie

Projekt "Honeycomb of Participation in National Level Youth Organizations" zajmuje się jednym z kluczowych zagadnień w organizowaniu się młodzieży na szczeblu krajowym: aspektem realnego i znaczącego uczestnictwa, zarządzania jakością i zwiększania zasięgu działań.

Projekt trwał od stycznia do grudnia 2015 roku angażując czterech partnerów CID Macedonia, Centrum Inicjatyw Młodzieżowych Horyzonty, TOG Turcja i Out of the Box International Belgia, Innowacyjność projektu zawiera się samym jego temacie. W poprzednim programie (Młodzież w Działaniu), ale również w bieżącym Erasmus Plus, wiele organizacji młodzieżowych określa się jako struktury na poziomie krajowym. Oznacza to, że pracują z młodzieżą pochodzącą z różnych obszarów i że młodzież ma głos w kwestii ich działalności. Jednak temat zdolności organizacji młodzieżowych, by uruchomić efektywne zarządzanie krajową organizacją młodzieżową nigdy nie został szczegółowo podjęty w żadnym programie lub badaniu i jest to wyraźnie konieczne.

Projekt porusza następujące zagadnienia:

1. Jak zarządzać demokratycznie organizacjami i klubami młodzieżowymi w różnych miastach i łączyć je na poziomie krajowym w znaczący sposób
2. Jak zapewnić aktywne uczestnictwo i powiązanie młodych ludzi z obszarów wiejskich i odległych, z głównym sekretariatem organizacji
3. Jak podejmować temat polityki młodzieżowej oraz zapewnić skuteczną europejską współpracę między młodzieżą z lokalnych klubów i sekretariatów młodzieży na szczeblu krajowym
4. Czy lokalne kluby młodzieżowe dają wystarczającą przestrzeń dla praktycznej realizacji strategii i rozwoju kompetencji

Projekt zbudowany jest wokół wielkiej potrzeby organizacji młodzieżowych działających na poziomie krajowym – co zrobić aby ich praca była skuteczna i aby zapewniała miejsce dla prawdziwego i znaczącego uczestnictwa. Ważne jest, aby podejmować takie kwestie jak demokratyczne uczestnictwo w organizacjach młodzieżowych na szczeblu krajowym, zanim będzie się w stanie zwiększyć jakość pracy z młodzieżą. CID również tworzy krajową sieć klubów młodzieżowych mającą na celu zwiększenie jakości ich pracy w oddziałach w całym kraju. To samo dzieje się w krajach partnerskich.

Tak więc głównym celem projektu jest wzmocnienie potencjału i trwałości organizacji młodzieżowych poprzez rozwój kompetencji ich demokratycznego przywództwa i struktury zarządzania dla działań na poziomie krajowym.

Cele projektu są następujące:

- Wypracowanie wspólnego rozumienia pojęć związanych z demokratycznym przywództwem w organizacjach młodzieżowych na poziomie krajowym, takich jak: demokracja, uczestnictwo i przywództwo, społeczeństwo obywatelskie, prawa człowieka i obywatelstwo
- Zwiększenie świadomości uczestników i zapewnienie przestrzeni do refleksji nad wartością młodzieżowych organizacji/struktur - ich roli i wpływu jako demokratycznych przywódców w społeczeństwie
- Rozwinięcie zdolności uczestników do odnoszenia pracy ich organizacji do polityki młodzieżowej i dostarczenie im aktualnych badań na temat zarządzania organizacjami młodzieżowymi na poziomie krajowym
- rozwinięcie wiedzy uczestników i znajomości różnych form uczestnictwa młodzieży poprzez organizacje młodzieżowe, oraz ich zastosowanie w zarządzaniu organizacjami młodzieżowymi na poziomie krajowym

- określenie i rozwinięcie kompetencji przywódczych i obywatelskich, a także odpowiednich umiejętności zarządzania (zarządzanie konfliktami, rzecznictwo, motywacja, wspólne przywództwo, podejmowanie decyzji, planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami)
- Wspieranie uczestników w analizie i dalszym rozwoju procesów i mechanizmów wewnętrznych organizacji w celu wzmocnienia ich pracy jako organizacji młodzieżowych na poziomie krajowym

Partnerzy projektu

Centrum Inicjatyw Młodzieżowych Horyzonty (CIM Horyzonty) to organizacja młodzieżowa, członek międzynarodowej sieci o nazwie Youth for Exchange and Understanding International (YEU International). Podobnie jak YEU International Horyzonty mają na celu promowanie porozumienia międzykulturowego i współpracy poprzez realizację lokalnych i międzynarodowych projektów z udziałem młodych ludzi z różnych środowisk kulturowych i społecznych, a także promowanie wolontariatu i uczestnictwa młodzieży poprzez wymiany młodzieży, długoterminowe projekty edukacyjne i szkolenia. Organizacja działa na poziomie regionalnym w regionie wielkopolskim realizując też działania w całym kraju.

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG – Community Volunteers Foudnation) została założona w grudniu 2002 roku Fundacja przyczynia się do rozwoju osobistego młodych ludzi, zachęcając ich do uczestnictwa w projektach z zakresu odpowiedzialności społecznej jako wolontariusze. Każdego roku Fundacja wspiera realizację ponad 1000 projektów i działań realizowanych przez około 40.000 młodych ludzi w ponad 120 klubach uniwersyteckich. TOG szkoli trenerów, którzy realizują szkolenia na tematy takie jak wolontariat, zarządzanie projektami, prawa człowieka, prawa socjalne, zdrowie reprodukcyjne, świadomość zdrowotna i zarządzanie organizacją, oferuje wsparcie akademickich klubach studenckich, w zależności od potrzeb, zapewnia możliwości stypendialne i staże dla młodych ludzi, tworzy warunki do nauki, które zwiększają mobilność młodzieży, która z kolei wspiera uczenie się od innych młodych ludzi i organizacji młodzieżowych, bada i współpracuje z wszystkimi zainteresowanymi stronami w celu zwiększenia świadomości na temat potrzeb studentów w sferze publicznej.

