

Наталия Стоянова

**ИЗСЛЕДВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВНИ
МЕТОДИ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА
КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ VII



Доц. д-р Наталия Михова Стоянова има публикувани 6 монографии, 9 студии и над 100 публикации в български и чуждестранни издания. Участвала е в 25 международни конференции в Румъния, Словакия, Гърция, Португалия, Чехия и др.

Научните ѝ интереси са в областта на управлението на човешките ресурси, управлението на агробизнеса, правото, маркетинга и логистиката.

Преподавателски опит: от 2004 до 2010 г. в Русенски университет „Ангел Кънчев“ като хоноруван асистент, от 2014 г. във ВУАРР-Пловдив.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME VII, 2019

**STUDY OF ALTERNATIVE METHODS FOR
RESOLVING CONFLICTS IN STATE
ADMINISTRATION**

Natalia Stoyanova

Abstract: In the administration, as in any other organization, there are all the main types of conflicts – inner personal, interpersonal, between personality and group, between groups. Their governance is crucial to the proper functioning of the administration. Civil servants should be able to handle conflicts, and particularly conflicts of interests.

The aim of this study is to use alternative methods to resolve conflicts in the state administration in view of the specific nature of the conflict in the direction of personal or other private interest on the one hand and public interest on the other.

Keywords: alternative methods, conflict resolution, state administration.

ИЗСЛЕДВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВНИ МЕТОДИ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Наталия Стоянова

Резюме: В администрацията, както и във всяка друга организация, съществуват всички основни видове конфликти - вътрешноличностни, междуличностни, между личността и групата, междугрупови. Управлението им е от решаващо значение за правилното функциониране на администрацията. Държавните служители трябва да могат да се справят с конфликтите, и в частност конфликтите на интереси.

Целта на това проучване е да се използват алтернативни методи за разрешаване на конфликтите в държавната администрация с оглед на специфичния характер на конфликта в посока на личен или друг частен интерес от една страна и обществен интерес от друга.

Ключови думи: алтернативни методи, разрешаване на конфликти, държавна администрация.

ВЪВЕДЕНИЕ

Под държавна администрация разбираме такава система, която осъществява сложна съвкупност от различни по мащаб и значение функции, вградени в определени специализирани институции, свързани с държавната власт и държавното управление.

Държавната администрация е основа на държавния апарат за вземане на решения, насочени към ефективното ръководене на държавата. Тя е система-защитник на държавността и националната идентичност. Държавната администрация е “опаковката” на професионално - административния екип, чиито цели са да подпомага действията на ръководните кадри за осигуряване на обществения ред, сигурност и устойчивост на държавата.

Държавната администрация е комплекс от процеси, организации и персонал, свързани с изпълнението на законите и други нормативни актове в сферата на разпоредителната дейност на държавни органи, и може да бъде определена като организация за осъществяване на дейности на държавни органи. Тя се определя като структура, състояща се от съвкупност от органи, които се занимават с административна

дейност. Такива органи могат да бъдат министерства, комисии, агенции, държавни служби, може да се разглежда и като съвкупност от определени функции като: административно обслужване, опазване на обществения ред, борба с престъпността и корупцията, планиране, програмиране и финансиране на държавни обществени корпоративни системи.

Държавната администрация е част от механизма на общественото управление. Тя извършва огромен обем работа от неговата дейност. Местната администрация, според Конституцията на Република България и според законите, е самостоятелен вид администрация, присъща на местното самоуправление. Докато държавната администрация е администрация, извършвана от централните и децентрализираните държавни органи, местната администрация се разглежда в пряка връзка с местното самоуправление. Служителите в общинската администрация имат статут на държавни служители, но общинската администрация по принцип е нещо по-различно от държавната. Местната администрация е част от държавния апарат, доколкото се занимава и с изпълнението на задачи на държавната политика, но наред с това тя осъществява и дейности от местно значение. В администрацията, както във всяка друга организация, съществуват всички основни типове конфликти – вътрешноличностни, междуличностни, между личността и групата, междугрупови. Тяхното управление е от решаващо значение за правилното функциониране на администрацията.

Най-сериозният конфликт в държавната администрация с оглед спецификата на нейната мисия е конфликтът по посока личен или друг частен интерес, от една страна, и обществен интерес, от друга страна.

СТРАТЕГИЯ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Стратегията за предотвратяване на конфликти в държавната администрация според българските философи Н. Стефанов и М. Марков е възможна там, където има активно и целенасочено въздействие на човека върху природната и социалната среда. М. Марков предлага да разгледаме технологията на социалната дейност в два аспекта: като система от знания относно организацията на действителността, свързана с изпълнение на етапи, операции, методи, действия и др. за формиране на обществени явления, и като технологизация на тези знания в процеса на дейност, която се изразява

в трудови действия на хората, съответстващи на изискванията на конкретни, специфични социални структури¹.

Руският автор В. Г. Афанасьев, отбелязвайки че социалната технология играе ролята на специфичен посредник между обективно протичащите процеси и субективната дейност на хората, я свързва със социалното управление, в което тя има „свое място“ – осигуряване на действието на целия механизъм на социално управление².

Разработката, конструирането на всяка социална технология има няколко етапа. *Теоретичен етап* – свързан е с определяне на целта, обекта на технологизация, разделяне на социалния обект на съставните му части и разкриване на социалните връзки. *Методически* – свързан с избора на методи, средства за получаване на информация, с нейната обработка, анализ, с принципите на нейната трансформация в конкретни изводи и препоръки. *Процедурен* – свързан с организацията на практическата дейност по разработка на социални технологии³.

Профилактичното изпреварващо управление се състои в умението да се предотврати конфликта преди той да е избухнал. *Стратегията за предотвратяване на конфликт* може като цяло да бъде представена чрез функционално взаимосвързаните етапи, представени на фиг. 1.

На тази основа може да бъде построена технологична схема за осъществяване на предупреждението за конфликта, която включва:

1. Предварителни действия: приемане и разшифроване на предупредителни сигнали.

2. Изследване, осигуряващо като минимум:

а) разбиране на причините за конфликта;

б) оценка на опита от действията на сравними групи при сходни обстоятелства;

в) определяне на обема на ресурсите, които трябва да бъдат използвани.

3. Разработка на програма от предупреждаващи действия:

а) намаляване на въздействието на причините (краткосрочни действия);

¹ Марков, М. Технологизация и ефективност социалного управления. М.: Мысль, 1982. С. 57-58. Цит. по: Иванов, В. И.; Патрушев, В. И. Инновационные технологии государственного и муниципального управления. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Экономика», 2001. С. 29.

² Афанасьев, Г. В. Общество: системность, познание, управление. М.: Политиздат, 1983. С. 369. Цит. по: Иванов, В. И.; Патрушев, В. И. Указ. соч. С. 29-30.

³ Иванов, в. и. Указ. соч. С. 27.

б) премахване на причините (дългосрочни действия).



Фиг. 1. Стратегия за предотвратяване на конфликти в държавната администрация

Ефективност на процеса на разкриване на конфликтна ситуация в случай на конфликт на интереси

Тя трябва да съответства и на административната структура, и на нейните правила. След като е регистриран конфликт на интереси, трябва да е налице подходяща среда, в която той да бъде документиран, управляван, и процесите на разрешаване на бъдат стриктно следени. Тук отговорността отново трябва да пада върху служителя, регистрирал собствения си конфликт на интереси, а преките му ръководители и звената за вътрешен контрол трябва да се грижат и наблюдават за адекватното управление на възникналия конфликт.

