

ВЪПРОСНИК ЗА САМООЦЕНКА НА СЕГА

Людмила Атанасова

Период на оценяване – юли '99 – май '00

Срок на попълване: 05.06.2000

ЧАСТ 1 СЕГА – КАТО ОРГАНИЗАЦИЯ

НИЕ ЗА СЕБЕ СИ

А. Създаване на силен програмен екип и мрежа от дългосрочно ангажирани консултанти

ПРОГРАМЕН ЕКИП

1. Силни и слаби страни в работата на екипа. Предложения за подобряване на работата на екипа.

Силни:

- специфични умения за дългосрочно и последователно развиване на групи и организации, работещи за местно развитие. Това е най-силната страна на екипа.
- готовност за взаимопомощ и подкрепа към нови хора, както и към “стари” хора на нови длъжности
- готовност и склонност за широко обсъждане на решенията
- за повечето хора работата не е просто наемно изпълнение на задълженията от 9 до 17:30, а и **кауза**, която се споделя и изпълнява от съмишленици

Слаби:

- нямаше длъжностни характеристики
- неяснота кои решения се вземат от кого? В кои решения участват кои хора. Кои решения само се съобщават (ако изобщо се съобщават)
- смесване на нивата при вземане на решения
- протакане на важни решения и действия поради дълги отсъствия на ключови фигури
- почти никаква действаща супервизия, поне за мен
- липса на последователно обучаване и въвеждане на новите членове на екипа. Недооценяване на трудностите, които среща нов за работата на координатора човек. Нужда от напътствия, помощ със съвети и при планирането на работата - това беше при мен
- голямото количество работа (както и липсата на ясна вътрешна структура за оценявания период) стресира и потиска, което от своя страна води до “писване” и “прегриване” у някои хора.
- няма механизъм за оценка, поддържане и насърчаване на мотивацията на членовете на екипа. Дори за пари е неприето да се говори. В редките случаи на засягането на темата, реакцията на счетоводството е, че ние вземаме “европейски заплати”, от което като че ли автоматично следва, че няма какво да говорим повече.

2. Силни и слаби страни в комуникацията и взаимоотношенията между членовете на екипа?

+:

- има подобрена формална и неформална комуникация в продължение на оценявания период
- има неформални добри отношения между отделни членове на екипа

-:

- не всички говорят с всички
- липса на информация за Резервния фонд – аз поставих като изискване пред ПМР-тата да формират свой фонд, защото СЕГА прави така и т.н. . . . знаем целта. Но ако те ме питат за какво отива нашия фонд, аз не знам какво да отговоря.
- недостатъчно споделяне на информация - на ниво отделни програми (например програмата за земята, Гражданските инициативи)
- оформят се информационни “кръгове на запознатите”. Като цяло информацията не тече равномерно и еднакво към и от всички.

- климатът в офиса е нездравословна комбинация между истерична веселост и делови отношения. Според мен не е възможно С.Е.Г.А. да спазва препоръката на Майкъл за общо празнуване. Ние не сме се събирали неслужебно през последните две години! Не става дума всички да са приятели. Но нас като че ли не ни свързва нищо друго освен общият офис, оперативките и сегашниците и пиенето на кафе сутрин.
- напрежения между отделни членове на екипа, които не излизат на повърхността, но са осезаеми
- ако има напрежения в посока стари - млади, то същото важи и в обратната посока. Проблемът само се изказва гласно с обвинителен тон, но никога не е анализиран, не се търси мнението на самите "стари - млади".

Силни и слаби страни в комуникацията между различните програмни групи?

+:

- добре е, че **има** програмни групи с постоянен състав

-:

- неясна процедура за вземане на решения
- няма ясно изразена комуникация между програмни групи като групи

3. *Какви предложения имате за повишаване ефективността на съществуващите до този момент форми на събиране на екипа:*

(моля, коментирайте по отделно за всяка една от действащите форми на събиране на екипа, честота на провеждане, тематичност, участници, ефект и предложение за подобряване)

Седмични оперативки

Не съм съгласна с идеята на оперативките да казваме само: "бях там и там, стана еди-какво си, ще пътувам еди-кога си". Нужно е да се споделят мнения и коментари. Иначе съвсем се губи връзката между отделните хора, всеки от които работи по своята малка част от цялото.