Out of the Box International, jest ekspercką organizacją non-profit działającą w dziedzinie świadczenia projektów szkoleniowych i wspierających. Jest dostawcą usług dla międzynarodowych organizacji młodzieżowych z siedzibą w Brukseli, a także znajduje się na liście organizacji eksperckich Wspólnego Partnerstwa Unii Europejskiej i Rady Europy w Dziedzinie Młodzieży. Out of the Box realizuje różne projekty doradcze zmierzające do zwiększenia demokracji. Posiada szereg ekspertów i oferuje opinie polityczne, rozwój projektów i ocenę funkcji struktur młodzieżowych i obywatelskich.

Działania w projekcie

Projekt zajmuje się jednym z kluczowych zagadnień w organizowaniu się młodzieży na szczeblu krajowym: aspektem realnego i znaczącego uczestnictwa, zarządzania jakością i zwiększania zasięgu działań. Działania, które prowadziły do osiągnięcia celów obejmowały wykonanie badania na skalę europejską, konferencję prezentującą i upowszechniającą rezultaty projektu, a także działania edukacyjne w formie szkoleń i mobilności.

Badanie State-of-Play of National Level Youth Organisations (Stan organizacji młodzieżowych działających na szczeblu krajowym)

Badanie zebrało informacje na temat kilku kwestii, które są ważne i nigdy dotąd nie były badane. Składało się ono z następujących faz:

- 1: Przygotowanie ankiety online do badania i stworzenia systemu SPSS dla oceny wyników badań;
- 2: Prowadzenie badań we wszystkich krajach, w których działają partnerzy;
- 3: Przeprowadzenie kwestionariusza samooceny w organizacjach młodzieżowych na poziomie krajowym;
- 4: Ostateczne wyniki i wnioski z badania;
- 5: Publikacja na temat stanu demokracji w organizacjach młodzieżowych działających na szczeblu krajowym oraz kroków do poprawy poziomu zarządzania w krajowych organizacjach młodzieżowych.

Każdy partner na etapie przygotowania otrzymał zarys podstawowych ram dla badań i materiały do pracy z młodzieżą. Kluczowe etapy badań:

- Dane zostały zebrane online i podczas spotkań zespołów badawczych każdego z partnerów, który miał za zadanie przeprowadzić wywiad z co najmniej 50 organizacjami młodzieżowymi (zarówno platformami na poziomie lokalnym jak i krajowym)
- Hipoteza i wskaźniki zostały ustalone na pierwszym spotkaniu, a analizę przeprowadzono w SPSS (w sumie 200 pozycji)
- Partnerzy zidentyfikowali potrzebne dokumenty i materiały jako punkt odniesienia dla badania (analiza dostępnych dokumentów, gdzie każdy PARTNER odwołał się do co najmniej 5 dokumentów i publikacji w badaniu liczącym minimum 7-8 stron)

Po realizacji badania przewidziano dwa wydarzenia mające na celu rozpowszechniania wyników:

Konferencja prezentująca wyniki badania (**Stan organizacji młodzieżowych działających na poziomie krajowym**)

Konferencja była jednodniowym wydarzeniem mającym na celu zaprezentowanie wyników badań oraz promocję publikacji na temat zarządzania organizacjami na szczeblu krajowym.

Składała się ona z dwóch części:

I - prezentacja i oficjalne otwarcie dla innych organizacji młodzieżowych, w tym panel na temat organizowania się młodzieży

II – wymiana informacji i tworzenie sieci w formie world cafe (kawiarenka światowa).

Warsztaty na temat wyników badań organizowania się młodzieży na poziomie krajowym

Warsztaty odbyły się w Macedonii i zostały zaprojektowane jako otwarty proces uczenia się dla organizacji młodzieżowych. Składały się 3 sesji z udziałem 15-20 krajowych organizacji młodzieżowych.

Materiał dla pracowników młodzieżowych - Zestaw szkoleniowy Zarządzanie organizacją dla podmiotów młodzieżowych działających na szczeblu krajowym

Jest to profesjonalny poradnik dla pracowników młodzieżowych w postaci zestawu szkoleniowego (training kit). Zestaw szkoleniowy jest publikacją tematyczną napisaną przez doświadczonych trenerów młodzieżowych, którzy brali udział w projekcie. Został zaprojektowany, jako łatwy w użyciu przewodnik dla organizacji młodzieżowych na szczeblu krajowym, zawierający 40-50 stron wiedzy teoretycznej na temat zarządzania organizacjami młodzieżowymi, część praktyczną jak zarządzać organizacją młodzieżową na szczeblu krajowym oraz zestaw niezbędnych środków.

Zawartość przewodnika obejmuje:

- Wprowadzenie do zarządzania organizacją w organizacjach młodzieżowych
- Jak założyć organizację młodzieżową działającą na poziomie krajowym
- podejmowanie decyzji i procesy demokratyczne
- polityki wewnętrzne i dokumenty organizacji młodzieżowych
- moduły praktyczne i wytyczne

Języki: macedoński, albański, turecki, francuski, polski i angielski

Media: Książka i CD (Te same informacje są zawarte w interaktywnym CD)

Książka została przygotowana przez zespół ekspertów, w tym recenzentów zewnętrznych i zaprezentowana w co najmniej 50 organizacjach krajowego szczebla.

W stworzeniu poradnika pomogło, całodniowe spotkanie inauguracyjne w Macedonii, na które każdy z partnerów wysłał jednego pracownika młodzieżowego, zaangażowanego w tworzenie książki i płyty CD.

W celach rozpowszechnienia rezultatów projektu, finałowa konferencyjna prezentująca publikację "Zarządzanie organizacją dla podmiotów młodzieżowych działających na poziomie krajowym" odbyła się w Brukseli, aby przedstawić wyniki projektu zawarte w publikacji do pracy z młodzieżą na temat zarządzania organizacjami na szczeblu krajowym.

