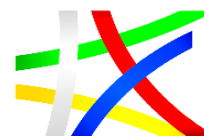




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ДИЗАЙН ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИ

ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ

ОБЛАСТИ НА ПРОЯВЛЕНИЕ НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ

ОБЛАСТ	ИНДИКАТОРИ
Среда на гражданското участие	<ol style="list-style-type: none">1. Законодателство2. Институционална среда
Практики/проявления на гражданското участие	<ol style="list-style-type: none">1. Инициативи на гражданско участие на национално и местно нива2. Активни граждани
Ефект/промени, до които води гражданското участие	<ol style="list-style-type: none">1. Резултати от граждански инициативи2. Промяна на обществената среда

ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО

Основна цел -повишаване на административния капацитет на служителите

Конкретни цели

- ❑ Надграждане на компететностите на служителите по процесите на взаимодействие с гражданското общество
- ❑ Разкриване на смисъла на гражданското участие
- ❑ Усвояване на форми и методи за добро взаимодействие с гражданите и гражданските организации
- ❑ Изграждане на добра комуникационна култура

В изпълнението на длъжностните си задължения служителите в администрацията изпълняват различни функции, които имат конкретни измерения:

1. Вменени им са посредством разпоредбите на нормативните документи /законови и подзаконови актове, устройствени правилници и други/.
2. Разглеждани в този аспект, задълженията им са силно формализирани. Техните служебни действия са в пряка връзка с привързаната им компетентност /вкарани в определена законова рамка/.
3. Оперативната им самостоятелност е силно ограничена.
4. Служебните им задължения са многобройни и многообразни - свързани са с обслужването на всички сектори на общественения живот и в пряко взаимодействие с граждани, граждански организации и други служебни лица.

Очевидно е, че тяхната образователна и професионална подготовка не може да бъде достатъчна за поддържане на висок административен капацитет, който да отговаря на съвременните стандарти и обществените очаквания.

Необходимо е постоянно надграждане на индивидуалната им компетентност чрез последващо обучение.

Особена потребност от добра подготовка и допълнителна квалификация се появява при изпълнение на специфични обществено значими задачи, изискващи освен добра професионална подготовка и определни личности качества и умения - силна мотивация, комуникационни способности, лидерство и работа в екип, работа със специфични социални групи и други.

Какво придобиваме като резултат от обучението?

- 1. Повишено ниво на служебна компетентност** - към служебната компетентност се добавя и т. н. обществена компетентност. **Обществената компетентност** е свързана с личното и обществено благополучие. Тя включва знание за това как служителите могат да постигнат оптимално физическо и умствено състояние, като ресурс за взаимодействие в условията на обществената среда.

2. Придобиване на специфични знания

Обучението осигурява на служителите познания относно концепциите за демокрация, справедливост, равенство, гражданство и граждански права, включително и тяхното изражение в международните декларации и начините на прилагането им от различните институции на местно, регионално, национално, европейско и международно
НИВО

3. Придобиване на специфични умения

Тематиката на обучението осигурява придобиване на умения и способности за конструктивно общуване в различна среда, проява на толерантност за разбиране и изразяване на различни гледни точки. Умения да се преговаря на принципа на взаимното доверие и съпричастност

Служителите придобиват способност да се справят с различни проблеми от служебно и гражданско естество, да разграничават личната и професионалната сфера на зависимост. Обучението формира у тях критично и рационално мислене и способности за конструктивно участие във процесите на вземане на решения

4. Изграждане на коректно отношение

Придобива се компетентност, която се основава върху нагласа за сътрудничество, себеотстояване и почтеност. Тя се изразява в интереса към обществено-икономическото развитие и междукulturното общуване. Служителите трябва да оценяват разнообразието и да уважават другите, както и да бъдат готови да преодоляват предразсъдъци и да правят компромиси, освен ако те не касаят законодателни норми.

НОРМАТИВНА РАМКА НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ

Конституция на Република България

Според Конституцията на Република България цялата власт произтича от народа.

Това означава, че всички български граждани са източник, субект и бенефициент на държавната власт.

Конституционният текст предвижда осигуряване на пряко участие на гражданите, чрез формите на пряката демокрация.

Поради естеството на нашия модел, формите на пряката демокрация, няма да са във фокуса на обучението.

Европейска харта на местното самоуправление

Хартата гарантира принципите на гражданското участие в управлението на местно ниво.

