



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ВЪВЕДЕНИЕ

В ДЪРЖАВНАТА СЛУЖБА

УЧЕБНО ПОМАГАЛО ЗА СЛУЖИТЕЛИ, НАЗНАЧЕНИ ЗА
ПЪРВИ ПЪТ НА ДЪРЖАВНА СЛУЖБА



ВЪВЕДЕНИЕ

Това е учебно помагало за курса „*Въведение в държавната служба*“ (ЗО-1), който е за служители, назначени за първи път на държавна служба по Закона за държавния служител. Обучението се провежда на два етапа:

Първи етап: самообучение по **четири модула**, които са задължителни и се провеждат в електронна форма. Включените в този етап модули са:

1. Административен процес
2. Писмена комуникация в администрацията
3. Българската администрация в Европейския съюз
4. Електронно управление в административната дейност

Втори етап: присъствено обучение по **три модула** с обща продължителност **16 уч. часа**

1. Структура и функциониране на администрацията
2. Статут на държавния служител
3. Лична ефективност

Учебното помагало съдържа материалите за трите модула на присъственото обучение.

София

2018 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

МОДУЛ 1

СТРУКТУРА И ФУНКЦИОНИРАНЕ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА.....5

1. Принципи за добро управление5
2. Задължения на администрацията.....6
3. Администрация на изпълнителната власт.....7
4. Устройствен правилник..... 11
5. Приоритети в дейността на администрацията 15
6. Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г 15

МОДУЛ 2

СТАТУТ НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ..... 17

1. Приложно поле на статута на държавния служител..... 17
2. Основни задължения на държавния служител..... 18
3. Основни права на държавния служител 19
4. Служебно правоотношение при непълно работно време 24
5. Срок за изпитване 24
6. Развитие в кариерата.....26
7. Оценяване на изпълнението на държавния служител..... 27
8. Дисциплинарна отговорност на държавния служител 29

МОДУЛ 3

ЛИЧНА ЕФЕКТИВНОСТ 31

1. Етично поведение 31
2. Комуникация..... 35
3. Работа в екип..... 43



СТРУКТУРА И ФУНКЦИОНИРАНЕ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА

ПРИНЦИПИ НА ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ

Доброто управление е изграждането на правната рамка и институционалните механизми за постигането на обществено значими цели, при пълна прозрачност и отчетност за вложените публични средства. Водени от стратегическата цел за служба в интерес на обществото и защита правата на гражданите, служителите от държавната администрация в България следва да се водят в дейността си от общоприетите в Европейския съюз принципи на добро управление. Тези принципи са установени в закона за администрацията и са задължителни и за българската администрация:

- **ЗАКОННОСТ:** администрацията осъществява своята дейност в съответствие с Конституцията и с нормативните актове.
- **ОТКРИТОСТ И ДОСТЪПНОСТ:** администрацията функционира в услуга на обществото и гражданите и е открита за наблюдение и контрол от тяхна страна. Тя предоставя информация на гражданите, юридическите лица и органите на държавната власт по ред, определен със закон.
- **ОТГОВОРНОСТ И ОТЧЕТНОСТ:** служителите носят отговорност за своите действия по ред, определен със закон. Органите на изпълнителната власт представят годишни доклади за дейността и за състоянието на съответната администрация.
- **ЕФЕКТИВНОСТ:** държавната администрация осигурява управление, което гарантира успешното постигане на стратегическите цели и решава не на проблемите на обществото при най-рационално използване на човешките и финансови ресурси.
- **КООРДИНАЦИЯ И СУБОРДИНАЦИЯ:** органите на държавната власт осъществяват дейността си за осъществяване на единна държавна политика взаимнообвързано и във взаимодействие при строга вътрешна логика и взаимна обвързаност на разработваните национални политики, което ги прави разбираеми за гражданите. Обвързаността на стратегическите цели



и задачи е условие за оптимално насочване на ресурсите и гарантира успешното изпълнение на националните политики.