Държавните служители трябва да могат да се справят с управлението на конфликти на интереси. Те трябва да поемат отговорност за собствените си частни интереси. Трябва всеки служител да е запознат с общоприети стандарти и това, че някой съзнава наличието на конфликт на интереси, само по себе си не го разрешава. Това е само началния етап при управлението и решаването на конфликти на интерес.

При проверката на системата от изключителна важност ще бъде проследяването на различните мерки и етапи – от самото възникване,

идентификация и регистриране, до управлението и превенцията, свързана с прокарването на ефективни политики за измерване и регулиране на ситуации, в които възникват конфликти на интереси.

Ефективното управление на конфликтите на интереси ще изисква приноса както на ръководителите, така и на служителите. Инструментите, представени в тази част, могат да се използват от всеки един държавен служител, който подозира, че е изправен пред конфликт на интереси, а също и от ръководните кадри, които управляват държавните служители.

Идентификация на конфликти на интереси в държавната администрация

Има няколко подхода при идентификация на ситуации на възникващи или възникнали конфликти на интереси посредством използването на системата от измерители на конфликти на интереси:

- Оценка на ситуацията и обкръжаващите обстоятелства, които могат да повлияят върху решенията или действията, които ще предприемат държавните служители при изпълнение на служебните си задължения.

- Преценка за това дали съществува конфликт на интереси в ситуацията;

- Определяне на вида на конфликтите на интереси - дали са действителни, явни или потенциални и дали са парични или непарични конфликти.

Разбирането на вида конфликт ще помогне да определянето на най-подходящия метод за неговото управление. Точната оценка на вида на конфликт на интереси ще помогне и за определянето на най-добрата стратегия за неговото управление. Важна стъпка е и установяването на това дали интересът е от парично естество или материален/личен интерес. Тъй като може да има юридически последиствия, държавните служители не трябва да разчитат на своето мнение, а трябва да потърсят независим съвет от прекия ръководител, в случай че имат някакви съмнения.

Управление конфликтите на интереси в държавната администрация

Управлението на конфликтите на интереси в държавната администрация включва подготовка на стратегия, която да посочва коя от възможностите ще бъде използвана и трябва да бъде подписана както от ръководителя, така и от служителя:

- Съобщаване на конфликтите на интереси и мобилизиране на ресурсите на съответната администрация.

- Документиране на информацията в съответните регистри, така че да се запази нейната конфиденциалност, но също и достъпност до отговорните за управлението на конфликтите на интереси лица.

- Преглед на доклада за наличието на конфликт на интереси, за да се прецени какви по-нататъшни действия са необходими и кой е отговорен за вземането на окончателните решения.

- Избор на стратегия за управление чрез една или повече от предложените възможности. Възможностите се простират от самото регистриране на конфликта на интереси до подаване на оставка на държавния служител.

Изборът на стратегия ще зависи от преценката на конкретните обстоятелства и сериозността на всеки казус и трябва да бъде съгласуван с прекия ръководител на всеки държавен служител.

- Прилагане на стратегията, считана за най-подходяща при дадените обстоятелства.

Мониторинг върху изпълнението на политиката за управление на конфликти на интереси

Функцията по осъществяване на мониторинг върху изпълнението на политиката за управление на конфликти на интереси е различна от наблюдението на начина, по който се прилагат индивидуалните стратегии за разрешаване на конфликти на интереси. Целта на мониторинга на управлението на конфликтите на интереси е:

- Да се наблюдават първоначалните решения в течение на развитието им.

- Преразглеждането на стратегията, която е избрана за управление на конфликтите на интереси, за да се осигури нейното ефективно приложение до разрешаване на конфликта.

- Предприемане на стъпки за въвеждане на необходимите коригиращи мерки в действащата стратегия преди появата на нови проблеми.

- Документирането на всички промени в направените оценки и взетите решения.

Много важно е да се има предвид в тази част, че след направения избор на най-подходящата за ситуацията стратегия представителите на контролните органи в държавната институция трябва да са сигурни, че

всички необходими стъпки от стратегията се изпълняват, контролират и документират правилно.

УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ В АДМИНИСТРАЦИЯТА

По същество управленският подход представлява отношението на субекта на управление (управляващата система) - в случая публичната власт, към осъществяването на мениджмънта на управляваната система - в случая публичната администрация.

Видовете подходи са системен; комплексен; организационен; синергетичен; социологически; психологически; информационен; комуникационен; териториален.

Администрацията представлява съвкупност от човешки ресурси и материални средства, призвани да осигуряват под ръководството на публичната власт прилагането и изпълнението на законите на страната.

Понятието „публичност” означава „от народа за народа”. Публична е администрацията, чиято дейност е ориентирана към обслужване на населението на дадена страна.

Професионални ценности на служителите в публичната и общинската администрация

След като публичната и общинската администрация имат за свое основно предназначение да удовлетворяват обществени нужди и да отстояват обществени интереси, интересите на публиката, на гражданите и организациите в държавата, най-важен критерий за етичност в тях следва да е общественият, публичен интерес.

Етичният кодекс определя правилата за поведение на всички служители в публичната и общинската администрация и има за цел да повиши общественото доверие в техния професионализъм и морал, както и да издигне престижа на местната власт. Предметът на кодекса включва формиране и конкретизиране на стандартите за поведение, което се очаква от тези лица при изпълнение на техните отговорности и правомощия, както и информиране на гражданите за стандартите за поведение, което имат право да очакват от служителите. Ролята на етичните кодекси се изразява в мотивиране и направляване на поведението на държавните служители и създаване на съответната база за наблюдение и оценка на поведението им. Етичните кодекси създават допълнителни мерки против корупцията и злоупотребата с държавната служба. Чрез тях по-добре се реализира административната дейност и се изгражда обществено доверие към администрацията.

За административната етика е необходимо служителите да демонстрират професионално поведение, което се изгражда на база професионални ценности, които биват:

- традиционни: оценка за заслуги; съвършенство; ефективност; икономии; безпристрастност; откровеност към висшестоящите; вяност към обществените ценности;

- нови: оценка за качество; иновации; инициатива; творчество; съобразителност; „хоризонтална” откровеност; дух на екипност; призвание за публично служене.

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) определя осем характерни ценности за всички публични администрации: безпристрастност, правомерност, почтеност, прозрачност, ефективност, равенство, отговорност, стабилност.

Демократизацията на държавната администрация предполага и пряко участие на гражданите в изработването и прилагането, изпълнението на административните решения. Участието на гражданите при подготовката на взимане на решения, което може да се изрази в събиране на информация, оформяне на общественото мнение или обществена оценка на определени процеси и вижданията за тяхното управление, е реална и важна проява на демократизирането на държавната администрация.

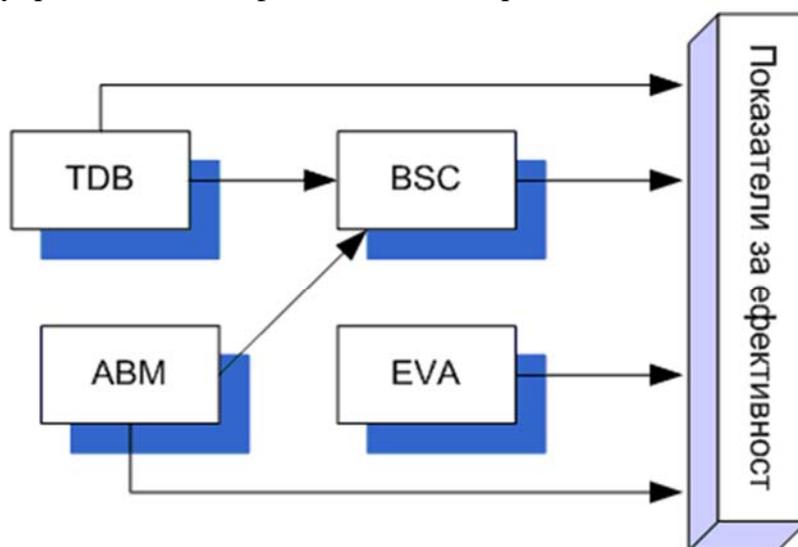
Представителността на различни социални групи в държавната администрация е друг важен фактор за демократизацията на администрацията. Става дума за представителност на различни социални групи от обществото в персонала на отделното административно учреждение, като например назначаване на инвалиди или на малцинствени етнически групи.