В нея изрично е регламентирано, че наред с участието на народа в избори за органи на местната власт, следва да се гарантират възможности за участието на гражданите в управлението, чрез всички позволени от закона форми.

Това определя изискването, че във вътрешното законодателство на всички държави от Европейския съюз трябва да се уредят форми, които съответстват на националните конституционни модели и политически традиции.

Стратегия за иновации и добро управление на местно ниво, приета от Съвета на Европа, 2017 година

Основната цел на стратегията е да мобилизира и стимулира действия от страна на заинтерисованите страни, така че гражданите да се възползват от доброто демократично местно управление и да се ангажират в обществения живот и провеждането на политики, съответстващи на очакванията на хората

Кодекс на добрите практики за
гражданско участие в процеса
на вземане на решения на
Съвета на Европа, 2009 година

Препоръчва основните принципи
на гражданското участие, чрез
неправителствените организации
/НПО/

Закон за нормативните актове, 1973 година

Предвидена е възможност
за юридическите лица и гражданите
да могат да правят предложения
за усъвършенстване
на законодателството.

Закон за пряко участие на гражданите в държавната власт и местното самоуправление

Урежда условията и реда за пряко участие на гражданите при осъществяване на държавната и местната власт.

Този закон регламентира формите на пряко участие /референдум, гражданска инициатива, общо събрание на населението/.

Закон за достъп до обществена информация

Регламентира условията и задълженията за предоставяне на информация от страна на административните органи.

Закон за администрацията

Урежда обществените отношения
при местното управление
и администрацията.

Регламентира статута на **областния
управител** и неговата администрация
с произтичащите правомощия,
компетенции, задължения
и отговорности.

ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

Гражданско общество

Ансамбълът от индивиди и организирани, по-слабо организирани и неформални групи, чрез които те допринасят за обществото или изразяват своите възгледи и мнения, включително когато повдигат въпроси, свързани с нарушения на човешките права, корупция и други неправомерни действия или изразяват критични коментари

Днес повечето разбирания за гражданското общество го определят в смисъл на мрежа (без единен организиращ център) от разнородни и автономни елементи:

- Неправителствени организации с нестопанска цел
- Автономни организации като църкви и религиозни общности, университети и други
- Автономни производители и контролиращи собствеността си фирми
- Свободни медии
- Групи за натиск
- Благотворителни институции и фондации
- Политически партии
- Независими интелектуалци
- Активни и отговорни граждани

Публичен орган

Всеки изпълнителен, законодателен
или административен орган на
национално, регионално или местно
НИВО,
включително лица, упражняващи
изпълнителна власт или
административни функции

Граждански организации /НПО/

Доброволни, самоуправляващи се организации, създадени да осъществяват главно нестопанските цели на своите учредители или членове

Местно самоуправление

Реална способност на местните власти да регулират и управляват в рамките на нормативните документи, обществените дела и собствената отговорност в полза на населението

Обществени съвети

Доброволни институции на общността,
КОИТО ВЪЗНИКВАТ ПО ИНИЦИАТИВА
на гражданите, а също така и
по предложение на местен орган на власт
коитота и се изграждат на териториален,
социален и професионален принцип

Процес на вземане на решения

Разработване, приемане, прилагане, оценка и преформулиране на политически документ, стратегия, закон или регламент на национално, регионално или местно ниво или всеки процес, при който се взема решение, засягащо обществото или негов сегмент от публичен орган, който има такива правомощия

Партньорство

Форма на взаимодействие, която предполага споделени отговорности между управляващите и гражданите на всеки етап от процеса на вземане на политически решения. При него публичните органи и представители на гражданското общество обединяват усилия за тясно сътрудничество, което може да включва възлагане за изпълнение на специфични задачи на неправителствени организации, както и създаване на нови органи за съвместно вземане на решения

Обществена консултация

Форма на инициатива, при която властите се допитват до гражданите и неправителствените организации за тяхното мнение по определен проблем или проект на документ. Тя е приложима на всеки етап от процеса на вземане на решение

Диалог

Форма за комуникация, която се основава на взаимни интереси и е свързана с обмен на възгледи и идеи или разработването на конкретна политика. Често той води до съвместни решения - препоръки, стратегии или промени в законодателството. Той може да протече под формата на изслушвания и публични форуми, граждански и обществени съвети