- **ПРЕДВИДИМОСТ:** действията и решенията на администрацията са насочени към елиминиране на произвол и създават правна сигурност в обществото. В административните процедури, дейности и действия има ясна причинно-следствена връзка и логика, изключваща субективизъм.
- **ОБЕКТИВНОСТ:** действията и решенията на администрацията се вземат на основата на безпристрастното установяване на фактите и обстоятелствата и обективна преценка и анализ на събраните данни и доказателства.
- **БЕЗПРИСТРАСТНОСТ:** не може да участва в административното производство длъжностно лице, което е заинтересовано от изхода му или има с някои от заинтересованите лица отношения, пораждащи основателни съмнения в неговото безпристрастие. В тези случаи по свой почин или по искане на някой от заинтересованите, то може да бъде отведено.

ЗАДЪЛЖЕНИЯ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА

Администрацията осъществява своята дейност в интерес на обществото, като със Закона за администрацията са регламентирани следните задължения:

- Да осъществява своята дейност в съответствие с Конституцията и с нормативните актове.
- Да предоставя информация на гражданите, юридическите лица и органите на държавната власт по ред, определен със закон.
- Да дава отговор на гражданите и юридическите лица на отправени от тях запитвания, молби, жалби, предложения и сигнали по въпроси, които представляват техен законен интерес, по ред, определен със закон.
- Служителите носят отговорност за своите действия по ред, определен със закон.
- Да координира дейността си за осъществяване на единна държавна политика.
- Администрацията планира и изпълнява дейността си по начин, който води до постигане на висок обществен резултат при възможно най-икономично използване на ресурсите.

Описаните по-горе принципи и задължения на администрацията са въведени и регламентирани в нормативни актове:



- Административно-процесуален кодекс;
- Закон за администрацията;
- Закон за държавния служител;
- Закон за достъп до обществена информация;
- Закон за защита на класифицираната информация;
- Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор;
- Закон за публичните финанси;
- Наредба за административното обслужване и др.

Основните принципи при изпълнението на държавната служба са регламентирани в Закона за държавния служител и са законност, лоялност, отговорност, стабилитет, политическа неутралност и йерархична подчиненост.

АДМИНИСТРАЦИЯ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ

При осъществяване на своите правомощия органите на изпълнителната власт се подпомагат от администрация. Администрацията на изпълнителната власт е **централна** и **териториална**.

Централната администрация на изпълнителната власт включва:

1. администрацията на Министерския съвет;
2. министерствата;
3. държавните агенции;
4. администрацията на държавните комисии;
5. изпълнителните агенции;
6. административните структури, създадени с нормативен акт, които имат функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт.

Териториалната администрация на изпълнителната власт включва:

1. областната администрация;
2. общинската администрация;
3. специализирани териториални администрации, създадени като юридически лица с нормативен акт.

Администрация на министерския съвет

Администрацията на Министерския съвет осигурява текущата дейност на Министерския съвет и подготовката на неговите заседания. При изпълнение на



своите функции администрацията на Министерския съвет осъществява координацията на дейността на централната и териториалната администрация на изпълнителната власт. Администрацията на Министерския съвет е самостоятелно юридическо лице на бюджетна издръжка. Общото ръководство на администрацията на Министерския съвет се осъществява от министър-председателя. Администрацията на Министерския съвет се представлява от министър-председателя или от овластено от него лице. Министър-председателят е орган по назначаването на държавните служители в администрацията на Министерския съвет.

Министерство

Министерството е администрация, която подпомага дейността на министъра. Общото ръководство на министерството се осъществява от съответния министър. Министерството като администрация се представлява от министъра или от овластено от него длъжностно лице. Устройственият правилник на министерството се приема от Министерския съвет по предложение на съответния министър. Министърът е орган по назначаването на държавните служители в министерството.

За изпълнение на своите правомощия министърът може да създава териториални административни звена на свое подчинение, които са организирани като дирекции в състава на областната администрация.

Държавна агенция

Държавната агенция е администрация на пряко подчинение на Министерския съвет за **разработване и осъществяване на политика, за която не е създадено министерство**. С постановлението за създаване на държавната агенция Министерският съвет определя начина на функциониране и необходимата административна организация за осъществяване на дейността ѝ. Държавната агенция се ръководи и представлява от председател, който се определя с решение на Министерския съвет. При осъществяване на своите функции председателят на държавната агенция се подпомага от заместник-председатели, чиито брой се определя в устройствения правилник.