Składała się ona z 3 części:

I – prezentacji i oficjalnego otwarcie dla innych organizacji młodzieżowych, w tym panelu na temat organizowania się młodzieży

II - krótkiego warsztatu, na temat tego w jaki sposób korzystać z publikacji

III – wymiany informacji i tworzenia sieci w formie world cafe (kawiarenki światowa)

Działania upowszechniające rezultaty projektu

E1: warsztaty dla multiplikatorów demokratycznego zarządzania w krajowych organizacjach młodzieżowych

Głównym celem warsztatów było zapewnienie właściwego rozpowszechniania projektu dla innych organizacji młodzieżowych na szczeblu krajowym. Warsztaty miały miejsce we wszystkich krajach partnerskich, zgromadziły około 40 uczestników z krajów uczestniczących w programie Erasmus Plus, aby zachęcić ich do korzystania z rezultatów projektu, poprzez przekazanie wiedzy i umiejętności, w oparciu o ich doświadczenia organizacyjne, tak aby skutecznie mogli pracowali nad wprowadzaniem zmian w zarządzaniu organizacjami młodzieżowymi na szczeblu krajowym.

Działania edukacyjne

C1: Szkolenie dla liderów młodzieżowych na temat demokratycznego przywództwa oraz uczestnictwa w organizacjach młodzieżowych działających na szczeblu krajowym

Szkolenie odbyło się w Poznaniu, w dniach 21-26 sierpnia 2015 r. Uczestniczyło w nim 9 uczestników z 3 organizacji partnerskich (z Polski, Macedonii i Turcji). Rezultaty szkolenia (w postaci materiałów szkoleniowych do pracy z młodzieżą) zostały udostępnione w formie raportu i rozesłane do organizacji partnerskich.

C2: Szkolenie: Model aktywnego uczestnictwa i demokratycznego zarządzania organizacjami młodzieżowych i ich ocena

Szkolenie odbyło się w Strudze w Macedonii, w dniach 29 września - 4 października 2015 roku. Wzięło w nim udział 9 uczestników, który przeprowadzili ocenę modeli zarządzania organizacjami (z Macedonii, Polski i Turcji). Sprawozdania z oceny zostały dostarczone zespołowi projektowemu, który miał za zadanie opracować rekomendacje dla poprawy zarządzania organizacjami.

C3: Mobilności pracowników młodzieżowych

Mobilności trzech pracowników młodzieżowych miały na celu stworzenie raportu mobilności (3 raporty od wszystkich zaangażowanych pracowników młodzieżowych wysłanych do organizacji goszczących). Raport koncentruje się na pokazaniu w jaki sposób organizacja działająca na szczeblu krajowym działa w zakresie zarządzania organizacją. Po zakończeniu wszystkich działań związanych z mobilnością, dane opracowane w ich trakcie zostały udostępnione online dla wszystkich zainteresowanych organizacji. Każda mobilność trwała miesiąc, podczas którego jedna osoba z Macedonii została wysłana do Belgii, jedna z Polski do Turcji i jedna z Turcji do Macedonii.

Działania lokalne prowadzone przez każdego partnera

- Spotkania na szczeblu krajowym mające na celu budowanie zdolności członków klubów młodzieżowych i sekcji do udziału w pracach krajowego poziomu organizacji.
- Reformy zarządzania na szczeblu krajowym: działania takie jak zmiany prawne, testowanie różnych sposobów zarządzania, spotkania ewaluacyjne i sprawozdawczość, które powinny być wprowadzone w strukturę organów zarządzających organizacjami.
- rozwój strony internetowej i innych materiałów promocyjnych (długopisy i ulotki), mających na celu przedstawienie projektu innym organizacjom młodzieżowych na szczeblu krajowym.
- Konferencja prasowa poświęcona prezentacji badania, zorganizowana w Skopje, Poznaniu, Stambule i Brukseli, w tym prezentacji projektu i prezentacji analizy porównawczej.
- Kampania promująca projekt online, mająca na celu zwrócenie uwagi na znaczenie organizowania się młodzieży na szczeblu regionalnym i zwrócenie uwagi na wyniki badań.

Działania edukacyjne

Planowanie działań dla stworzenia Grupy Doradczej

Po co?	Potrzeba kontynuacji pracy najbardziej doświadczonych członków i działaczy organizacji. Stworzenie przestrzeni, która zwiększy poczucie przynależności „starszych” członków organizacji młodzieżowych. Stworzenie grupy ludzi, która będzie doradzać "nowym liderom" w zarządzaniu organizacją Stworzenie przestrzeni dla włączenia członków "absolwentów", którzy być może nie chcą być w organach wykonawczych, ale nadal są zaangażowani w organizację
Co?	Stworzenie ciała doradczego/ klubu absolwentów - grupy osób, które były zaangażowane w organizację i nadal są gotowi wspierać jej dalszy rozwój. Stworzenie im przestrzeni i możliwość by nadal byli włączeni w życie organizacji.
Dla kogo?	Dla członków, którzy byli aktywni w organizacji, zwłaszcza tych, którzy pełnili role decyzyjne (Zarząd, Komisja Rewizyjna etc) Dla tych, którzy nie mają czasu lub chęci podjęcia aktywnej roli w organizacji, ale nadal są zainteresowani udziałem w inny sposób.
Kto?	Obecne struktury zarządzania w organizacji Sami „absolwenci” (określający swoją rolę, swój wkład, sposoby, jak mogą wspierać organizację, itp)
Kiedy?	Najlepiej byłoby stworzyć zaproszenie przed nowymi wyborami, które będzie skierowane do "absolwentów" organizacji. Utrzymywanie z nimi i pomiędzy nimi kontaktu, coroczne spotkania, itp.
Gdzie?	Podczas regularnych spotkań, publicznych wydarzeń, nieformalnych zebrań
Jak?	Jak wspomniano wcześniej, najlepiej stworzyć otwarte zaproszenie dla członków do udziału w grupie doradczej. Opracować jasne wytyczne pracy grupy doradczej, która zostaną udostępnione wraz z zaproszeniem Stworzyć przestrzeń dla pierwszej rady doradczej aby sama ukształtowała swój sposób działania
Komentarze:	Ustanowienie Rady może przynieść wartość dodaną organizacji, zwiększyć poczucie przynależności starszych członków i dać dodatkowe wsparcie w działaniach organizacji.