Социална интеграция

Двустранна активност насочена към разчупване на етническият модел на доминация, гарантиране на ефективно равенство и на правото да бъдеш различен, без това да води до понижаване на социалния статус и ценност на личността и групата

Гражданско участие

Ангажирането на лица, неправителствени организации и гражданското общество като цяло в процесите на вземане на решения от публичните органи. Гражданското участие в процеса на вземане на политически решения се отличава от политическите дейности по отношение на прякото ангажиране с политическите партии и лобирането във връзка с бизнес интереси

СЪЩНОСТ НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ

Гражданското участие е процес, при който хората имат възможност да влияят на управленските решения и вече има дълга история като елемент на демократичния процес. **Гражданското участие** е начин за пряк израз на мнението на гражданите в управленските решения и по този начин им придава необходимата легитимност

Гражданското участие носи и редица други ползи за обществото:

- информиране на гражданите;
- събиране на идеи по общественно важни въпроси;
- генериране на обществена подкрепа;
- създаване на обстановка на сътрудничество и доверие между управляващи и управлявани субекти.

Гражданското участие е правно гарантирано в Хартата на основните права на Европейския съюз

Условия, позволяващи гражданското участие

Участието изисква всички участници да обменят гледни точки честно и искрено , за да гарантират , че позициите на гражданското общество са ефективно взети под внимание от публичните органи с правомощия за вземане на решения. Поради това условията за ефективно гражданско участие **ВКЛЮЧВАТ:**

- Зачитане правата на човека и основните свободи, върховенството на закона, спазване на фундаменталните демократични принципи, политически ангажимент, ясни процедури, общи пространства за диалог и добри общи условия за жизнеспособно, плуралистично и устойчиво гражданско общество;

- Създаване и поддържане на благоприятна среда от страна на държавите членки, включваща политическа рамка, правна рамка и практическа рамка, която да гарантира на гражданите, неправителствените организации и гражданското общество като цяло ефективни права на свобода на сдружаване, свобода на събранията свобода на изразяване и свобода на информацията;

□ Признаване, защита и подкрепа на ролята на гражданското общество в плуралистична демокрация, неговите функции по отношение на застъпничеството и мониторинга на обществените дела и приноса му за изграждане на многообразно и жизнеспособно общество.

Предпоставки за гражданско участие

- осигуряване на обществен диалог с гражданите и заинтересованите страни, чрез обществени консултации;
- насърчаване на активната комуникация между институциите и обществото;
- реализиране на специализирана експертиза от обществото, с каквато администрацията не разполага;

- създаване на среда за отворено управление;
- мотивиране на граждански инициативи с обществен принос;
- стимулиране на добри практики и полезни граждански инициативи;
- осигуряване на максимална откритост и прозрачност чрез реализирането на съвместни инициативи.

Принципи на гражданско участие

- взаимно уважение между всички участници като основа за честно взаимодействие и взаимно доверие;
- зачитане на независимостта на гражданските организации независимо дали техните мнения съответстват на мненията на публичните органи или не;
- зачитане на позицията на публичните органи, които носят отговорността и се отчитат за взетите решения;

- откритост прозрачност и отчетност;
- ОТЗИВЧИВОСТ, като всички участници осигуряват съответна обратна връзка;
- недискриминация и приобщаване, така че всички гласове, включително и тези на най-уязвимите социални групи да бъдат чути и взети под внимание;
- равенство между половете и равнопоставено участие на всички групи, включително и на тези с особени интереси и потребности;
- достъпност чрез използване на ясен език и подходящи средства за участие;

Нива на гражданско участие

1. Информация

Достъпът до информация е в основата на демократично управление с участието на гражданите и процеса на вземане на решения. Това е най-ниското ниво на участие в процеса на вземане на решения, което обикновено се изразява в едностранно предоставяне на информация от страна на местните власти, без да се изисква взаимодействие или участие на останалите заинтересовани страни

2. Консултация

Получаване на обратна връзка от заинтересованите страни относно проблема, алтернативите и/ или резултатите.

Това е инициатива, при която местните власти се допитват до обществото за тяхното мнение обикновено за определена тема или разработка. В този случай местните власти информират обществеността (посредством информационни табла и Интернет сайта на администрацията, относно определена тема/казус/въпрос и очакват коментари, предложения, възгледи и обратна връзка.

