



iunie 2024

Ghid orientativ de realizare a manualului individualizat de management organizațional și planificare strategică

1. Introducere

1.1. Scopul manualului

Scopul acestui manual este de a furniza un ghid comprehensiv pentru managementul organizațional și planificare ea strategică în cadrul organizațiilor societății civile (OSC). Manualul urmărește să standardizeze și să optimizeze procesele de management, să consolideze capacitățile de planificare strategică și să sprijine organizațiile în atingerea obiectivelor lor pe termen lung. Acesta oferă instrumente, metodologii și bune practici pentru a asigura un management eficient și eficace.

Acest ghid este orientativ și servește ca bază pentru Expertul de dezvoltare managerială și planificare strategică. Fiecare OSC are un nivel specific de dezvoltare și necesități particulare, astfel încât ghidul va fi aplicat, adaptat și ajustat pentru a se plia pe specificul fiecărei organizații. Expertul va colabora îndeaproape cu conducerea fiecărui OSC pentru a personaliza și implementa cele mai potrivite soluții în funcție de contextul și obiectivele organizației.

1.2. Obiective

Obiectivele manualului includ:

- Consolidarea capacităților manageriale. Dezvoltarea abilităților și competențelor manageriale ale liderilor și personalului cheie din OSC-uri.
- Standardizarea proceselor de management. Implementarea unor proceduri și practici uniforme care să optimizeze activitățile organizaționale.
- Îmbunătățirea planificării strategice. Stabilirea unui cadru clar pentru formularea, implementarea și monitorizarea strategiilor organizaționale.
- Creșterea eficienței și eficacității. Maximizarea utilizării resurselor organizaționale pentru atingerea obiectivelor stabilite.
- Sprijinirea inovării și adaptabilității. Promovarea unui mediu de lucru care să încurajeze inovația și să faciliteze adaptarea rapidă la schimbările din mediul extern.

1.3. Beneficiile implementării manualului

Implementarea acestui manual aduce numeroase beneficii organizației, printre care:

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană din Fondul Social European Plus prin Programul Educație și Ocupare, Prioritate: P01 „Modernizarea instituțiilor pieței muncii”, Obiectiv specific: ESO4.2 „Modernizarea instituțiilor și a serviciilor pieței muncii pentru ca acestea să evalueze și să anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii (FSE+)”, Titlu Apel: Consolidarea dialogului social și a parteneriatelor pentru ocupare și formare III – Organizațiile societății civile-regiuni mai puțin dezvoltate, Titlu Proiect: Creșterea capacității organizațiilor societății civile și dezvoltarea parteneriatelor pentru ocupare și formare, Cod apel: PEO/48/PEO_P1/OP4/ESO4.2/PEO_A7, Cod proiect: 300846



- Creșterea performanței organizaționale. Expertul de dezvoltare managerială și planificare strategică se va asigura că procedurile standardizate și strategiile sunt bine definite și conduc la o mai bună utilizare a resurselor și la îmbunătățirea rezultatelor.
- Claritate și coerență în procesele interne. Expertul de dezvoltare managerială și planificare strategică va oferi îndrumări clare și coerente pentru toate aspectele managementului organizațional și planificării strategice, reducând ambiguitățile și ineficiențele.
- Îmbunătățirea comunicării interne și externe. Expertul de dezvoltare managerială și planificare strategică va încuraja structurarea clară a procedurilor pentru a contribui la o mai bună comunicare între departamente și cu părțile interesate externe.
- Adaptabilitate și reziliență. Expertul va încuraja adoptarea unor practici inovative și flexibile, permițând organizației să se adapteze rapid la schimbările din mediul extern.
- Transparență și responsabilitate. Expertul va încuraja implementarea proceselor de management și planificare bine definite pentru a asigura transparența și responsabilitatea în utilizarea resurselor și în atingerea obiectivelor.