Управление на администрацията, базирано на резултати (Performance-based management)

Концепцията **Performance-based management** обединява стратегията на организацията, система от показатели, текущите действия и изпълняващите ги хора в единна *система за управление*, ориентирана към достигане стратегическите цели на организацията. Този подход позволява на мениджърите да използват *знанията* си за организацията за достигане на дългосрочни цели чрез планиране и осъществяване на необходимите организационни преобразования. Това е постоянен процес, обхващащ цялата организация.

За осигуряване на взаимовръзка между стратегическото и тактическо ниво на управление се явява целесъобразно използването на

управленски концепции като **Balanced Score card, Tableau de bord**. Реализираните на тяхна база инструменти оказват съществено влияние върху управлението на ефективността на организациите.



Фиг. 2. Система с балансираны показатели за ефективност

Ефективността на администрацията (повишаване на стойността ѝ) се разглежда от гледна точка на взаимосвързани показатели за дейността в рамките на четири перспективи

- Финанси;
- Клиенти;
- Бизнес процеси;
- Обучение и развитие.

Стратегическите цели на организацията в рамките на четирите перспективи се декомпозират до показатели на отделните звена на организацията.

Предимства:

- Едновременно отчитане на нефинансови показатели и финансова ефективност;
- Причинно-следствена връзка между показателите;
- Разностранни перспективи за оценка на ефективността.

Концепция EVA (Economic Value Added) – икономическа добавена стойност

Ефективността на администрацията се контролира с показатели EVA. Фактори за определяне на EVA се считат основните показатели на стойността на организацията. Стратегическите цели на организацията са свързани с оптимизация на факторите EVA. EVA се явява единен показател за ефективността.

Предимства:

- Фокусирана е към инвеститорите;
- Явява се интегриран показател, даващ възможност за оценка на основните показатели на акционерния капитал;
- Осъществява причинно-следствена взаимовръзка между финансовите показатели;
- Възможност за цифрово изчисляване на голяма част от показателите.

Концепция TDB (Tableau de bord) - цифров панел за управление

Ефективността на администрацията се разглежда от гледна точка на различни перспективи:

- Общество;
- Бизнес-процес;
- Партньори;
- Персонал.

Възможно е гъвкаво използване на перспективите. Основа за декомпозиция на показателите се явява организационната структура.

Предимства:

- Гъвкаво използване на различни перспективи за ефективност;
- Акцентира върху вътрешните процеси;
- Продължителна история на използване на концепцията от френските компании.

Концепция ABM (Activity-Based Management) – управление на основа на активни процеси

Стратегическите цели и показатели от най-високото ниво се разпределят в разрез на бизнес процесите на организацията.

Предимства:

- Простота и удобство при съгласуване с показателите KPI;
- Свързва целите на компанията с дейността ѝ;

Отрицателни явления в системата на държавната администрация

Корупция

Едно от оплакванията срещу държавната администрация днес е, че не работи добре, защото е корумпирана. Терминът „корупция“ е с латински произход и означава „поквара, използване на държавната власт за лични облаги“. Няма общоприета дефиниция за корупцията. Хърватският професор Джоузеф я определи като: „Поведение, отклоняващо се от официалните задължения на обществени служители, поради небезпристрастно отнасяне към лично, семейно или на определена клика облагодетелстване, чрез парични или служебни придобивки, или което нарушава правилата, недопускащи упражняване на някои видове влияние върху частни лица“.

Доста приемливо се приема определението на Съвета на Европа: ”Подкупи и всякакви действия, в които са замесени лица от обществения или частния сектор, за които се смята, че са нарушили задълженията си, произтичащи от заемания от тях служебен пост. Тези нарушения са свързани с получаване на незаконна облага от какъвто и да било характер”.

В съответствие с проучването и изводите на Хубъртс, Колтоф, ван ден Хъвел се прилага таблица с рейтинг на ценностите за държавните служители, в която са посочени следните: компетентност, коректност към закона, отдаденост, ориентация към обслужването, отдаденост към целта, честност, почтеност, колегиалност, почит, независимост, откритост, полезност.

Етично поведение и лидерство

Тъй като етичното поведение продължава да ерозира в рамките на обществото, от жизненоважно значение за публичната и общинската администрация е изборът на модел на лидерско етично отношение в нея. Етичната култура се развива чрез диалога (комуникациите), правилата, лидерството, възнагражденията, ритуалите и историята на администрацията. Един от трите ключови въпроса за развитието на етиката в публичната и общинската администрация се отнася към лидерството. Различните проучвания и изследвания свързват ефективността на лидера с възприятията му, като напр. честност, почтеност и вяра, както и когнитивно доверие – полагане на грижи в работата, професионализъм, надеждност, свързани с ефективните стилове на лидерство и т.н. Изследователите са характеризирали това

като морална личност от гледна точка на етичното лидерство, характеризирани и възприемани в личните черти на лидера, характер и алтруистична мотивация. Изследването е открило и друг важен аспект на етичното лидерство – моралното измерение на ръководителя. Моралните ръководители правят етиката неразделна част от личното лидерско поведение, съобщават етичните и ценностните послания, моделират етичното поведение, използват правилно системата за възнаграждане и дават пример на етично поведение на членовете на администрацията.

Етиката в дейността на публичната и общинската администрация

По отношение на етиката в дейността на публичната и общинската администрация трябва да се прави разлика между неетично, незаконно и неправилно. Законите съдържат много норми, които са етични по съдържание, но веднъж влезли като текстове на закона, те се превръщат в законови норми. Те престават да бъдат етични или морални правила за поведение. Разграничаването между незаконно, неправилно и неетично поведение има практическо значение. Възможностите за контрол и санкциониране на незаконното поведение са точно регламентирани. Незаконните актове и действия на държавната администрация могат да бъдат предмет на съдебен и административен контрол. Неправилните (нецелесъобразните) актове и действия на администрацията могат да бъдат предмет на административен контрол, но не и на съдебен.

Неетичната постъпка или поведение е в нарушение на етичните и морални стандарти, принципи и ценности. Едно поведение може да е неетично, въпреки че то не е незаконно или неправилно. По принцип преценките за „правилно – неправилно” и „етично – неетично” идват след преценката за „законността – незаконността” на действието или поведението на служителя. Ако едно поведение съставлява дисциплинарно нарушение, административно нарушение или престъпление, обсъждането на „правилността”, свързана с етиката, отпада. Те са последващи характеристики на поведението, които нямат място, ако поведението на служителя е незаконно.