Министър-председателят сключва, изменя и прекратява договорите с председателя и заместник-председателите. Председателят е орган по назначаването на държавните служители в агенцията.



Дейността, структурата, организацията на работа и съставът на държавната агенция се определят с устройствен правилник, приет от Министерския съвет.

Държавна комисия

Държавната комисия е колегиален орган **към Министерския съвет или към министър за осъществяване на контролни, регистрационни и разрешителни функции** по прилагането на закон или постановление на Министерския съвет. Председателят и членовете на държавната комисия се определят с решение на Министерския съвет. Министър-председателят сключва, изменя и прекратява договорите с председателя и членовете на държавната комисия. Председателят ръководи дейността на държавната комисия и я представлява. Председателят е орган по назначаването на държавните служители в администрацията на комисията. Дейността, структурата, организацията на работа и съставът на държавната комисия и на нейната администрация се определят с устройствен правилник, приет от Министерския съвет.

Изпълнителна агенция

Изпълнителната агенция е администрация **към определен министър за административно обслужване** на физически и юридически лица, както и за **изпълнение на дейности и услуги, свързани с осигуряване на функционирането** на органите на държавната власт и на администрацията. Изпълнителна агенция се създава със закон или с постановление на Министерския съвет. Изпълнителната агенция се ръководи и представлява от изпълнителен директор. Договорът с изпълнителния директор на изпълнителната агенция се сключва, изменя и прекратява от министъра, към който е създадена, съгласувано с минис-тър-председателя. В наименованието на изпълнителните агенции може да не се изписва прилагателното «изпълнителна». Изпълнителният директор е орган по назначаването на държавните служители в агенцията.

Дейността, структурата, организацията на работа и съставът на изпълнителната агенция се определят с устройствен правилник, приет от Министерския съвет.

Повече информация за административните структури е публикувана в Административния регистър на адрес: **www.iisda.government.bg**. В Регистъра се вписва информация за всички административни структури на изпълнителната власт:

- ръководните им органи и техните правомощияструктурата на всяка отдел-на администрация и функциите на звената в нея;



- общата численост на служителите в администрацията;
- брой на заетите и на незаемите длъжности по служебно и трудово правоотношение по звена;
- административно-териториалната принадлежност на общините и населените места;
- данни за контакт с администрациите (телефон, адрес, интернет страница);

Постоянно действащи консултативни органи на правителството

Министерският съвет може да създава **съвети като постоянно действащи консултативни органи** на правителството, осигуряващи координация в сферата на изпълнителната власт, както и сътрудничество с други държавни органи, органи на местното самоуправление и с неправителствени организации при определянето и провеждането на държавната политика в дадена област или по особено важни въпроси от обществена значимост. Съветите се ръководят от министър-председателя или от друг член на правителството и включват едно-лични органи на изпълнителната власт или техни заместници, както и членове на колегиални органи на изпълнителната власт.

Членове на съветите могат да бъдат и други държавни органи при предварително изразено от тях съгласие. За участие в съветите могат да се привличат и представители на органи на местното самоуправление при предварително изразено от тях съгласие. За участие в съветите могат да се привличат и неправителствени организации, имащи отношение към дейността на съответния съвет. В постановлението за създаване на съвета могат да се предвиждат критерии за кандидатстване на организациите.

Съветите организират и осъществяват определените им задачи въз основа на приета от тях годишна работна програма. Съветите се подпомагат в своята дейност от секретариати, които са административни звена в специализираната администрация, на които са възложени функции на секретариат, или самостоятелни административни звена в нея. Дейността на секретариата се ръководи и организира от секретар на съвета, който може да бъде и член на съвета.

Съветите могат да създават работни групи за изготвяне на проекти на стратегически документи и нормативни актове или на други експертни предложения по конкретни въпроси, свързани с компетентността им.