Сегашници

1. Да се провеждат по-често
2. Наистина да се използват за обмен на информация, изводи и поуки от програмната работа
3. Насърчаване към участие и откровеност на всички.
4. Взетите решения да се спазват
5. Повече писане: подготвени текстове от хората, които са заявили тема.

Програмни събирания по конкретен въпрос

Индивидуални срещи

Други форми на общуване в екипа.

Като цяло, приложимо за последните 3 квадратчета:

Всички форми трябва да се планират като част от личния план и длъжностните характеристики на екипа. Целта е да се постигне по-голяма "спойка" и чувство за обща работа между хората, иначе С.Е.Г.А. се парцелира на малки бизнеси.

4. *Силни и слаби страни на вътрешния обмен на информация между индивидуалните членове на екипа и местните партньори? Предложения за тяхното подобряване.*

+:

- Типичната поза на координатора в СЕГА е с телефонна слушалка в ръка. Ежедневното поддържане на комуникация с партньорите е предпоставка за ефективност на работата и добри взаимоотношения.
- За повечето хора, които работят с организации нуждата от комуникация е не само по формални поводи, което е добрият подход, според мен

-:

ПРЕПОРЪКИ

- Не бива само един човек да комуникира постоянно с местните организации.

- Трябва да се възстанови схемата на “трето око” при комуникацията между членовете на екипа и местните партньори. Така може да се избегне склонността към субективна позиция на координатора.
- Да се приеме като неотменно правило действия от страна на членове на екипа на С.Е.Г.А., но не съответните координатори, засягащи някоя от местните организации да бъдат консултирани с координатора, както и със самата организация. Не става дума за информиране по текущи дейности и обратна връзка.

Силни и слаби страни във взаимодействието между вътрешните програми и направления на СЕГА? Начини за тяхното подобряване

+:

- Обмен на опит

-:

- Недостатъчен обмен на информация за ставащото по отделните програми
- Няма синхрон между “Защо не Диалог” и другите програми

РАЗВИТИЕ НА ПРОГРАМНИЯ ЕКИП

5. Групови обучения

Какви обучения сте преминали в рамките на екипа на СЕГА през посочения период на самооценяване? Какво от тях бе най-полезно за вас? Какво бе излишно и загуба на време?

1. Майкъл Гроу – ако има някой, който е ПОЛЕЗЕН – това е той. Едно обучение за целия екип и едно за мен, Камелия и Виктор в Дубровник
2. РМЕС с Ян Негерс: юли и декември 1999. Нещо като “опреснителен” курс за всички. Винаги разбираш, че има още какво да научиш.
3. Уили Блеклоу

От какви допълнителни обучения, според вас, екипът има нужда?

- Работа в екип
- Решаване на конфликти
- Мониторинг и оценка

Какви са вашите препоръки към бъдещото планиране и провеждане на групови обучения през периода юли '00 – юли '01?

6. Индивидуални обучения

Какви индивидуални участия в обучения/участия в индивидуални международни форуми сте преминали през последната година? Каква бе директната полза за вас и СЕГА от тях?

1. Конференцията “Авторитет, власт, свобода” в НБУ. Ползата:
 - Изваждане от рутинната ежедневна работа
 - Научаване чрез практика как се поражда, самоопределя, управлява и подчинява поведението на човека в група като социален индивид.
2. Подготвителната среща за конференцията на мрежата “Гражданско участие в ЦЕЕ” в Словакия през септември
 - Участие в изработването на целите и дневния ред съобразно принципите и подхода на С.Е.Г.А., както и политиката на СЕГА към донорите
 - На тази конференция ще участват представители на всички партньори на С.Е.Г.А. на местно ниво

От какви други индивидуални обучения/участия в международни/национални форуми имате нужда?