3. Ангажиране

Инициативата може да бъде поета както от страна на публичните органи, така и от страна на някоя от другите заинтересовани страни – **НПО, бизнеса, гражданите**. Този етап се основава на взаимни интереси във връзка с разработването на конкретна политика и директна работа между заинтересованите страни, за да е сигурно, че техните притеснения и нужди са разбрани и взети предвид, като обикновено води до съвместни препоръки, проекти, стратегии и други

4. Партньорство

Партньорството предполага споделени отговорности на всеки етап от процеса на вземане на решения, от определянето на дневния ред и изработването до решението и изпълнението на инициативите за политики. То може да бъде определено като най-висшата форма на участие. На този етап всички заинтересовани страни се обединяват.

Изключително важно за създаването на **модел за гражданско участие** е наличие на регламентирани правила и участници в тези процеси.

При изразена готовност от страна на гражданското общество за участие е необходимо разработване на **два основни документа**, които да регламентират участието на заинтересованите страни в процесите за подготовка, изпълнение и мониторинг на местните политики:

1. Правила за участие на всички заинтересовани страни, които да гарантират равнопоставеност и ангажираност на всички участници в процеса и проследимост на постигнатите резултати

2. Комуникационен план, който да определя основните подходи на двете страни за връзка и споделяне на информация в процесите за развитие на регионалните и местни политики

Администрацията е длъжна да осигури участие на заинтересованите страни в местните политики

Това включва мерки като:

- ✓ идентифициране на заинтересованите страни;
- ✓ споделяне на информация с тях;
- ✓ изслушване на тяхната гледна точка;
- ✓ включването им в процеса на планиране и вземане на решения;
- ✓ принос за изграждането на техния капацитет.

Тук можем да дефинираме и някои техни задачи:

1. Споделяне на информация: да предоставят актуална, точна и навременна информация в достъпен формат на всички заинтересовани страни
2. Разработване и спазване на прозрачен процес на вземане на решения. Осигуряване на ясни, открити и достъпни процедури за участие

3. Предоставяне на ресурси: да подкрепят активното гражданско участие, чрез финансов принос, помощ в натура или административни услуги

4. Отзивчивост: осигуряват активно участие на представители на съответните публични органи, изслушват, реагират и предоставят обратна връзка

Как да осигурите успешно привличане на участници?

- Поставете си цели;
- Преценете контекста на въпроса, който искате да бъде дискутиран (доколко хората имат общи познания по този въпрос, какви са другите свързани въпроси и т.н.);

- Изберете хората, които искате да привлечете (разпространението на информация е едностранен процес, а привличането на заинтересованите лица е двустранен процес). Каква степен на участие очаквате?;
- Преценете различните интереси и дейностите на отделните заинтересовани лица.

Деятности по оценка

- Опитайте се да предприемате действия, които са резултат от консултациите със заинтересованите страни;
- Информирайте всички участници в процеса как е използвано тяхното мнение;

Дејности по оценка

- Оценявајте едновремено процеса и резултатите од консултациите;
- Дефинирајте индикатори за оценката пред почетокот на консултациониот процес – тоа ќе ви дозволи да набирате потребната информација през целиот период.

ПРИОРИТЕТИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОНЕН ПЛАН

Приоритет 1: Повишаване информираността на гражданите за ролята на местната власт и гражданското общество в процеса за развитие на регионалните и местите политики за развитие

Приоритет 2: Изграждане на единен информационен стандарт в диалога между местната власт и структурите на гражданското общество;

ПРИОРИТЕТИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОНЕН ПЛАН

Приоритет 3: Формиране на реалистични обществени представи за възможностите за създаване на благоприятна среда за взаимно сътрудничество;

Приоритет 4: Изграждане на компетентни обществени представи за ролята на местната власт в процесите за формиране на политики и за приобщаване на заинтересованите страни.

ОБЩЕСТВЕН СЪВЕТ

СТЪПКИ ПРИ СЪЗДАВАНЕ

Стъпка 1: Преценете защо ви е необходим обществен съвет и едва тогава издайте акт за неговото създаване

Практиката обаче показва, че създадени вече съвети не са заседавали с години. Затова е добре да сте наясно какви ще са функциите на съвета и какъв да бъде неговия обхват.

Стъпка 2: Определете ясни критерии, по които ще бъдат избирани членовете от неправителствения сектор. Оповестете ги публично.