Неетичните действия могат да бъдат предмет на административен и вътрешнослужебен контрол, както и на обществен контрол. Разликата между неправилните и неетичните действия невякога е ясно отграничена. Критериите за правилно или неправилно поведение често съвпадат с моралните критерии, но не се покриват

напълно с тях. Неправилното поведение е нарушение на нормалната практика, неетичното е в нарушение на етичните норми и ценности, а незаконното - нарушение на законите - престъпление или административно-дисциплинарно нарушение. Коруptionята може да попадне във всяка от тези категории (неетично, неправилно, незаконно).

Коруptionята може да попадне във всяка една от категориите на осъдително поведение на служителя. Тя е незаконна, неправилна и неетична. Ако коруptionята е роявена в състав на престъпление, като например при подкупа, налице ще бъде престъпление. Ако съответна проява на корумпирано поведение не е обявена от закона за престъпление или нарушение, тогава тя ще бъде оценена като неправилна и неетична.

Повечето от случаите в практическата дейност на служителите от публичната администрация не се отнасят толкова към престъпленията, колкото към възползване или манипулиране със служебното положение и връзката му с немарливостта, мудността и неспазване на нормите за професионално поведение.

При взаимоотношенията си с гражданите служителите на публичната и общинската администрация следва да се ръководят и изпълняват задълженията си без пристрастие или предубеждение като създават условия за равнопоставеност на разглежданите случаи и лица. Те следва да правят всичко възможно, за да бъде обслужването достъпно за всички граждани. При взаимоотношенията си с тях служителите следва да се отнасят любезно, възпитано, с уважение и разбиране. Те следва да извършват административното обслужване законосъобразно, своевременно и точно, като предоставят на гражданите цялата необходима информация с оглед защитата на техните законни права и интереси.

Служителите в публичната и общинската администрация следва да информират гражданите относно възможностите за обжалване в случаи на допуснати от администрацията нарушения или отказ от извършване на административна услуга.

Професионалното поведение на служителите на публичната и общинската администрация включва и изискването в своята служебна дейност да подпомагат честно и обективно органите на изпълнителната власт и на местното самоуправление при формиране и провеждане на тяхната политика, при реализиране на взети решения и осъществяване на административни услуги. Служителите трябва да следват поведение, което създава увереност на органите, чиято дейност подпомагат, за да могат да им се доверят и разчитат, че те ще изпълняват задълженията си

безпристрастно и компетентно, без съзнателно да ги заблуждават или подвеждат.

Служителите в публичната и общинската администрация не трябва да използват служебното си положение или информация във връзка с работата и при изпълнение на служебните им задължения, в свой или чужд интерес. Те не могат да получават облаги от трети лица като резултат от компромис с тяхната честност и справедливост при изпълнение на държавната служба. Също така не следва да допускат да бъдат поставени в зависимост от финансова или друга обвързаност с външни лица или организации, които биха могли да повлияят при изпълнение на служебните им задължения. Те следва ефективно и целесъобразно да изпълняват своите функции с оглед на най-отговорното използване на обществените средства.

ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ ЧРЕЗ АЛТЕРНАТИВНИ МЕТОДИ

Медиация

Същността на медиацията се изразява в посредничеството на едно неутрално лице за разрешаването на спора, а помирието представлява взаимен процес между страните по спора за разрешаването му. От световния и европейски опит в последните години може да се направи изводът, че медиацията се утвърждава като един от предпочитаните методи за управление на конфликти и разрешаване на спорове във всички области на обществото и правото, включително и в данъчния процес. Същото се отнася и за помирието, което е сходно на медиацията средство за разрешаване на възникнали спорове.

Медиацията е процес на разрешаване на спорове чрез помощта на трета независима страна, която подпомага страните в спора да постигнат договорено споразумение. Медиацията е приемлива намеса в спора на трета страна, която няма властта да взема решения. Целта на третата страна е да подпомогне страните за вземане на приемливо разрешение на спора. Процесът на медиация е добровolen и не елиминира другите възможности за разрешаване на спора. Този процес е поверителен, независимо от това дали има резултат на разрешаване на спора или не.

Медиацията е успешна техника на управление за разрешаване на сложни спорове. Тя бива възприемана, когато помирието не е дало своя резултат, но преди да се пристъпи към арбитраж или съдебен процес. Тя е инструмент, при който страните комуникират помежду си, което ще ги подпомогне за разрешаване и на бъдещи спорове.

Помирение

Помирението е доброволно и е необвързващ процес, сравнено с арбитража или съдебния исков процес. Всяка една от страните може да сложи край на процедурите по помирение във всяко едно време, дори и без да изтъква причини за това. Другата важна характерна черта е това, че страните контролират процеса и изхода от спора, докато това не може да се случи както при арбитража, така и при съдебния исков процес. Помирението е взаимен процес, докато исковият съдебен процес и арбитражът „пришпорват” страните към „сдобряване” и последните нямат контрол върху изхода на процеса.

Много често помирението и медиацията се използват едновременно и те съвместно се приемат като медиация. Медиаторът подпомага страните да постигнат съгласие за разрешаване на спора и той/тя не може да изразява мнение относно същината на спора, докато лицето-помирител може да изрази такова мнение. И в двата случая третата страна е определена от страните, за да ги подпомогне при разрешаването на спора. Медиаторът няма никаква власт да издаде решение по спора. Неговата функция е само в това да опита да спре всяко „зацикляне” и да окуражи страните да постигнат приятелско разрешение. Медиаторът не може да определи това окончателно решение. Той може да действа като „комуникатор” като „филтрира” емоционалните аспекти и допуска страните да се фокусират само върху ключовите моменти на спора. Той окуражава последните да постигнат споразумение въз основа на тяхната воля.

По принцип помирението е неформален процес. Някои общи елементи на този процес обаче могат да бъдат изтъкнати: изясняването и детайлизирането на интересите и целите на страните; преминаването от субективни оценки в обективни ценности; посочването на възможни и творчески разрешения от страните; потвърждаването на ефекта на възможните разрешения от гледна точка на позициите на страните; приспособяване и нагаждане на възможностите към случая; преминаване от разбиране към проект на договор и формализиране на договора.

Помирението може да бъде както алтернатива, така и допълнение на арбитражния или съдебния процес. Разделянето на някои въпроси, които ще се решат чрез единия или другия метод, също се използва като подход.

В Република България е налице Закон за медиацията (обн. ДВ, бр. 110 от 17.12.2004 г.). Текстове на закона уреждат следната правна материя:

Приложното поле на закона е дефинирано като: отношенията, свързани с медиацията като алтернативен способ за разрешаване на правни и неправни спорове. Самият законодателен изказ, използващ понятието „неправни”, ни навежда на мисълта, че законодателят излиза от формално юридическото виждане по отношение споровете и навлиза в социалната материя на чисто житейско ниво. Естествено е, при наличието на гражданско общество и на демократична и правова държава, не всички отношения и породените спорове от тях да се разглеждат през призмата на правото. Повечето от тях са породени от чисто социални връзки, които не са закрепени формално на базата на юридически права и задължения. Затова и медиацията има по-широко приложно поле и се разпростира и в „неправната сфера”. Тази сфера се характеризира най-вече с чисто личностно и субективно измерение, където отношенията са изградени на базата на взаимно доверие и близост.

Понятието за медиация също е дефинирано в начална норма от закона. Според дефиницията медиацията е процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове. Именно “извънсъдебността” е синоним на “алтернативността”, когато говорим за разрешаване на спорове. Алтернативата винаги е по отношение на съдебната процедура. Обяснението може да се търси в правните традиции на Европа, която като цивилизационна ценност от висш тип приема правовата държава и особената роля на съдебната система в обществото и държавата.