Повече информация за консултативните съвети е публикувана на Портала за консултативните съвети: www.saveti.government.bg.



УСТРОЙСТВЕН ПРАВИЛНИК

Функциите, структурата, числеността на персонала и организацията на работата на администрациите се уреждат в устройствен правилник. Устройствовият правилник на администрацията на Министерския съвет, министерствата, държавните агенции, държавните комисии, изпълнителните агенции, областните администрации и част от административните структури, създадени с нормативен акт, които имат функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт се приема от Министерския съвет.

Главен секретар

Административното ръководство на администрацията на органа на държавна власт се осъществява от главен секретар, съответно от секретар на община. Главният секретар **ръководи съответната администрация**, като координира и контролира административните звена за точното спазване на нормативните актове и на законните разпореджения на органа на държавна власт и **отговаря за планирането и отчетността при изпълнение на ежегодните цели на администрацията**. Главният секретар е **най-висшия държавен служител** в съответната администрация. Той се назначава от съответния орган на държавна власт въз основа на конкурс, конкурентен подбор или мобилност.

Обща и специализирана администрация

Според разпределението на дейностите, които извършва при подпомагане на органа на държавна власт, администрацията е обща и специализирана.

Общата администрация подпомага осъществяването на правомощията на органа на държавна власт като ръководител на съответната администрация, създава условия за осъществяване на дейността на специализираната администрация и извършва техническите дейности по административното обслужване.

Общата администрация включва звената:

1. Канцелария;
2. Финансово-стопански дейности;
3. Правни дейности;
4. Управление на собствеността;
5. Човешки ресурси;
6. Управление при отбранително-мобилизационна подготовка;
7. Информационно обслужване и технологии;
8. Административно обслужване.



В общата администрация могат да бъдат включени и звена, осъществяващи протоколни функции и връзките с обществеността.

Специализираната администрация подпомага осъществяването на правомощията на органа на държавна власт, свързани с неговата компетентност.

Звена или служители на пряко подчинение на съответния орган на държавна власт

Политически кабинет

Министър-председателят, заместник министър-председателите, министри-те, председателите на държавни агенции и областните управители създават на свое пряко подчинение политически кабинет. Политическият кабинет е организационна структура със съвещателни, контролни и информационно-аналитични функции, която подпомага съответния орган на изпълнителната власт при **определянето и провеждането на правителствената политика** в сферата на неговите правомощия, както и при **представянето ѝ пред обществеността**. За реализирането на програмата на Министерския съвет политическият кабинет **предлага на органа на изпълнителната власт стратегически приоритети, цели и решения, свързани с неговата компетентност, и следи за тяхното изпълнение**. Политическият кабинет организира и връзките на органа на изпълнителната власт с другите държавни органи и с обществеността.

Работата на политическия кабинет се организира от началник на кабинета.

В политическия кабинет на министър-председателя се включват началникът на кабинета, говорителят, парламентарният секретар и ръководителят на звеното за връзки с обществеността. В политическия кабинет на министъра се включват заместник-министрите, началникът на кабинета, парламентарният секретар и ръководителят на звеното за връзки с обществеността, а в политическия кабинет на министъра на външните работи – и говорител. Дейността на политическите кабинети на министър-председателя, заместник министър-председателите и на министрите **се подпомага от съветници по определени въпроси, които не могат да изпълняват функции на управление, от експерти и от технически сътрудници**.

В политическия кабинет на председателя на държавна агенция се включват заместник-председателите и експертът, отговарящ за връзките с обществеността.



В политическия кабинет на областния управител се включват заместник об-ластните управители и експертът, отговарящ за връзките с обществеността.

Инспекторат

В администрацията на Министерския съвет се създава **Главен инспекторат** на пряко подчинение на министър-председателя.

Главният инспекторат представя на министър-председателя ежегодно **до 30 април обобщен доклад** за извършените проверки, изготвен въз основа на докладите на инспекторатите.