У нас няма единни правила за избор на гражданските представители в обществени органи, всяка институция сама решава какви критерии да въведе.

Затова и често сме свидетели на обвинения за непрозрачни процедури за определяне на представителите на гражданския сектор.

Помнете, че дори несъвършените критерии са по-добри от липсата на критерии.

Стъпка 3: Изработете правилник за работа на съвета

Правилникът трябва задължително да съдържа:

- Функциите на съвета
- Броя на членовете и как се избират
- За какъв срок се създава съвета
- Периодичност на заседанията
- Реда за подготовка и протичане на заседанията
- Как се вземат решенията

Особено важно е да се регламентират сроковете и начините за обратна връзка на предложенията на гражданското общество

Стъпка 4: Подгответе внимателно всяко заседание

Материалите за заседанията трябва да съдържат достатъчно информация за проблема, който ще бъде разглеждан.

Те трябва да бъдат изпратени до всички и най-важното – навреме.

Недостатък в работата на функциониращите съвети е късното изпращане на материалите, което е причина членовете на съветите да няма възможност да се подготвят добре за обсъжданията и заседанията да не са достатъчно ефективни.

Стъпка 5: Въведете ред за обратна връзка

Добре е да се въведе точен срок, в който всеки член на съвета, дал предложение, да получава аргументиран отговор защо това предложение не попада в окончателния вид на документа, върху който е работил съветът

Стъпка 6: Направете план за публичност на работата на съвета и следете неговото изпълнение

Създайте специален раздел в работата на съвета в Интернет страницата и публикувайте всички материали, които дават представа какво точно върши съвета, какви решения взема и с какви неговите аргументи.

Периодично качвайте отчети за свършеното.

Не забравяйте, че откритото управление е извор на доверие и ваше задължение към гражданите

ПРОЦЕС НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Изработването на управленско решение е най-важната процедура в управлението, тъй като управлението не е пасивно наблюдение на действителността, а активна намеса в нормалния ход на процесите, с оглед постигането на определени цели.

Управленското решение представлява формулиране на въздействието върху управляваната система и действията на управляващата система,
след избор на една от множество алтернативи,
въз основа на определени критерии за постигане на дадена цел.

Управленските решения са разновидност на решенията въобще. За тях е характерно това, че имат определени социални аспекти и последици и отразяват целите и политиката на управляващата система

За да се вземе управленско решение е необходимо наличие на четири условия:

o Да съществува проблемна ситуация;

o Да съществува алтернативност
/изборност/ за излизане от ситуацията;

o Да е налице управленски орган, който е овластен да взема решения;

o Да съществува критерий или система от критерии, по които се извърша изборът на оптималния вариант.

Еднолични решения - вземат се от едноличен орган на управлението /министър-председател, областен управител, кмет/.

Обличат се в съответен административен акт, най-често **заповед**.

Два вида:

- информирани
- интуитивни

Колективни /групови/ решения: вземат се от колективен орган на власт /министерски съвет, общински съвет, обществен съвет, комисия, събрание/, с консенсус или гласуване.

В контекста на това обучение на вниманието ни са **колективните решения**.

Рационален подход за вземане на решение

Етапи:

1. Идентифициране и дефиниране на проблема - необходимост от вземане на решение;
2. Анализ на изходното положение - събиране на информация /данни, сведения/;
3. Установяване на критерии;
4. Генериране на алтернативни варианти;
5. Оценка на всеки алтернативен вариант;
6. Избор на оптимален вариант.

Предимства на груповите решения

1. Сумарните знания на групата са по-големи;
2. Групата разполага с повече алтернативи;
3. Отговорностите се поемат от цялата група, което облекчава вземането на решение;
4. При груповото решение резултатът е по-пълно разбираем.

Недостатъци на груповото решение

1. Възможно е един човек да доминира и да държи под контрол групата;
2. Общественият натиск, с който трябва да се съобразяват може да подтиска членовете на групата;
3. В групата може да се развие протипоставяне и победата да стане по-важна от самия проблем;
4. Групите имат склонност да приемат първото разумно решение и не търсят алтернативи.