Planowanie działań dla stworzenia pamięci instytucjonalnej organizacji

Po co	Aby zachować pamięci instytucjonalną organizacji i zapewnić transfer wiedzy pomiędzy zmieniającymi się władzami.
Co?	<p>Ustanowienie kilka formalnych zasad zachowania pamięci w zarządzie , takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zapewnienie czasu na przekazywana władzy pomiędzy starym i nowym zarządem (w tym okresie stary zarząd może przekazać wiedzę i pomysły nowemu w celu zapewnienia spójności) <p>Kilka porad dla płynnego przejścia pomiędzy nowymi władzami: Nie wybierajcie nowego zarządu w tym samym roku, kiedy zmieniają się zatrudnieni pracownicy biura (np. w tym samym roku, w którym wybierany jest nowy Dyrektor Biura lub Sekretarz Generalny). Zawsze starajcie się zmotywować jednego członka zarządu, do ubiegania się o drugą kadencję, aby mógł przekazać dalej pamięć organizacyjną</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zmiana połowy zarządu rocznie (w celu zapewnienia, że zawsze połowa zarządu kontynuuje mandat, a druga połowa jest nowa, następnie w kolejnym roku następuje ponowna zmiana) - Prowadzenie sprawozdań ze spotkań czasem może być trudne, więc można stworzyć wspólny zarządowy blog online, gdzie członkowie zarządu mogą pisać co chcą (lub tworzyć sprawozdania ze spotkań w bardziej nieformalny sposób). Platformy warte wypróbowania: Skamlać, Trello
Dla kogo?	Dla członków zarządu (starych i nowych) ale szczególnie dla nowego zarządu, aby upewnić się, że mają kilka punktów wyjściowych.
Kto?	Członkowie zarządu (stary i nowy zarząd). Proces powinien być koordynowany przez prezesów zarządów (starych i nowych) W przypadku, gdy organizacja posiada opłacanych pracowników / sekretariat powinno być to również ich zadanie.
Kiedy?	Za każdym razem gdy następuje zmiana zarządu Przygotować się z wyprzedzeniem i zacząć realizację działań od razu po wyborach.
Gdzie?	Może mieć miejsce w organizacji; najlepiej spotkania twarzą w twarz (także Skype, Facebook).
Jak?	Spotkanie/spotkanie weekendowe Pracując razem nad przekazaniem nowemu zarządowi tego co zostało zrobione, co jest w trakcie realizacji i jakie były plany na przyszłość

Planowanie działania edukacyjnego w zakresie komunikacji

Potrzeby	<p>Lepsza komunikacja misji i wizji różnym grupom docelowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Członkowie / zespół, - Wolontariusze związane z organizacją - społeczeństwo <p>Promocja organizacji młodzieżowej i poprawa jej widoczności.</p>
Cel główny	Stworzenie i wdrożenie strategii komunikacji, aby zapewnić widoczność pracy, którą organizacja wykonuje i osiągnąć szerszy zasięg.
Cele szczegółowe	<ul style="list-style-type: none"> - Określenie grup docelowych, do których chcecie dotrzeć - Wybór najlepszych sposobów komunikacji dla trzech grup docelowych: członków, wolontariuszy i innych osób, - Zdefiniowanie narzędzi komunikacji i nauczenie się, jak korzystać z tych narzędzi (media społecznościowe, komunikaty prasowe, konferencje prasowe, kampanie, podejście typu peer-to-peer, itd) - Zebranie pomysłów od ludzi z organizacji, - Stworzenie planu/strategii działania z osią czasu i wskaźnikami - Podział zadań pomiędzy osobami odpowiedzialnymi
Metodologia	<p>Szkolenie z komunikacji</p> <p>Konsultacje on-line / + badanie, analiza aktualnej strategii komunikacyjnej</p>
Metody	<ul style="list-style-type: none"> - Konsultacje on-line z ludźmi z organizacji określające potrzeby w zakresie komunikacji (potrzebne informacje, jakie narzędzia są używane, etc.) - Planowanie strategiczne - Odgrywanie ról - Elevator speech (prezentacja windowa) - Burza mózgów - Dyskusja - Praca w grupach tematycznych
Realizacja	<p>Konsultacje on-line i 2-dniowe szkolenie.</p> <p>Szkolenie powinno być prowadzone przez eksperta od komunikacji lub członka organizacji, który ma doświadczenie w tej kwestii. Należy utworzyć specjalną grupę roboczą, która zajmie się komunikacją. Głównym zadaniem grupy jest zbieranie inspiracji (być może z innych organizacji i firm lub Internetu), wybierając najlepsze z nich, tworzeniu strategii w zakresie komunikacji dla 3 grup docelowych (społeczeństwa, wolontariuszy związanych z organizacją i członków) i wdrażanie strategii.</p> <p>Podczas dyskusji te pytania mogą być przydatne przy tworzeniu strategii (wspólne dla wszystkich grup docelowych):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie informacje mogą być interesujące dla tej grupy?

	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są najbardziej charakterystyczne cechy grupy docelowej? • Jaka baza danych/rejestr może nam pomóc w dotarciu do grupy? • Jakie kanały komunikacji są odpowiednie dla grupy? • Czy informacja powinna być wewnętrzna czy zewnętrzna? • Jakie są najważniejsze informacje, którymi chcesz się podzielić z grupą? (lista priorytetów)
Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> - Oceny uczestników ze szkolenia - Ocena / monitorowanie realizacji strategii; Sprawdzanie wskaźników według osi czasu. Wskaźniki powinny być mierzalne (możliwe do policzenia), na przykład 3 posty na Facebooku tygodniowo.
Komentarze:	<p>Ważny jest związek pomiędzy działaniami online i offline. Powinny one się wzajemnie uzupełniać.</p> <p>Wybór odpowiedniego narzędzia komunikacji jest niezbędny, aby Wasze przesłanie było słyszalne,</p> <p>Organizacja musi wiedzieć za czym się opowiada, znać swoje działania i polityki, przed podjęciem działań komunikacyjnych – wiedza dotycząca Waszego przesłania jest podstawą dobrej komunikacji.</p>

Planowanie działania edukacyjnego na temat umiejętności przywódczych członków jako czynnika zwiększenia zaangażowania i inicjatywy w grupie wolontariuszy współpracujących z organizacją