1. Управление на време и ресурси – собствени и на Програмния екип на ПМР-2.
2. Решаване на конфликти – поради близки и интензивни взаимоотношения с 3 местни организации и 1 партньорска
3. Работа в екип – на С.Е.Г.А.
4. Мониторинг и оценка

7. РАБОТА С ВЪНШНИ КОНСУЛТАНТИ

Ангажирахте ли външни консултанти във вашата работа през изтеклия период? Колко платени и колко на доброволни начала?

Да.

1. Дарина Кадънкова – ПМР-та, стратегическо планиране
2. Ани и Митко Маринови – организационно израстване на ПМР-Мадан
3. Елица Динева, Дора Петкова – Консултативна група по стр. планиране
4. Нели Георгиева – младежко обучение по гр. образование – Мадан, Оценка на потребностите и самооценка – ЦМР-Бухово
5. Майкъл Гроу – работа с общността, работа в екип, отношения с институциите, решаване на проблеми
6. Катя Лещанска – телевизионен дебат по проблемите на средното образование – ПМР-Девин, препоръки за обучение на членове на екипа за водене на дебати по обществени въпроси
7. Владимир Павлов, Елена Кръстенова – стартиране на съвместен бизнес, ПМР-Мадан, област “Безработица”
8. Тони Янкабакова – представяне на “Защо не диалог”

Всички изброени са платени.

На какъв принцип ангажирахте през изтеклия период външни консултанти? (моля посочете)

- чрез писмено възложение, преди което има устно въвеждане на консултанта в задачата и спецификата на организацията, с която ще работи

Какъв тип тематични, програмни, др. консултации сте ползвали през изтеклия период?

Посочени са по-горе

Моля, опишете ползата и проблемите в работата ви с външни консултанти?

Няма нужда да описвам ползата.

Проблеми:

- някои не пишат доклади за свършеното навреме или изобщо
- самият процес на набиране на консултанти е хаотичен: този познава онзи и твърди, че онзи може да свърши работа

Вашите препоръки как СЕГА трябва за в бъдеще да работи с външни консултанти.

- Да се попълни най-сетне база данни за консултантите – професионални качества, оценка за работата им, отзиви от партньорите.
- Да се увеличи броя консултанти, с които се работи по МАТРА след съответното въвеждане и отглеждане от координаторите.

Как се учим от собствения си опит? Кое пречи и кое помага?

- Задължително присъствие на координатора като посредник и преводач на първите срещи с местните организации, за да се избегнат недоразумения, разминавания, претупване на работата, изразяване на превъзходство и снизхождение към местните организации.
- Насърчаване на откровени оценки от организациите за ползата от работата им с консултанти
- Насърчаване на местните организации, особено ромските бюра да търсят и ангажират специализирана експертна помощ в работата си.

Б) Подобрена управленско-организационна структура

1. ДОБРЕ РАБОТЕЩ УПРАВИТЕЛЕН СЪВЕТ

Вашиите очаквания за приноса на УС в работата на СЕГА.

- Да стане работещ, каквото и да означава това
- Стратегическо мислене и ръководене на организацията
- Експертна помощ при управлението на програмите, но не и решения на програмно ниво
- Разширяване на контактите и връзките на организацията не само като познанства, но и с практическа полза

Кога според вас членовете на УС могат да изпаднат в конфликт на интереси и как според това може да се избегне?

Ако прокарват собствените си интереси (лични; на институциите, към които принадлежат) на управленско и оперативно ниво.

Как си представяте индивидуалното участие и присъствие на отделни членове на УС във Вашата работа?

Засега не мога да си представя това. Би могло да се осъществи, стига тези членове на УС да са в позицията на съветници, консултанти, но не и да се изживяват като началници.

9. НОВ УПРАВЛЕНСКИ ЕКИП

Как оценявате разделянето на управлението между Изпълнителния директор и Председателя на УС?

- Струва ми се, че има връзка с разделението между “governance” и “management”. Стъпка към професионализиране на организацията

Кои са най-важните функции на Изпълнителния директор?

- Мениджър
- Работодател на екипа
- Програмна отговорност на ниво управленски решения
- Финансова и материално-техническа отговорност
- Участие в разработването на стратегията на организацията

Кои са най-важните функции на Председателя на УС?