В закона са посочени областите от правната система и общественения живот, в които може да се извършва медиация. Това са следните видове спорове: граждански; търговски; трудови; семейни; административни; свързаните с права на потребители; други спорове между физически и/или юридически лица и случаите, предвидени в Наказателно-процесуалния кодекс.

Анализът на резултатите от проведено изследване показва, че 42% от анкетираните са отговорили „трето неутрално лице-медиатор може да посредничи за разрешаване на един спор”. От далите този отговор социални групи 10% от всички анкетирани са юристи, 2% са наети в частния сектор, 5% са предприемачи, 8% са данъкоплатци и 17% са „други”.

Поради новостта на институцията на медиацията е обяснимо, че сериозна част от представителите на различни социални групи са затруднени да дадат отговор по отношение на нова социална реалност. Необясним е високият брой на неотговорили юристи. Това поставя въпроса за нивото на техния професионализъм, а вероятно и за вътрешна

съпротива в юридическата гилдия конкретно към медиацията. Последната може да разреши много от съществуващите към момента проблеми във връзка с конфликтите и споровете, но явно от това биха загубили юристите, които са се вписали успешно в съществуващата към този момент консервативна и неефективна правна система. От всичко това в най-скоро време би трябвало да се очаква приложение на медиацията в или извън висящ съдебен процес по всички видове спорове.

Медиацията е широко приложима в данъчните спорове в САЩ. Тя е формално уредена във вътрешни процедури на приходната администрация на САЩ (Internal Revenue Service – Вътрешна служба по приходите).

Целта на процедурата е формално да създаде т.н. „бърза медиация“ (Fast Track Mediation) като програма. Това формално „създаване“ следва дългогодишния успешен опит на администрацията в прилагането на техники на медиация. Формализирането е необходимо обаче за сигурност на служителите в администрацията, че действат законосъобразно, както и за улеснение на данъкоплатците. В самата процедура са посочени и други цели – за ускоряване на разрешаването на споровете, както и за увеличаване на възможностите за разрешаване на спорове, които са достъпни до данъкоплатците. Програмата е насочена преди всичко към „малкия бизнес“ и към самонаетите лица. Същата се администрира съвместно от Службата за малък бизнес, Службата за самонаетите лица и Службата по обжалването. Програмата дава възможност на данъкоплатците възможност да разгледат техните спорове със Службата за малък бизнес и Службата за самонаетите лица, като служители по обжалването действат в качеството на неутрална страна по спора. От това следва, че страните по спора са от една страна данъкоплатците, а от втора – службите, администриращи данъците им. Като трета неутрална страна действа Службата по обжалване.

Програмата съдейства за постигане на целите на Службата по обжалване за разрешаване на данъчните противоречия на базата на честни и безпристрастни едновременно за правителството и данъкоплатците процедури. Според програмата Службата по обжалване трябва да приключи случая от 30 до 40 дни от момента на първоначалната съвместна дискусия между служителя по обжалването и страните.

Програмата за бърза медиация е незадължителна за данъкоплатеца (по негов избор). Тя не елиминира или замества съществуващите възможности за разрешаване на спора, включително

възможността на данькоплатеца да изисква изслушване от Службата по обжалване или от прекия ръководител на данъчния инспектор. Служителят по обжалването от Програмата за бърза медиация, действащ като неутрален участник, може да подпомогне данъчните служби и данькоплатеца да разберат природата на спора и да постигнат съвместно удовлетворително решение в съгласие с приложимия закон. Този служител може също да препоръча на страните решение, основано на негов анализ по случая. Всяка от страните може да се оттегли от процеса на медиация по всяко време, но уведомявайки писмено за този си отказ другата страна и служителя по обжалването. Служителят по обжалването също може да прекрати процеса по медиация, но уведомявайки писмено страните, ако е видно, че смисленият прогрес за разрешаване на спора е спрял. Служителят по обжалването може да изисква и от двете страни да предоставят допълнителна информация, която намира за необходима за пълното изясняване на случая, по който се провежда медиацията. Копия от всички предоставени от страната на служителя по обжалване документи ще бъдат предоставени незабавно и на другата страна.

Забраната за *ex parte communication* между служителя по обжалването и други служители от данъчните служби съгласно Закона за реорганизация и реформа на Вътрешната служба по приходите от 1998 година не се прилага в разговорите по време на Програмата по бърза медиация, понеже служителят по обжалване персонално, подпомагайки постигането на споразумение между данькоплатеца и данъчните служби, не действа в традиционната роля на служител по обжалване, който взема решение по случая.

Ако страните разрешат който и да е спорен въпрос по време на сесията по бърза медиация, данъчните служби трябва да осигурят подходящи заключителни документи за данькоплатеца и да приключат случая съобразно приетите за Службата за малък бизнес или Службата за самонаетите лица процедури.

Ако страните не могат да постигнат каквото и да е споразумение, данькоплатецът има право да иска разглеждане на случая му по обичайния ред на административно обжалване. Отчитайки всички въпроси, по които няма постигнато споразумение, данъчните служби могат да го приключат като такъв, по който не е постигнато споразумение.

Решението по случая не обвързва страните за данъчна година, която не е била включена в споразумението. Освен ако не е предвидено

в споразумението, каквото и да е било разрешение на случая няма да бъде използвано като прецедент.

От опита на САЩ могат да бъдат използвани на законодателно ниво вътрешните процедури на данъчната администрация на САЩ като се спазват принципите на българската правна система и традиция, както и на вече действащите нормативни актове. От гледна точка на практическото приложение на медиацията в данъчното производство практиката на американската данъчна администрация е един безценен опит, който би могъл да се приложи и у нас – с оглед на подходите; обучението; екипността на работа; сроковете и условията за преминаване на административния процес в процес на медиация, до постигане на законосъобразното и взаимно приемливо разрешаване на спора.

Омбудсман

Същността на омбудсмана се изразява в институционалното посредничество на гражданите, в контактите им с държавните власти, в защита на фундаментални права и свободи. В повечето правови и демократични държави институцията омбудсман играе важна роля по отношение на защитата на човешките права и свободи. Тя се явява алтернатива на съдебната система като форма на защита, тъй като последната е твърде бавна и скъпоструваща. Макар в правовите държави държавната и местната администрация да са призвани да действат законосъобразно и да защитават правата и свободите на гражданите, чисто бюрократичните и институционални интереси правят тази форма на защита несигурна. По този начин омбудсманът се явява отново коректив и на администрацията по отношение на задължението ѝ да спазва правата и свободите на гражданите. Функцията на омбудсмана се изразява в осъществяване на контрол, наблюдение и мониторинг върху дейността на администрацията най-вече в сферата на защитата на правата и законните интереси на гражданите. Омбудсманът изиграва ролята на възпиращ фактор срещу незаконосъобразни актове и действия, корупция и превишаване на власт. Защитник на правата на човека и гарант за спазване и възстановяване на нарушени от овластени структури човешки права, както и обединяващ обществото авторитет – това са някои от общите измерения на институцията омбудсман характеристики, независимо от различните правни уредби, наименования и исторически традиции в различните страни, в които институцията съществува.

Стивън Бенет определя омбудсмана като трета неутрална страна, която разглежда жалби и предложения или прилага решения.

Обикновено омбудсманът е назначен от определена институция, за да разглежда жалби по отношение на тази институция и да предотврати спорове или да насочва към вземане на решение. Омбудсманът може да използва различни механизми за разрешаване на спорове, като изследване на факти или медиация, в процеса на разрешаване на спорове в неговата компетентност. В някои страни омбудсманите са избрани, за да се занимават с жалби на частни лица против несправедливото администриране, с правомощия за разследване, критикуване и публични доклади. Омбудсманът може да има правомощията да предложи заплащането на обезщетение.