2. Evaluarea inițială

2.1. Descrierea organizației și managementului

- **Viziune și misiune**

Viziune. Expertul va descrie viziunea organizației, adică imaginea ideală a viitorului pe care organizația o urmărește.

Misiune. Expertul va descrie misiunea organizației, adică scopul fundamental și direcția de acțiune..

- **Structura organizațională**

Descrierea structurii curente. Expertul va prezenta organigrama actuală și va descrie cum sunt structurate departamentele și funcțiile.

Provocări în coordonarea departamentelor. Expertul va identifica și descrie principalele provocări în coordonarea și colaborarea între departamente.

- **Leadership și angajament**

Calitățile liderilor. Expertul va descrie principalele calități și competențe ale liderilor din organizație..

Angajamentul conducerii. Expertul va evalua cum se manifestă angajamentul conducerii față de obiectivele organizaționale.



2.2. Evaluarea practicilor de management și planificare

Eficiența proceselor de management

Procese eficiente. Expertul va identifica și descrie procesele de management care funcționează eficient.

Necesitatea de îmbunătățiri. Expertul va identifica zonele care necesită îmbunătățiri semnificative.

Planificare și strategie

Expertul va descrie cum decurge procesul de planificare strategică în organizație.

Obiective pe termen lung

Expertul va evalua existența și claritatea obiectivelor pe termen lung..

Evaluarea performanței

Evaluarea și monitorizarea performanței. Expertul va descrie cum sunt evaluate și monitorizate performanțele angajaților și membrilor.

Sisteme de feedback. Expertul va evalua existența sistemelor de feedback regulat și constructiv.

3. Managementul resurselor umane

3.1. Recrutare și selecție.

- Analiza necesităților de personal. Expertul va identifica nevoile de personal ale organizației prin discuții cu managerii și evaluarea structurii organizaționale existente
- Strategii de atragere a talentelor. Expertul va încuraja elaborarea și implementarea strategiilor eficiente de recrutare, inclusiv publicitatea posturilor vacante pe diverse platforme, colaborarea cu agenții de recrutare și utilizarea rețelelor profesionale.
- Procesul de selecție. Expertul va asista conducerea OSC în elaborarea și implementarea procesului de selecție, inclusiv interviuri structurate, teste de competențe și evaluări psihometrice.
- Inducția angajaților noi. Expertul va încuraja dezvoltarea și implementarea programelor de inducție pentru noii angajați, asistând conducerea OSC pentru ca aceștia să se integrează rapid și eficient în organizație

3.2. Evaluarea performanțelor și motivare.

- Dezvoltarea unui sistem de evaluare. Expertul asistă conducerea OSC în elaborarea unui sistem de evaluare a performanțelor bazat pe criterii clare și obiective, adaptat specificului organizației.



- Implementarea procesului de evaluare. Expertul se asigură că toți angajații și managerii înțeleg și urmează procedurile stabilite.
- Sisteme de recompensare. Expertul asistă conducerea OSC în dezvoltarea și implementarea programelor de recompensare și recunoaștere pentru a motiva angajații și a încuraja performanțele ridicate.
- Identificarea nevoilor de dezvoltare. Expertul asistă conducerea OSC în identificarea nevoilor de dezvoltare ale angajaților pe baza evaluărilor de performanță și va propune programe de formare și dezvoltare personalizate.

3.4. Planificarea carierei și succesiunea.

- Evaluarea potențialului. Expertul asistă conducerea OSC în evaluarea potențialului angajaților pentru roluri de conducere și alte poziții critice în organizație.
- Planuri de carieră personalizate. Expertul asistă conducerea OSC în dezvoltarea planurilor de carieră personalizate pentru angajați, identificând oportunitățile de avansare și dezvoltare profesională.
- Programe de succesiune. Expertul asistă conducerea OSC în elaborarea programelor de succesiune pentru pozițiile cheie, asigurând continuitatea și stabilitatea organizațională.
- Mentoring și coaching. Expertul asistă conducerea OSC în implementarea programelor de mentoring și coaching pentru a sprijini dezvoltarea profesională a angajaților și pregătirea lor pentru roluri viitoare.
- Monitorizarea progresului. Expertul asistă conducerea OSC în monitorizarea progresului angajaților în cadrul planurilor de carieră și programele de succesiune, oferind feedback și ajustând planurile după necesități.