- Представителност за организацията
- Набиране на средства
- Контакти с важни организации и личности на policy ниво

За последните две мисля, че трябва да бъдат делегирани на повече от един човек

Какво очаквате от въведения междинен управленски екип като възможност за подобряване на работата на СЕГА или като опасност:

(моля, опишете индивидуално очакванията си за всяка една от позициите и като цяло)

Програмен директор

- Възможност за подобряване на работата: отделните програми са сами по себе си много обемни.

Пр. директор може да заеме очевидно нужната позиция на човек, отговарящ само за програмното изпълнение, а не и за стратегизиране, писане на програми и финансово управление. Може би е добре да участва в дискусии по изброеното, но не и да отговаря.

- Да работи екипно с координаторите

- Трябва да познава добре организациите, с които работим, не само по разкази на координаторите. Да познава и целевите групи, обща информация и за градовете/кварталите.

- Лично очакване – да ми помага в работата по моята програма, защото тя все повече нараства, а аз съм константна величина. Оптимизиране на управлението на ПМР-2 означава, според мен, аз да бъда разтоварена от част от това, което върша досега. Възлагане на работа на екипа от ФРМС.
- Директор “Застъпничество и връзки с институциите”
 - да подобри работата на С.Е.Г.А. и партньорите в това отношение.
 - лично очакване – да помогне на партньорите по ПМР да придобият умения и да правят застъпничество въз основа на казуси и резултати от работата си, както и да застъпват различни граждански интереси
 - да разяснява и образова останалите членове на екипа относно различните организации и институции, с които С.Е.Г.А. и партньорите имат отношения
- Директор “Връзки с обществеността и издания”
 - да формира силен екип, с който да работи
 - да “рекламира” много повече С.Е.Г.А. и партньорите – излиза като препоръка от различни места
- Като междинен управленски екип
 - да успее да проработи, засега разделението на функциите е добър замисъл, трябва да бъде приложено и да се оцени обективно като резултат

В) Оптимизирано програмно, административно и финансово управление на СЕГА

ПРОГРАМНО УПРАВЛЕНИЕ

10. На каква честота, до кого и в какъв формат трябва да се изготвят:

(моля, отговорете поотделно за всеки един от изброените документи)

- *текущи програмни и финансови отчети*
според сроковете на донорите.
лични отчети – трябва да се споразумеем вътре в екипа
- *годишни програмни и финансови отчети*
като част от Годишния отчет на С.Е.Г.А.
- *мема от вътрешни срещи на екипа*
мемо да се пише от секретарката, към всички членове, форматът е ясен - досегашният
- *мема от срещи с други организации*
 - определя се според участвалите от С.Е.Г.А. кой води мемото по време на срещата и го сваля на компютър след това
 - трябва да има отделна директория в Инфобанката, където тези мема да се събират
- *отчети от посетени обучения/участия в национални и международни срещи*
 - важното е да се напише отчет, а кой ще го чете и ползва ще зависи от срещата/обучението и пр.
 - директорията в Инфобанката важи и за тези отчети
- *отчети на външни консултанти и обучители*
 - пишат се до възложителя
 - съхраняват се в директориите по съответната програма

Какви трудности според вас СЕГА е срещала в процеса на планиране и отчетност?

- трудно се прави план на планирането, не се взема предвид, че и това иска време
- правят се планове по МАТРА, които след това не се спазват като срокове, защото не са обвързани с човешкия и времеви ресурс
- по ПМР все още няма единен план

Как е набирала информация и как се е подготвяла за изготвяне на работните си планове и отчетите си за съответния период? Силни и слаби страни. Предложения за подобряването на работата по планиране и отчетност.

10. Трябва ли СЕГА да разполага с общи тематични бази данни, запазващи институционалната ѝ памет и каква информация трябва да съдържа те:

Според мен институционалната памет се прави от самата С.Е.Г.А., а базата данни е за външна за организацията информация.

Иначе трябва, разбира се, да разполага. Зависи от темата.