Маньо Манев определя омбудсмана като „институция за помирение и медиация чрез действия, целящи избягването или разрешаването на техните спорове с държавата”. Маньо Манев е категоричен, че „при обсъждането на омбудсмана като институт на АСРС (Административни средства за разрешаване на спорове-бел.авт.)” при разрешаването на спорове между административни органи и частни лица трябва да се даде приоритет на правомощието му по чл. 19, ал. 1, т. 5 от Закона за омбудсмана – да посредничи между административните органи и засегнатите лица за преодоляване на допуснатите нарушения и за примиряване на позициите им.

Често се приема, че омбудсманът следва логиката, изказа и процесуалните правила на един класически съдебен процес. Това до голяма степен е така, именно защото тази институция е призвана да бъде алтернатива на неефективните и неефикасни административни и съдебни процеси в уреждането на конфликтите и споровете между гражданите и публичната администрация. Действайки като институция за извънсъдебно разрешаване на спорове в граничното поле на личните права и свободи, от една страна, и публичните интереси, от друга, омбудсманът се явява като „друга, допълнителна, изборна форма на защита”. Точно поради тази причина омбудсманът не може да не следва общите принципи и логиката на националната правна система, защото ако това не бе така, най-малкото неговите актове не биха били лесноприложими при конкуренцията му с актовете на администрацията, респ. тези на съдебната власт. Не може да се приеме, че актовете на омбудсмана имат „силата на пресъдено нещо”, и оттук – на изпълнително основание (титул), но те действат със силата на конституционноопределения или законоутвърдения институционален авторитет, който е призван да бъде коректив на публичната власт.

Обществената и гражданска чувствителност относно намесата на държавата и публичните власти е изразена много силно в данъчната

сфера. Последната засяга сериозно имуществените права на гражданите и стопанските субекти, но още по-сериозно е проявлението ѝ по отношение на принудителните и санкционни мерки, налагани по отношение на данъкоплатците. Именно поради тази причина, явявайки се коректив на цялата администрация, включително и на данъчната, омбудсманът има функциите да налага изискването за спазването на правните норми, съобразени във всеки конкретен случай с приложимите алтернативи, съдържащи се в тях. Например, ако данъчната (приходната) администрация може да запорира банкови сметки и да възбрани недвижим имот, с оглед на предприемача-търговец запорирането на банковите сметки е по-неблагоприятния вариант. От друга страна обаче, при трансформация на капитала, при апортни вноски с недвижимата собственост, възбраната ще ограничи възможните правни действия, с които се цели финансова ефективност и рентабилност. Ролята на омбудсмана при предлагане на по-удачните варианти в подобни случаи и възприемането им от данъчната (приходната) администрация безспорно е много ползотворна.

Затова, действайки в условията на правова държава, омбудсманът като институция се явява равноотдалечен от трите власти, независим в дейността си, но съобразявайки същата с общите принципи и ценности на националната правна система.

По този начин омбудсманът по същността на своята дейност започва да придобива следните измерения в правомощията си:

- надинституционален орган на политическо ниво, в смисъл че защитава генерални правови, обществени и държавни ценности, засегнати по един или друг начин от публичните власти. При съотношението на формалното право, приходната част на бюджета и обществената толерантност омбудсманът би могъл да намери точния баланс при евентуални действия на данъчната (приходната) администрация при всеки конкретен случай или при сходни случаи;

- коректив на администрацията от гледна точка на нейната ефективност, ефикасност, обективност и безпристрастност. Изрично това е приложимо и към работата на данъчната (приходната) администрация, която по силата на законовите норми следва да бъде обективна и да има еднакво отношение към всички данъкоплатци. С оглед на ефективността и ефикасността омбудсманът би могъл да дава своите предложения при явна несъразмерност на бюджетните средства, изразходвани за събирането на нищожни данъчни задължения;

- инструмент на надзор на гражданското общество и на законодателната власт върху работата на администрацията. При

огромните правомощия, предоставени от Закона на данъчната администрация, омбудсманът трябва да контролира работата ѝ, за да не се проявят случаи на злоупотреба с власт;

- орган за поддръжка и развитие на „добрата практика” в областта на публичния сектор. Макар и отделни юридически лица със своята самостоятелност, различните държавни и общински администрации да работят на общи принципи, и най-добрите практики би трябвало да се споделят с другите организации, съответно – да се възприемат от последните;

- опорна точка на „припокриване” на принципите на законосъобразност и целесъобразност в публичната сфера. Именно тук омбудсманът се явява алтернатива на изпълнителната и законодателната власт. Действайки най-често ad hoc, той може да предложи най-добрите решения за конкретния случай, отчитайки както личния, така и публичния интерес в измерението на съответния конфликт или спор. Естествено, макар и по принцип да се приема, че данъчната (приходната) администрация е една от малкото, която няма право на преценка по целесъобразност, това не може да бъде възприето изцяло. В случаите, когато законът дава няколко възможни алтернативни варианти на действие, омбудсманът би могъл да препоръча на данъчната (приходната) администрация най-целесъобразното законоустановено действие или акт;

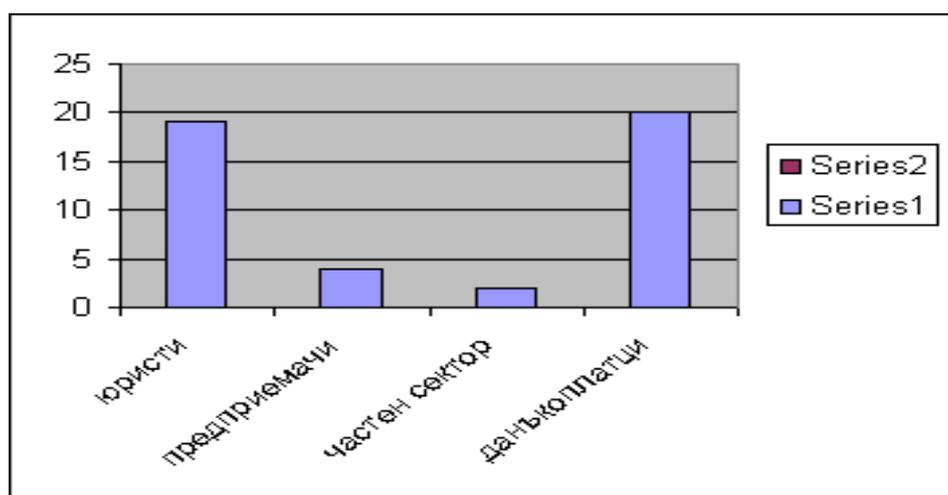
- гарант за спазването на законите в най-общ смисъл – чрез докладите до парламента, правителството или държавния глава, както и чрез предложенията до ръководителите на администрацията, а също така и чрез сигналите по конкретни случаи до органите на полицията и прокуратурата. Прозрачността и гласността в работата на данъчната (приходната) администрация биха имали огромен позитивен обществен отзвук. Трудно би могло да се приеме, че администрацията сама може да огласява определени случаи, тъй като върху нея тегне забраната за разгласяване на данъчна тайна. Това обаче може да бъде извършено от омбудсмана – най-малкото като общо описание на случая, механизмите на разрешаването му и последиците от него;

- в някои правни системи омбудсманът има и „квазисъдебна функция” – при присъждането на справедливо обезщетение на засегнати от актове или действия на администрацията лица. Категорично може да бъде даден пример за приложно поле на тази функция на омбудсмана. Разпоредбата на чл. 145, ал. 11 от Данъчния процесуален кодекс (отменен) предвиждаше, че когато публичното (данъчното) задължение не съществува или е в значително по-малък размер от определеното от