Potrzeby	<p>Mieć wysoko wykwalifikowanych liderów w organizacji.</p> <p>Mieć zmotywowanych liderów, którzy mogą i chcą pracować z innymi wolontariuszami.</p>
Cel główny	Rozwinięcie umiejętności przywódczych członków jako czynnik zwiększenia zaangażowania i inicjatywy w grupie wolontariuszy.
Cele szczegółowe	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie narzędzi i metod wspierania wolontariuszy (coaching, mentoring, etc.) - Dzielenie się doświadczeniami na temat przywództwa, - Rozwijanie umiejętności ułatwiających i komunikacyjnych, - Doskonalenie umiejętności autoprezentacji, - Rozwijanie umiejętności zarządzania konfliktami i rozwiązywania problemów - Motywowanie młodych liderów do aktywnego udziału w organizacji
Metodologia	Szkolenie oparte na metodologii edukacji pozaformalnej
Metody	<ul style="list-style-type: none"> - Ćwiczenie prezentacji w małych grupach, - Rozmowy w parach na temat doświadczeń z przeszłości, - Burza mózgów, - Coaching, - Wykłady i prezentacje, - Symulacje,

	<ul style="list-style-type: none"> - Tutoring - Studium przypadku
Realizacja	<p>5-dnionwe szkolenie przeznaczone dla członków różnych organizacji połączone z tutoringiem po szkoleniu</p> <p>Wybór uczestników; Powinny oni być aktywnymi członkami organizacji, potencjalnymi liderami, zainteresowanymi rozwijaniem swoich umiejętności przywódczych i chętnymi do dalszej pracy z wolontariuszami w organizacji. Proces aplikacji - wybór na podstawie wcześniejszych doświadczeń w pracy z wolontariuszami i planów na przyszłość (jak będą wykorzystywać swoje umiejętności przywódcze w przyszłości). Trenerzy powinni być aktywnymi liderami w swoich organizacjach</p> <p>Moduły szkolenia:</p> <p>Zbadanie potrzeb uczestników i ich organizacji dotyczących przywództwa i aktywnego uczestnictwa wolontariuszy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dzielenie się pomysłami jak motywować wolontariuszy, co to znaczy być osobą aktywną w organizacji, jak być dobrym liderem, itd. - Narzędzia i metody w celu wsparcia wolontariuszy, coaching, mentoring, szkolenia, itd. - Szkolenie w zakresie facylitacji, komunikacji i umiejętności autoprezentacji - Szkolenie w zakresie umiejętności zarządzania konfliktem i rozwiązywania problemów <p>Po zakończeniu szkolenia, trenerzy będą oferować doradztwo dla uczestników. Mentorzy z jednej organizacji będą pracować z uczestnikami z drugiej, aby zapewnić inny punkt widzenia. Spotkania powinny się odbywać co najmniej raz w miesiącu + konsultacje on-line, w razie potrzeby.</p>
Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> - Informacja zwrotna of uczestników - Ankiety ewaluacyjne, -półroczny tutoring (6 spotkań, raz w miesiącu) (konsultacje on-line w trakcie procesu w razie potrzeby).
Komentarze:	<p>Szkolenie powinno zapewnić efekt mnożnikowy poprzez zwiększenie liczby wolontariuszy w organizacjach i powinno prowadzić do długotrwałego wzrostu motywacji aktywnych liderów</p>

Planowanie działania edukacyjnego na temat aktywnego uczestnictwa w organizacji

Potrzeby	Zwiększenie kompetencji i zdolności ludzi zaangażowanych w organizację Utrzymanie wolontariuszy w organizacji, zapewnienie ciągłości ich pracy Wzmacnianie poczucia własności organizacji przez członków Zwiększenie aktywnego udziału wolontariuszy w organizacji
Cel główny	Zwiększenie kompetencji członków zarządu w prowadzeniu organizacji w sposób zapewniający wysoki poziom uczestnictwa Skuteczniejsze włączanie wolontariuszy w działania organizacji
Cele szczegółowe	Członkowie zarządu rozumieją potrzeby i perspektywy członków ich organizacji Uważają, że opłacalne jest, aby zapewnić przestrzeń dla realizacji pomysłów członków organizacji oraz dla wspierania ich inicjatyw Mają umiejętności do wykorzystywania pomysłów i inicjatyw członków organizacji
Metodologia	Weekendowe szkolenie składające się z zajęć prowadzonych metodologią edukacji pozaformalnej
Metody	ćwiczenia - analiza organizacji, mapa myśli Wymiany najlepszych praktyk Wkład teoretyczny, prezentacja dobrych praktyk, porównanie z innymi organizacjami i ich metodami
Realizacja	Udział decydentów w organizacji Szkolenie prowadzi osoba mające wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego Tworzenie bezpiecznego środowiska / atmosfery
Evwaluacja	<ul style="list-style-type: none">- - Ocena z uczestnikami- - Ocena / monitorowanie realizacji planowanych zmian w pracy z członkami; Porównanie wskaźników przed i po treningu:<ol style="list-style-type: none">1) liczba spotkań zarządu i członków organizacji;2) liczba uczestników podczas posiedzeń;3) liczba projektów inicjowanych przez ludzi, którzy nie są w zarządzie
Komentarze:	Szkolenie może doprowadzić do zaproponowania pewnych zmian w zarządzaniu organizacją i wdrożenia nowych sposobów / narzędzi używanych do włączania członków w działania organizacji (na przykład, tworząc nowe grupy robocze, nowe kanały komunikacji, więcej spotkań, itp.)