4. Planificarea strategică.

4.1. Procesul de planificare strategică.

- Analiza situației curente Expertul efectuează împreună cu conducerea OSC o analiză SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări) pentru a înțelege contextul intern și extern al organizației.
- Formularea viziunii și misiunii. Expertul va lucra împreună cu conducerea pentru a defini sau revizui viziunea și misiunea organizației.
- Stabilirea obiectivelor strategice. Expertul va colabora cu echipa de management pentru a stabili obiective strategice clare și măsurabile.
- Dezvoltarea planurilor de acțiune. Expertul va asista conducerea OSC în elaborarea planurilor de acțiune pentru atingerea obiectivelor strategice, inclusiv alocarea resurselor și termenele de realizare.

4.2. Analiza mediului extern și intern..



- Cercetarea pieței. Conducerea OSC realizează studii de piață și analize ale tendințelor pentru a identifica oportunități și riscuri.
- Evaluarea resurselor interne. Conducerea OSC evaluează resursele interne ale organizației, inclusiv competențele, infrastructura și capacitățile.
- Identificarea partenerilor strategici. Expertul asistă conducerea OSC în identificarea și evaluarea potențialilor parteneri strategici pentru colaborări și alianțe.

4.3. Formularea strategiilor.

- Dezvoltarea strategiilor de creștere. Expertul propune strategii pentru creșterea organizației, inclusiv extinderea pe noi piețe sau dezvoltarea de noi produse/servicii.
- Strategii de diversificare. Expertul identifică împreună cu conducerea OSC oportunități de diversificare a activităților organizației pentru a reduce riscurile și a crește stabilitatea.
- Strategii de inovare. Expertul asistă conducerea OSC în promovarea inovației în cadrul organizației prin dezvoltarea de noi procese, produse sau servicii.

4.4. Implementarea strategiilor.

- Coordonarea implementării. Expertul va superviza implementarea planurilor de acțiune, asigurându-se că resursele sunt utilizate eficient și că termenele sunt respectate.
- Gestionarea schimbării. Expertul va sprijini organizația în gestionarea schimbărilor necesare pentru implementarea strategiilor, inclusiv prin programe de formare și comunicare internă.

4.5. Monitorizarea și evaluarea strategiilor.

- Dezvoltarea indicatorilor de performanță. Expertul asistă conducerea OSC în crearea indicatorilor de performanță pentru a monitoriza progresul în realizarea obiectivelor strategice.
- Evaluarea periodică. Expertul asistă conducerea OSC în efectuarea evaluărilor periodice ale progresului și ajustărilor necesare pentru a asigura atingerea obiectivelor.
- Raportarea performanței. Expertul asistă conducerea OSC în elaborarea rapoartelor de performanță și le va discuta cu conducerea în vederea deciziilor strategice viitoare.

5. Managementul proceselor operaționale

5.1. Optimizarea fluxurilor instituționale.

- Analiza fluxurilor existente. Expertul asistă conducerea OSC în evaluarea fluxurilor instituționale actuale pentru a identifica redundanțele și ineficiențele.
- Dezvoltarea procedurilor standard. Expertul asistă conducerea OSC în crearea de proceduri standard pentru a uniformiza procesele și a îmbunătăți eficiența.



- Implementarea sistemelor de gestionare a documentelor. Expertul asistă conducerea OSC în introducerea sistemelor de gestionare a documentelor pentru a asigura accesul rapid și sigur la informații.