данъчната администрация, съответният орган по събирането обезщетява длъжника за всички вреди. Законът не предвижда методика за определяне на тези вреди. Именно омбудсманът би могъл да дава предложения на данъчната (приходната) администрация относно начина на определянето на вредите в общи или конкретни случаи, както и относно размерите им. Вън от горното, цитираната разпоредба предвижда администрацията да публикува опровержение по случай като постави на видно място в данъчната дирекция съобщение относно случая и разгласи чрез бюлетин или чрез средствата за масово осведомяване своята грешка. Отново тук омбудсманът може да прояви своята функция за спазване на законите, защото в противен случай, надявайки се само на добросъвестността на данъчната (приходната) администрация, тази обща норма за публичност и генерална превенция относно бъдещи незаконосъобразни и неправилни действия е само едно добро законово пожелание;

- медиатор – посредник между публичните власти и отделните лица, омбудсманът има и споразумителна функция, която наистина е алтернатива на спогодбата в съдебния процес.

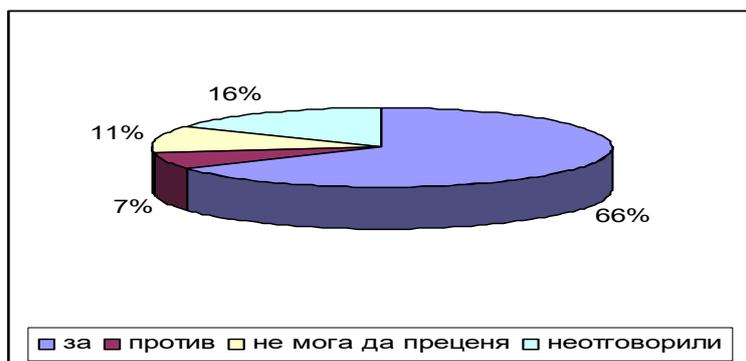
РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИЗВЪНСЪДЕБНИ МЕТОДИ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ



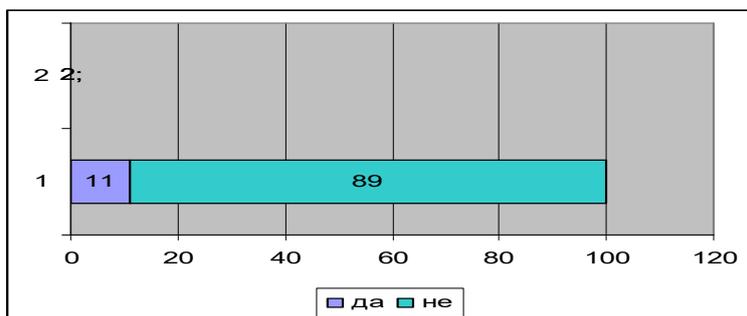
Фиг. 3. Съотношение между социалните групи на респондентите, дали положителен отговор за използването на извънсъдебни методи за разрешаване на конфликти в държавната администрация

Таблица 1. Отговори на анкетираните за приложение на извънсъдебни методи за решаване на конфликти в администрацията

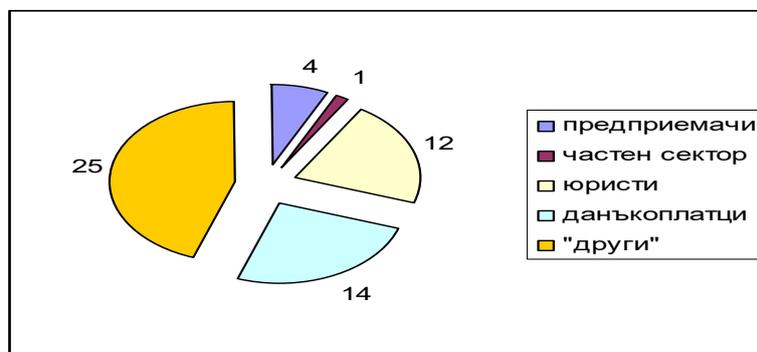
От всички анкетирани 66% са дали отговор, че е удачно сключването на споразумение за разрешаване на конфликти.				
Юристи - 15% от всички анкетирани	Предприемачи - 5% от всички анкеритани	Наети в частния сектор - 2% от всички анкетирани	Данъкоплатци - 18% от всички анкетирани	„Други” - 22% от всички анкетирани
От всички анкетирани 7% са дали отговор, че са против споразумението и компромиса.				
Юристи – 0% от всички анкетирани	Предприемачи – 0% от всички анкетирани	Държавна администрация – 1% от всички анкетирани	Безработни– 1% от всички анкетирани	„Други” – 5% от всички анкетирани
От всички анкетирани 11% са дали отговор, че не могат да преценят дали компромисът и споразумението са допустими.				
Юристи - 2% от всички анкетирани	Държавна администрация - 3% от всички анкетирани	„Други” - 6% от всички анкетирани		
От всички анкетирани 17% не са дали отговор на въпроса дали компромисът и споразумението са допустими.				
Юристи – 5% от всички анкетирани	Предприемачи – 1% от всички анкетирани	Държавна администрация – 6% от всички анкетирани	„Други” – 5% от всички анкетирани	



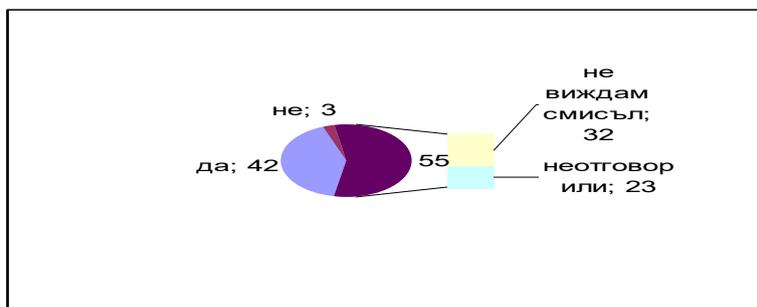
Фиг. 4. Удачно ли е в областта на държавната администрация да се постига компромис и да се сключва споразумение за разрешаване на възникнал конфликт



Фиг. 5. Може ли да се твърди, че държавната администрация гарантира бързо и справедливо разрешаване на конфликти?



Фиг. 6. Българската държавна администрация създава ли предпоставки за конфликт на интереси?



Фиг. 7. Може ли трето неутрално лице – медиатор, посредник или омбудсман, да посредничи за разрешаване на конфликт на интереси без да го разрешава?