ЕКИПЕН ПРИНЦИП

Потребност от прилагане на екипния принцип

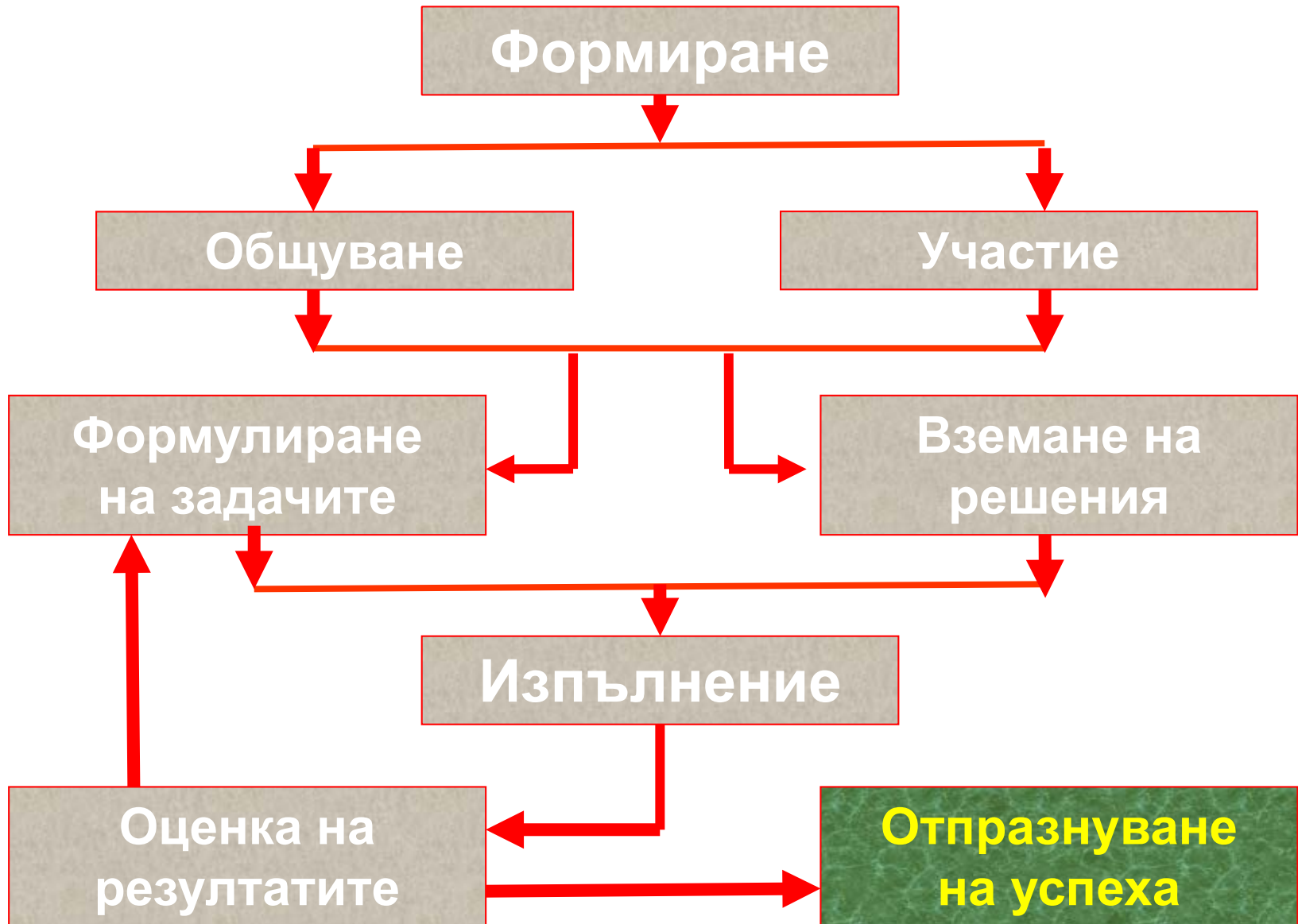
Управлението и администрирането са специфични дейности. При тях **функционалните задължения** на служителите са **силно формализирани** в законодателната уредба и устройствените правилници. Това означава, че всеки служител трябва стриктно да се придържа към спазване на определени правила при изпълнение на задължената си.

В същото време, всеки служител осъществява постоянна комуникация с други субекти - колеги или външни лица, с които кореспондира при решаването на служебни въпроси.

Ако концепцията за работа в екип не е съвсем приложима за работата на една администрация, то спазването на екипните принципи е задължително условие за успеха на един колектив.