Planowanie spotkania powitalnego

Po co?	Aby wyjaśnić, misję i wizję organizacji nowym członkom Aby zaprezentować możliwości rozwoju jakie dostarcza organizacja
Co?	Spotkanie powitalne i krótki warsztat
Dla kogo?	Dla nowych członków organizacji i tych, którzy chcą znaleźć w niej swoje miejsce
Kto?	Wewnętrzni trenerzy w organizacji
Kiedy?	Wkrótce po corocznej rekrutacji, Powtarzając, gdy organizacja stoi w obliczu zmian (w strukturze / programie / po wyborach), kiedy przybywają nowe zadania, przygotowując nowy program / strategię na przyszłość
Gdzie?	W siedzibie organizacji
Jak?	-Prezentacja organizacji (misja, wizja, struktury, plan pracy, itd.) -Zadanie: Przetłumaczcie misję i wizję organizacji na materiały promocyjne, plakaty, itp -Zadanie: Stwórzcie zdjęcie / obraz pokazujący ideę organizacji - Zadanie: "Windowa prezentacja (elevator speech) podczas, której trzeba przedstawić organizację i jej cel (Misja i wizja) w czasie 1 minut - Zadanie: napiszcie własny "plan kariery" w organizacji z pomocy doświadczonej osoby - Uczestnicy zastanawiają się nad ich wcześniejszymi doświadczeniami w organizacji / projektami / działaniami grupowymi oraz określają to, co było dla nich ważne i co z tego wynieśli
Komentarze:	To ćwiczenie jest bardzo ważne dla wszystkich członków zaangażowanych w organizację, w celu znalezienia i lepszego spełniania swojej roli w organizacji i rozwoju własnego potencjału osobistego i zawodowego, jednocześnie używając swojego doświadczenia i wiedzy, do rozwoju organizacji.

Rozwój organizacyjny Narzędzie samooceny

Wprowadzenie

Celem tego narzędzia jest zapewnienie krótkiego przeglądu rozwoju organizacyjnego w celu oceny aktualnego stanu organizacji. Te podstawowe zasady są prawdziwe dla wszystkich dobrze działających organizacji, niezależnie od ich misji, międzynarodowego lub lokalnego charakteru, wielkości, zarządzania przez opłacanych pracowników czy też wolontariuszy itd.

Co to jest rozwój organizacyjny i dlaczego jest ważny?

Rozwój organizacyjny jest procesem, w ramach którego organizacja rozwija zdolności wewnętrzne, aby być jak najbardziej skuteczną w wypełnianiu swojej misji, i być w stanie działać i utrzymać się przez długi okres czasu. Obejmuje ono spojrzenie na kwestie i procesy związane z następującymi 9 podstawowymi filarami rozwoju organizacyjnego:

1. Wizja i misja
2. Struktura organizacyjna
3. Zarządzanie
4. Przepływ informacji i podejmowanie decyzji
5. Zarządzanie ludźmi
6. Zaangażowanie interesariuszy i jego utrzymanie
7. Technologia i infrastruktura
8. Nadzór finansowy i zarządzanie
9. Zmiana organizacyjna

Rozwój organizacyjny nigdy się nie kończy- jest to proces zachodzący ciągle, ewolucyjny i intencjonalny, który musi być regularnie prowadzony przez organ kierujący i kadrę zarządzającą organizacją. Zapewnienia on zdolność organizacji do przystosowywania się do nowych warunków i możliwości, a także rozwoju.

Filar wizji i misji powinien być priorytetem dla organizacji i być brany pod uwagę w pierwszej kolejności. Wszystkie pozostałe filary mają równe znaczenie dla zdrowia organizacji. Wasze priorytety organizacyjne będą się przesuwają w czasie w miarę różnych faz żywotności organizacji.

Najlepsze podejścia do rozwoju organizacyjnego są holistyczne w swej naturze. Organizacje powinny jednocześnie monitorować i osiągać dalszą poprawę w każdym filarze, gdzie to możliwe. Dodatkowe inwestycje mogą być potrzebne w obszarach, które mogą tworzyć przeszkodę dla działalności organizacji, jeśli kadra nie zajmie się danym filarem. Na przykład, jeśli nie możecie wykazać potencjalnemu sponsorowi, że jesteście w stanie zarządzać funduszami, to najprawdopodobniej nie otrzymacie dofinansowania, dopóki kwestia ta nie zostanie podjęta. Takie podejście pozwala organizacji na elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby związane z rozwojem organizacyjnym w miarę ich powstawania i odnoszenie się do najbardziej palących kwestii.

Dla kogo jest to narzędzie?

Każdy może korzystać z tego narzędzia, ale poziom zdolności do skutecznego wprowadzania zmian w organizacji zależy od tego jak dużą masz moc sprawczą w organizacji i czy jesteś w stanie przekonać kierownictwo i / lub kadrę zarządzającą do udziału w procesie z razem tobą.

Jak korzystać z tego narzędzia?

Możesz:

- Wypełnić narzędzie indywidualnie dla własnego uczenia się. Da Ci to poczucie na jakim poziomie rozwoju jest Twoja organizacja, pomagając wykryć istniejące blokady i określić obszary, na poprawę, których być może jesteś w stanie wpłynąć w ramach aktualnie pełnionej roli.
- Zaprezentować to narzędzie swojemu zarządowi bądź pracownikom biura. Zapytaj, czy jest to coś co byliby zainteresowani zrobić, lub czy mogą Cię wesprzeć w facylitowaniu rozmowy na ten temat w ramach organizacji.
- Jeśli jesteś częścią grupy wolontariuszy lub klubu, możesz zebrać grupę kolegów i razem z nimi przejść przez narzędzie dyskutując na temat swoich odpowiedzi z każdego z tematów.

Jak to działa?

Dla każdego z 9 podstawowych filarów rozwoju organizacyjnego, dostępna jest lista zdań określających najlepsze praktyki w danym obszarze rozwoju.

Dla każdego rachunku, masz trzy możliwe odpowiedzi do wyboru:

- Tak: Zaznaczenie tego pola oznacza, że istnieje zgoda, że ten proces, system, procedura, plan lub struktura jest obecna w organizacji.
- Nie: Zaznaczenie tego pola oznacza, że istnieje zgoda, że tego procesu, systemu, procedury, planu lub struktury nie jest obecna w organizacji
- Może: Zaznaczenie tego pola wskazuje na niezgodę lub niepewność respondentów (np niektórzy ludzie zgodzili się, a niektórzy nie, co wskazuje, że dalsze rozmowa wyjaśniająca powinna mieć miejsce).

Co dalej po zastosowaniu narzędzia?

To narzędzie ma na celu wywołać dyskusję w Waszej organizacji. Zastanówcie się indywidualnie lub zbiorowo nad Waszymi wynikami. Jakie są silne strony w organizacji? Jakie są słabsze obszary? W ramach którego filaru i wskaźników było najczęściej niezrozumienia lub brak zgody? Czy filary, gdzie jest więcej zamieszania i niezgody zgadzają się z niektórymi wyzwaniem z jakimi organizacja się zmaga? Jakie wnioski można wyciągnąć z wyników, które pomogą Ci na obecnym lub przyszłym stanowisku?