5.2. Eficientizarea proceselor interne.

- Automatizarea proceselor. Expertul asistă conducerea OSC în identificarea oportunităților de automatizare a proceselor repetitive pentru a reduce costurile și a îmbunătăți eficiența.
- Reproiectarea proceselor. Expertul asistă conducerea OSC în reproiectarea procesele interne pentru a elimina blocajele și a optimiza fluxurile de lucru.

5.3. Instrumente și tehnici de management operațional.

- Implementarea instrumentelor de management. Expertul asistă conducerea OSC în introducerea instrumentelor și tehnicilor de management operațional, cum ar fi software de gestionare a proiectelor și sisteme ERP.
- Formarea angajaților. Expertul va colabora cu ceilalți experți din cadrul proiectului în vederea oferi conducerii OSC a variantelor de formare profesională pentru angajați.

6. Managementul financiar.

6.1. Planificarea financiară.

- Elaborarea bugetelor. Expertul asistă conducerea OSC în elaborarea bugetelor anuale și pe termen lung, aliniate cu obiectivele strategice ale organizației.
- Proiecții financiare. Expertul asistă conducerea OSC în realizarea proiecțiilor financiare.

6.2. Bugetarea și controlul costurilor.

- Monitorizarea bugetelor. Expertul asistă conducerea OSC în urmărirea execuției bugetare și identificarea abaterilor de la plan.
- Controlul costurilor. Expertul asistă conducerea OSC în dezvoltarea și implementarea strategiilor pentru controlul costurilor și optimizarea cheltuielilor.

6.3. Managementul fluxurilor de numerar.

- Gestionarea lichidităților. Expertul asistă conducerea OSC în monitorizarea și gestionarea fluxurilor de numerar pentru a asigura disponibilitatea fondurilor necesare.
- Optimizarea capitalului de lucru. Expertul asistă conducerea OSC în identificarea măsurilor pentru optimizarea capitalului de lucru și reducerea ciclurilor de conversie a numerarului.



7. Implementarea și monitorizarea manualului

7.1. Pașii de implementare.

- Planificarea implementării. Expertul împreună cu conducerea OSC dezvoltă un plan detaliat pentru implementarea manualului, inclusiv etapele și termenele limită.
- Selectarea echipei OSC. Conducerea OSC selectează echipa responsabilă de implementare.

7.2. Roluri și responsabilități.

- Definirea rolurilor. Expertul împreună cu conducerea OSC va clarifica rolurile și responsabilitățile fiecărui membru al echipei de implementare.
- Coordonarea echipei: Expertul împreună cu conducerea OSC va coordona activitățile echipei pentru a asigura o implementare coerentă și eficientă.

7.3. Monitorizarea implementării.

- Urmărirea progresului. Expertul va monitoriza progresul implementării și va identifica eventualele obstacole.
- Evaluarea impactului. Expertul împreună cu conducerea OSC va evalua impactul implementării manualului asupra performanței organizaționale.

7.4. Evaluarea și actualizarea manualului.

- Revizuirea periodică. Expertul împreună cu conducerea OSC vor efectua revizuirile periodice ale manualului pentru a asigura relevanța și eficiența acestuia.
- Actualizarea conținutului. Conducerea OSC va actualiza conținutul manualului în funcție de schimbările organizaționale și de mediu.

8. Concluzii și recomandări.

- 8.1. Concluzii generale. Expertul redactează concluziile generale privind implementarea manualului și impactul acestuia asupra organizației.
- 8.2. Recomandări pentru îmbunătățire continuă. Expertul oferă recomandări pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a proceselor și practicilor de management.
- 8.3. Perspective de dezvoltare viitoare. Expertul discută cu conducerea OSC perspectivele de dezvoltare viitoare și modul în care organizația poate continua să îmbunătățească procesele interne și managementul strategic.

Expert dezvoltare managerială și planificare strategică

Pierre de Hillerin