(моля, дайте предложения за съдържанието на информацията в посочените тематични бази данни)

- Местни партньорски организации – трябва да има структуриран профил на организацията, който да се допълва периодично според развитието ѝ. Това не трябва да бъде сложен и голям текст. Иначе характеристиките на 6-те местни организации, с които работим, се знаят най-вече от координаторите
- Подпомогнати други организации – да се променя ли структурата на информацията по ПГИ?
- Партньорски организации в България и чужбина – да. Конкретният формат може да се измисли допълнително.
- Дарители
- Национални и регионални медии – естествено. Има информация, може би трябва да се допълни и актуализира
- Органи на местна и централна власт
- Други ромски организации – задължително! Трябва да имаме собствена информация и анализ на различните ромски организации, които са национално представени или политически
- Други

Кой според вас трябва да поддържа и актуализира информацията в съответната база данни?
Ресурсния център

По какъв начин бихте предложили най-ефективното използване на информацията в тези бази данни? Кой трябва да им достъп до тях?

Ресурсният център трябва да я събере, подреди и рекламира пред С.Е.Г.А., партньорите и външния свят. Според мен, не трябва да има ограничения за достъпа.

АДМИНИСТРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ

10. Трябва ли, според вас, организацията да създаде и впоследствие да прилага Вътрешен правилник и ако да какви въпроси би трябвало този правилник да урежда?

Да. Етични правила. Отчетност. Материално-техническо обезпечаване на работата (поддържане, ползване, набавяне на нужните материали и технически средства). Компенсиране на работа в уикендите и извън програмата/направлението, за което отговаря отделните членове на екипа.

Сигурно има и още.

Трябва да се съобрази с Трудовия кодекс и дл. характеристики.

Кой трябва да изготви вътрешния правилник и трябва ли да бъде съгласуван с целия програмен екип на СЕГА?

Междинният управленски екип. Разбира се, че трябва да бъде съгласуван – нали после всички ще трябва да го спазват.

11. Трябва ли организацията да предвиди поощрения и санкции за неспазването на правилата, заложените във вътрешния правилник и ако да, какви би трябвало да бъдат тези санкции?

Не мога да преценя.

12. Какви проблеми, според вас, има в организирането на административната и програмна документацията в организацията? Какви са вашите препоръки за тяхното решаване?

Камелия написа преди 8-9 месеца какво да съдържа документацията по програми. За да се спазва, организирането и поддържането на документацията трябва да влезе в длъжностните характеристики както на координатори и директори, така и на секретарката, която ще върши техническата работа (принтиране, снимане, подреждане)

(моля срещу всеки посочен от вас проблем, да опишете и препоръката си за неговото решаване)

ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ

13. Какви проблеми, според вас, съществуват във финансовото управление на СЕГА? Какви са според вас възможните начини за тяхното решаване?

- Често прекаленото натоварване на финансово-счетоводния отдел пречи на бързото и адекватно одобряване на заявки и посрещане на други финансови нужди.
- Кой взема решения дали да се купи скенер, например? Директорът “Връзки с обществеността и публикации” или някой друг?
- Действителната ми заплата беше намалена след повишаването на осигуровките и сигурно при следващото процентно изменение ще спадне с още много. Едновременно с това работата ми се увеличава. За мен няма адекватен механизъм при формиране на заплащането. Впечатлението ми е, че интересите на членовете на екипа не се вземат предвид, а само интересите на държавата.

(моля срещу всеки посочен от вас проблем, да опишете и препоръката си за неговото решаване)

Г) Редовни срещи по текуща самооценка на дейността на СЕГА

Считате ли, че е необходимо да се провеждат редовни срещи по самооценка и ако да, колко често трябва да се провеждат те за:

(моля, дайте вашето мнение за поне една от посочените групи по-долу)

- програмен екип
 - отделни членове на екипа
 - работата ни с партньорите
- на 6 месеца

Кой, според вас, още трябва да се включи в процеса на самооценка на дейността на СЕГА?

- местни партньори
- външни консултанти
- други институции/граждански организации/местни групи
- УС

Всички

Какъв подход организацията трябва да приложи при извършване на процеса на самооценка?