В контекста на това обучение, където фокуса е поставен върху взаимоотношенията **служители - граждански субекти и то при решаване на общи проблеми, е полезно да се познават някои от компонентите на този принцип.**

ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ НА ЕКИПА



ФОРМИРАНЕ НА ЕКИП

ПОСТИГАНЕ НА СЪГЛАСИЕ ПО
РЪКОВОДНИТЕ ПРИНЦИПИ

СКЛЮЧВАНЕ НА ДОГОВОР

ИЗЯСНЯВАНЕ
НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА

ПРИЕМАНЕ НА
ХАРТА НА ЕКИПА

РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА РОЛИТЕ

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЗАДАЧИТЕ

УЧАСТИЕ

ИЗЯСНЯВАНЕ НА ЦЕЛТА
НА УЧАСТИЕТО

УБЕЖДАВАНЕ
КОНСУЛТИРАНЕ
ОБЕДИНЯВАНЕ

УКРЕПВАНЕ НА ДОВЕРИЕТО

СЪЗДАВАНЕ НА АТМОСФЕРА
СТИМУЛИРАЩА УЧАСТИЕ

СТИМУЛИРАНЕ
НА УЧАСТИЕТО

НАБЛЮДЕНИЕ НА ПРОЦЕСА
ПРОВЕРКА НА ВХОДА/ИЗХОДА
СФОРМИРАНЕ НА РАБОТНИ
ГРУПИ

ОБЩУВАНЕ

ПОДОБРЯВАНЕ
НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО

АКТИВНО СЛУШАНЕ

ИНФОРМИРАНЕ НА
ЗАИНТЕРИСОВАНИТЕ
СТРАНИ

ОТЧИТАНЕ ПРЕД
ОБЩЕСТВЕННОСТТА

ДОКУМЕНТИРАНЕ

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ДНЕВЕН РЕД

ПОДКРЕПА

ДЕФИНИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ЗАДАЧИТЕ

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМА	СЪЗДАВАНЕ НА РАБОТНИ ГРУПИ МОЗЪЧНА АТАКА
АНАЛИЗ НА ПРОБЛЕМА	ОБЩЕСТВЕНО ОБСЪЖДАНЕ
ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ГРАФИК ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА МЕРКИТЕ И НА РЕСУРСИТЕ	ПЛАН ЗА РАБОТА

ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РЪКОВОДНИ ПРИНЦИПИ	ДЕКЛАРАЦИЯ НА ЦЕННОСТИТЕ
ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРИОРИТЕТИ	ГЛАСУВАНЕ
СЪБИРАНЕ НА МНЕНИЯ	ОБСЪЖДАНЕ
РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ	АКТИВНО СЛУШАНЕ
ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПОДХОДЯЩИ МЕТОДИ ЗА РЕШЕНИЯ	ИЗБОР НА МЕТОД
ДОКУМЕНТИРАНЕ НА РЕШЕНИЯТА	СЪСТАВЯНЕ НА ПРОТОКОЛ

ИЗМЕРВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

ХАРТА НА КЛИЕНТА

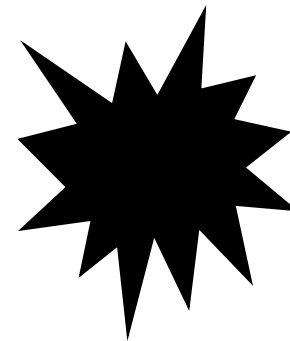
**ОЦЕНКА НА СТЕПЕНТА НА
ДОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ**

**ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТА-
ТИТЕ ПРЕД ОБЩЕСТВЕНОСТА**

**ОЦЕНКА НА РАБОТАТА
НА ЕКИПА**

**ПРОВЕРКА НА ВХОДА
И ИЗХОДА**

ЕКИПЪТ Е ГРУПА ОТ СЪМИШЛЕНИЦИ,
КОИТО ТРЯБВА ДА РАЗЧИТАТ НА
ВЗАИМОЗАВИСИМОСТТА И ПОДКРЕПАТА
В ГРУПАТА, ЗА ДА ИЗПЪЛНЯВАТ
УСПЕШНО ДАДЕНА ЗАДАЧА ИЛИ
ДОСТИГАНЕ НА ОПРЕДЕЛЕНА ЦЕЛ



БЛАГОДАРИМ

ЗА ВНИМАНИЕТО!