Jakie są najpilniejsze kwestie, które należy rozwiązać w celu natychmiastowego zwiększenia zdolności organizacji w wykonywaniu swojej pracy? Znalezienie odpowiedzi na to pytanie może być bardzo proste np. poprzez rozmowy wyjaśniające, jak podejmowane są decyzje i kto je podejmuje lub bardziej skomplikowane jak opracowanie planu strategicznego.

Zapoznajcie się ze źródłami na końcu dokumentu

Wracajcie do narzędzia często aby śledzić postępy i zapewnić, że żaden z kluczowych obszarów rozwoju organizacyjnego nie jest pomijany.

1/ Wizja i misja

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Wizja naszej organizacji opisuje dokładnie to, jak wyglądać będzie świat gdy uda nam się osiągnąć nasze cele, i jest powszechnie rozumiana.			
Misja naszej organizacji opisuje dokładnie, jak chcemy zrealizować naszą wizję i jakimi kierujemy się wartościami			
Nasi pracownicy i członkowie zarządu znają naszą wizję i misję i są głęboko zaangażowani w realizację celu istnienia naszej organizacji			
Podczas opracowywania nowej długoterminowej strategii, sprawdzamy ponownie naszą wizję i misję, aby upewnić się, że są nadal aktualne.			
Gdy planujemy nowe działania, odnosimy się do wizji i misji naszej organizacji. Używamy ich jako punktu odniesienia, aby zdecydować, co będziemy robić, a co ważniejsze, czego nie będziemy robić.			
Kiedy komunikujemy się z ludźmi spoza naszej organizacji, nasz przekaz odzwierciedla naszą wizję i misję.			
Mamy sposoby oceny i pomiaru, tego czy realizujemy naszą misję.			
Co roku sprawdzamy naszą wizję i misję, aby upewnić się, że wciąż są aktualne, biorąc pod uwagę wszelkie istotne zmiany w naszym środowisku pracy (np. zmiany polityczne, działania innych organizacji).			

2. Struktura organizacyjna

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Istnieje zatwierdzony opis pracy z jasnym wykazem obowiązków i sposobami raportowania dla wszystkich stanowisk w organizacji, obojętnie czy są one płatne czy opierają się na wolontariacie			
Nasza organizacja zapewnia zdrowe środowisko pracy. Obejmuje to odpowiednie i bezpieczne warunki pracy oraz wyraźnie udokumentowane oczekiwania dotyczących dopuszczalnego zachowania pracowników i przeciwdziałania molestowaniu			
Nasza organizacja posiada udokumentowane zasady działania i wartości które kierują naszą codzienną pracą (np. dotyczące uczestnictwa, przejrzystości, równości kobiet i mężczyzn).			
Podział obowiązków w zakresie zarządzania jest jasny. Wiemy, kto jest odpowiedzialny za zarządzanie finansami, zasobami ludzkimi, planowanie, pozyskiwanie funduszy itp.			
Struktury, systemy i procesy w naszej organizacji są skonfigurowane w taki sposób, że ułatwiają naszą pracę (np. podział zadań między pracownikami, koordynacja pracy, podejmowanie decyzji, zbierania informacji).			

3. Zarządzanie

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Nasza organizacja ma silnych liderów z jasną wizją organizacji, którzy inspirują naszych pracowników i wolontariuszy.			
Nasza organizacja posiada osobowość prawną w kraju (lub krajach), w którym prowadzi działalność.			
Nasza organizacja wypełnia swoje zobowiązania prawne (np. wypełnia coroczne sprawozdania dla rządów i podmiotów finansujących, w razie potrzeby podlega audytom finansowym, przestrzega odpowiednich przepisów prawa pracy).			
Nasza organizacja posiada funkcjonujący zarząd lub odpowiadający mu organ zarządzający, który zapewnia skuteczny nadzór i kierownictwo strategiczne.			
Nasza organizacja posiada politykę, która wyznacza ramy dla zarządu, która obejmuje takie zagadnienia, jak skład zarządu, wymagane umiejętności, proces rekrutacji, długości kadencji, różnorodność, itd.			
Nowi członkowie zarządu są wprowadzeni w naszą organizację i jej			
Stosunki robocze między naszymi pracownikami, a zarządem są pozytywne, wydajne i szanujące różnicę między obiema rolami.			

4. Przepływ informacji i podejmowanie decyzji

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Procesy decyzyjne i to kto ma prawo do podejmowania jakich decyzji w naszej organizacji są jasne dla wszystkich zaangażowanych i dobrze funkcjonują.			
Mamy skuteczne sposoby komunikacji dla osób w naszej organizacji, aby porozumiewali się między sobą, więc każdy ma dostęp do informacji, których potrzebuje, aby wykonywać swoją pracę (np. spotkania personelu, sprawozdania, maile).			
Mamy skuteczne sposoby zarządzania informacjami, które przychodzą do naszej Organizacji, więc ludzie mają to, czego potrzebują, ale nie są nimi przytłoczeni (np. udostępnione pliki, bazy danych, Internet).			
Mamy wyznaczone osoby do wypowiedzania się w imieniu organizacji w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym, i każdy w organizacji rozumie i szanuje ich rolę.			
Mamy procesy i systemy zapewniające, że mamy odpowiednie informacje niezbędne do podejmowania decyzji.			
Jesteśmy w stanie podejmować ważne decyzje w odpowiednim czasie w celu wykorzystania szans i minimalizacji ryzyka.			