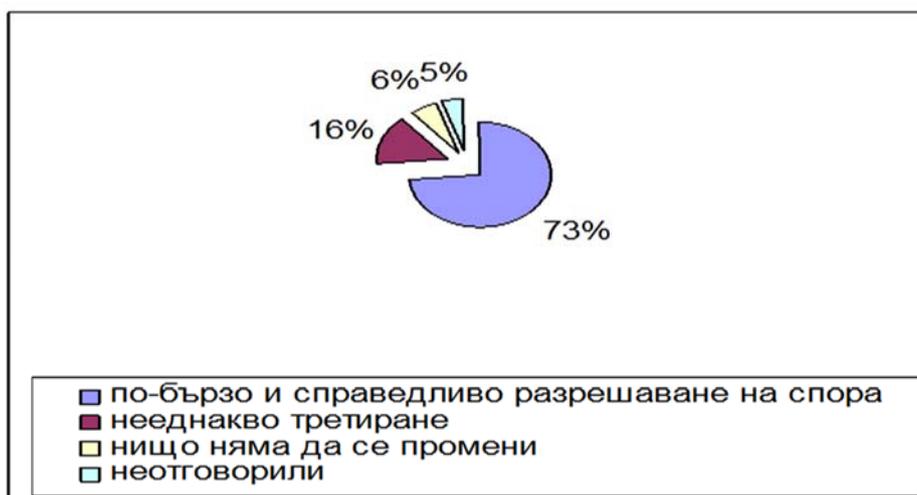
Таблица 2. Отговори на анкетираните относно трето неутрално лице – медиатор, посредник или омбудсман, да посредничи за разрешаване на конфликт на интереси

От всички анкетирани 65% са дали отговор, че националният омбудсман и местните обществени посредници могат да се застъпват за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация.
Юристи - 19% от всички анкетирани
Работещи в частния сектор – 1% от всички анкетирани
Предприемачи – 6% от всички анкетирани
Държавна администрация – 1% от всички анкетирани
Данъкоплатци – 14% от всички анкетирани
„Други” – 24% от всички анкетирани

От всички анкетирани 8% са дали отговор, че националният омбудсман и местните обществени посредници в никакъв случай не могат да се застъпват за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация.
Юристи - 1% от всички анкетирани
Държавна администрация – 4% от всички анкетирани
„Други” – 3% от всички анкетирани
От всички анкетирани 24% са дали отговор, че не могат да преценят дали националният омбудсман и местните обществени посредници могат да се застъпват за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация.
Юристи - 4% от всички анкетирани
Наети в частния сектор – 1% от всички анкетирани
Данъкоплатци – 7% от всички анкетирани
„Други” – 12% от всички анкетирани



Фиг. 8. Могат ли националният омбудсман и местните обществени посредници да се застъпват за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация?



Фиг. 9. Какво може да се очаква от прилагането на алтернативните методи за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация?

Таблица 3. Отговори на анкетираните относно могат ли националният омбудсман и местните обществени посредници да се застъпват за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация

От всички анкетирани 55% са дали отговор, че е възможно трето компетентно лице – арбитър за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация.
Юристи - 14% от всички анкетирани
Наети в частния сектор – 2% от всички анкетирани
Предприемачи – 4% от всички анкетирани
Данъкоплатци – 16% от всички анкетирани
„Други” – 19% от всички анкетирани

От всички анкетирани 10% са дали отговор, че не е възможно трето компетентно лице – арбитър за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация.
Юристи - 4% от всички анкетирани
Данъчни служители – 1% от всички анкетирани
Данъкоплатци – 1% от всички анкетирани
„Други” – 4% от всички анкетирани

От всички анкетирани 16% са дали отговор, че не могат да преценят дали е възможно трето компетентно лице – арбитър за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация.
Юристи - 1% от всички анкетирани
Предприемачи – 2% от всички анкетирани
Данъкоплатци – 2% от всички анкетирани
„Други” – 11% от всички анкетирани

От всички анкетирани 19% не са дали отговор на въпроса дали е възможно трето компетентно лице – арбитър за разрешаване на конфликти на интереси в държавната администрация
Юристи - 6% от всички анкетирани
Предприемачи – 1% от всички анкетирани
Данъкоплатци – 7% от всички анкетирани
„Други” – 5% от всички анкетирани

В повечето случаи се предполага, че регистрацията на конфликтите на всеки служител, наред с адекватното управление на ситуациите, може да бъде достатъчно за постигане на поставените задачи при изпълнението на политиките, свързани с дефинирането и справянето с конфликти на интереси.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Минималното изискване към всички конфликти на интереси е да бъдат официално разкрити. Политиката трябва да описва процедурата за разкриване като:

- определя лицето, пред което ще се разкриват конфликтите (например пряк ръководител, орган за вътрешен контрол, отдел по човешки ресурси и т.н.)
- описва начина, по който ще се извършва разкриването (например в писмена форма, използвайки определена бланка и т.н.).

За целите на правилното прилагане на системата от измерители на конфликти на интереси, както и при тяхното управление, е нужно да се имат предвид следните насоки:

- представителите на държавните институции и държавните служители трябва да са наясно какви са техните задължения и какво се изисква от тях за идентифициране и установяване на ситуации на конфликт на интереси;
- необходими са механизми, които да утвърждават добрата практика и личния пример на служителите, като разкриват свързаността си с евентуални конфликтни ситуации на работното си място.

В повечето случаи се предполага, че регистрацията на конфликтите на всеки служител, наред с адекватното управление на ситуациите, може да бъде достатъчно за постигане на поставените задачи при изпълнението на политиките, свързани с дефинирането и справянето с конфликти на интереси.

Това трябва да става по възможно най-изчерпателния начин и детайлно описание, за да може впоследствие този конфликт да бъде много по-адекватно управляван и да се вземе правилното решение при решаването му. Разбира се, отговорността за регистрацията зависи само и единствено от самия служител.

Една от трудностите при справянето с конфликта на интереси се дължи на обстоятелството, че не всички частни интереси могат да бъдат обхванати и описани в пълнота от нормативните актове. Значителна част от действията при ситуация на конфликт на интереси не могат да бъдат определени като незаконни, въпреки че явно са морално ускорими. Поради това е особено важно чрез приемането на етични кодекси да се въведат основните морални принципи и норми относно поведението на служителите, спазването или неспазването на които да се отразяват по съответен начин върху служебното положение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеева, Л. Конфликтология: краткий теоретический курс. У. 2010.
2. Анцупов, А., А. Шипилов. Конфликтология. М. 2006.
4. Джонев С. Социална организация-теория, диагностика, консултация. С., 2000.
5. Емелянов, С. Практикум по конфликтология. М. 2013.
- 6 Кармин, А. Конфликтология. СПб. 2009
10. Леонов, Н., Конфликтология. М. 2006
11. Манчева, Р. Конфликты и конфликтно поведение. Блг. 2005.
12. Стоянова, Н. Управление на персонала в автосервизите. Списание „Известия на съюза на учените” - Русе, 2007.
13. Стоянова, Н. Управление на персонала през погледа на мениджъра в сектора на услугите. Международная Научная Конференция Филиал Кузгту В Г. Белово 26-27 Март 2014.
14. Стоянова, Н. Персоналът - петият елемент в маркетинговия микс на услугите. ТУ- София, 2006 г.- 65 с.
15. Таскин, А. Конфликтология. УМК, Горно-Алтайск, 2009.
16. Stoyanova, N. Research On The Staff In The Marketing Mix Of E-Services ‘Field. Международная Научная Конференция „Електронное Правительство В Регионах: Проблемы И Перспективы“. Кузбасский Государственный Технический Университет Им. Т.Ф. Горбачева// В Г. Белово 18-19.12.2014 г.
17. The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management, International executive report, 2007.
18. Thun, J. 2014. “Modelling modern maintenance – a System Dynamics model analyzing the dynamic implications of implementing total productive maintenance”. Presented at 22nd International System Dynamics Conference, Oxford, UK.
19. Tomas H. Machine, 2009,13, №12. Truelove A.J. Strategic reliability and preventive maintenance. Operat. res. 2009, 1,v. 9 №1.
20. Thurston, M. G., 2011, An Open Standard for Web-Based Condition-Based Maintenance Systems, “AUTOTESTCON Proceedings, 2011. IEEE Systems Readiness Technology Conference.”, 2011, USA, Valley Forge, PA, 2011, pp. 401-415.