5. Zarządzanie ludźmi

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Nasza organizacja posiada politykę zarządzania zasobami ludzkimi, która jest udokumentowana i została zatwierdzona przez właściwy organ, taki jak zarząd organizacji.			
Nasze zasady zarządzania zasobami ludzkimi są zgodne z prawodawstwem naszego kraju			
Nasze zasady zarządzania zasobami ludzkimi są weryfikowane na bieżąco i w razie potrzeby korygowane.			
Nasza organizacja posiada sformalizowany proces przeglądu potrzeb pracowników w ujęciu rocznym, co przekłada się na plan zaspokojenia tych potrzeb.			
Rekrutacja i selekcja na płatne lub bezpłatne stanowisko jest obiektywnym, spójnym i udokumentowanym procesem.			
Wszyscy nowi pracownicy lub wolontariusze, którym oferowane jest stanowisko w naszej organizacji, podpisują umowę lub porozumienie zawierające wymogi współpracy między jednostką, a organizacją, w tym wynagrodzenie, świadczenia i godziny pracy.			
Wszyscy pracownicy i / lub wolontariusze mają jasny opis swoich stanowisk i zostają wprowadzeni w naszą organizację i swoją rolę w niej.			
Sprawdzamy pracę wszystkich pracowników i wolontariuszy oraz regularnie udzielamy informacji zwrotnej			
Nie mieliśmy żadnych poważnych problemów kadrowych w ciągu ostatnich trzech lat (np. zwolnień, sporów prawnych, długotrwałych wakatów).			
Skutecznie radzimy sobie z konfliktami w naszej organizacji gdy się pojawiają.			
Pracownicy i wolontariusze posiadają odpowiednie umiejętności i otrzymują wsparcie, którego potrzebują, aby skutecznie realizować swoje zadania			

6. Zaangażowanie interesariuszy i jego utrzymanie

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Mamy dobre relacje z ludźmi spoza naszej organizacji, z którymi najbliższej współpracujemy (np. beneficjenci działań, członkowie, sponsorzy, partnerzy)			
Regularnie i transparentnie komunikujemy się z naszymi członkami, beneficjentami i partnerami naszych działań.			
Często konsultujemy się z naszymi członkami, beneficjentami działań i odpowiednimi partnerami uzyskując informację zwrotną o tym jak dobrze realizujemy naszą misję oraz pomysły na nowe projekty lub działania.			
Beneficjenci naszych działań, członkowie, partnerzy i wolontariusze są dumni ze współpracy z naszą organizacją i mówią dobrze o wartości naszej pracy.			
Każdego roku nasza organizacja podtrzymuje i pogłębia relacje z partnerami, beneficjentami działań, członkami i innymi kluczowymi interesariuszami.			

7. Technologia i infrastruktura

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Narzędzia, sprzęt i procesy stosowane obecnie są odpowiednie i wystarczające do wykonywania wysokiej jakości pracy.			
Miejsce pracy (zdalne lub stacjonarne) jest odpowiednie dla pracy, którą trzeba wykonać i ludzi, którzy mają ją zrobić.			
Miejsce pracy pozwala na najlepszą koordynację i realizację zadań.			
Istnieją systemy i procesy w celu gromadzenia, śledzenia i raportowania informacji, które są istotne dla pracy organizacji.			
Miejsce pracy jest dostępne i sprzyja osobom niepełnosprawnym.			
Dostępne są odpowiednie materiały do prac, które należy wykonać.			
Istnieje odpowiednia infrastruktura (dostęp do internetu, telefon, ksero), aby wspierać działania, które muszą być wykonane.			

8. Nadzór finansowy i zarządzanie

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Nasza organizacja posiada zapisane polityki i procedury finansowe, które są odpowiednio wykorzystywane (np. budżetowanie, autoryzacja wydatków, zakupów, podpisy).			
Nasza organizacja posiada roczny budżet, który monitorujemy i regularnie raportujemy naszemu organowi zarządzającemu.			
Mamy systemy finansowe, które są rozumiane i wykorzystywane przez odpowiednich pracowników i kadrę zarządzającą (np.. monitorowanie wyników budżetu i dokonywanie korekt, planowanie i monitorowanie przepływu środków pieniężnych, alokacji nakładów).			

Nasze systemy zarządzania finansowego są nadzorowane przez wykwalifikowanego księgowego lub innych odpowiednich specjalistów.			
Nasze systemy zarządzania finansowego obejmują kontrole wewnętrzne w celu zapewnienia, że więcej niż jedna osoba bierze udział w nadzorze finansowym.			
Rachunki naszej organizacji są okresowo badane przez akredytowany zewnętrzny organ rachunkowy i żadne istotne problemy nie zaistniały w ciągu ostatnich trzech lat.			
Wiemy, skąd będzie pochodzić większość pieniędzy, których nasza organizacja będzie potrzebować w przyszłym roku.			
Nasza organizacja posiada strategię pozyskiwania funduszy lub generowania przychodów i dla każdego jest jasne, jaką rolę odgrywa w jej wykonaniu.			
Otrzymujemy przychody z różnych źródeł (np. rządu i darczyńców instytucjonalnych, sprzedaży produktów lub usług, składek członkowskich, darowizn, specjalnych wydarzeń jak zbiórek).			
Podczas opracowywania propozycji finansowania, bierzemy pod uwagę realne kwoty na nasze własne koszty administracyjne i włączamy również wartość wkładu niepieniężnego/materialnego, który otrzymujemy (np. godziny pracy wolontariuszy, sprzęt lub wynajem pomieszczeń).			
Pieniądze, które otrzymujemy przeznaczamy na działania, które uważamy za najważniejsze dla realizacji naszej wizji i misji.			

9. Zmiana organizacyjna

WSKAŹNIK:	TAK	NIE	MOŻE
Wiemy jak zorganizować zmianę przywództwa, i wiemy, co zrobić, gdyby nasz lider opuścił organizację.			
Zachęcamy do rozwoju zawodowego naszych pracowników i wolontariuszy.			

Uznajemy wkład wszystkich pracowników i wolontariuszy i odpowiednio ich doceniamy.			
Nasza organizacja ustanowiła jasne zasady i praktyki, które wspierają pracowników w zakresie równowagi między pracą a życiem tak, że ludzie mogą być skuteczni i są zmotywowani do działania na swoich pozycjach przez długi czas. Regularnie zastanawiamy się, jak dobrze pracujemy razem i dokonujemy niezbędnych korekt aby pracować bardziej wydajnie.			
Mamy opracowaną strategię w celu angażowania potencjalnych nowych zwolenników, pracowników, członków i wolontariuszy w nasze działania.			