В министерството се създава **инспекторат** на пряко подчинение на министъра за осъществяване на административен контрол. Дейността на инспектората е насочена към пълно и точно изясняване на проверяваните случаи и предлагане на мерки за тяхното разрешаване. Инспекторатът в министерството осъществява административен контрол върху дейността на второстепенните разпоредите-ли с бюджетни кредити. В администрациите, които не се обхващат от контрола по описания по-горе ред, се създават инспекторати. Инспекторатът изпраща на Главния инспекторат в Министерския съвет ежегодно до 1 март доклад за извършените проверки през предходната година.

Звено за вътрешен одит

Вътрешният одит в публичния сектор се осъществява от звено за вътрешен одит, изградено в структурата на организацията, което е на пряко подчинение на ръководителя на организацията или на колективния орган на управление. Звеното се състои от вътрешни одитори, които са служители на организацията, единият от които е ръководител. Звено за вътрешен одит задължително се из-гражда във:

1. администрацията на Президента, Народното събрание, Министерския съвет, министерствата, Националния осигурителен институт, Националната здравноосигурителна каса и Държавен фонд „Земеделие“;
2. Висшия съдебен съвет и Сметната палата;
3. общините, чийто бюджет надхвърля 10 млн. лв.;
4. други организации, чиито ръководители са първостепенни разпоредители с бюджет и бюджетът им надхвърля 10 млн. лв.;
5. изброените в приложението към Закона за вътрешни одит в публичния сектор 9 организации, чиито ръководители са второстепенни разпоредители с бюджет;
6. търговските дружества, включително лечебните заведения, с над 50 на сто



държавно и/или общинско участие в капитала и с годишен оборот над 10 млн. лв. за всяка от последните три години;

7. търговските дружества, чийто капитал е собственост на дружествата по т. 6 с годишен оборот над 10 млн. лв. за всяка от последните три години;
8. държавните предприятия по чл. 62, ал. 3 от Търговския закон с годишен оборот над 10 млн. лв. за всяка от последните три години.

Звено за защита на класифицираната информация

Ръководителят на организационната единица назначава служител по сигурността на информацията след получаване на разрешение за достъп на това лице до класифицирана информация, издадено от ДКСИ. По изключение, в зависимост от нивото и обема на класифицираната информация, ръководителят на организационната единица може да изпълнява функциите на служител по сигурността на информацията, ако той отговаря на изискванията на закона. В зависимост от обема на класифицираната информация служителят по сигурността на информацията може да се подпомага от административни звена по сигурността.

Длъжностно разписание и нормативи за численост

След приемането на устройствен правилник ръководителят на администрацията утвърждава длъжностно разписание по образец, който е приложение към Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията. В длъжностното разписание се определят конкретните длъжности, които ще се използват в администрацията, при спазване Класификатора на длъжностите в администрацията, разпоредбите на наредбата и специфичните изисквания, оп-ределени с нормативен акт.

При разработването и утвърждаването на длъжностното разписание задължително се спазват следните нормативи за численост на администрацията:

1. числеността на лицата, заемащи ръководни длъжности, не може да надвишава 15 на сто от определената обща численост, като в общата численост на администрацията не се включват изборните длъжности и органите по чл. 19 от Закона за администрацията, техните заместници, а за общински-те администрации - и кметските наместници;
2. числеността на лицата, заемащи длъжностите «държавен експерт» и «дър-жавен инспектор», включително в инспекторатите, не може да надвишава 25 на сто от експертните длъжности с аналитични и/или контролни функ-ции в администрацията;
3. числеността на персонала в кабинет на министър е до 5 на сто от общата численост на персонала;



4. числеността на персонала в общата администрация в министерствата е до 30 на сто от общата численост на персонала, съответно до 35 на сто - за останалите администрации;
5. числеността на персонала в специализираната администрация е не по-малко от 60 на сто от общата численост на персонала;
6. числеността на персонала в специализираната администрация в общинските администрации е до 70 на сто от общата численост на персонала;
7. в специализираната администрация:
 - а) числеността на персонала в дирекция е не по-малко от 11 щатни бройки, а за общинската администрация в общини с население до 50 000 души - не по-малко от 7 щатни бройки;
 - б) числеността на персонала в отдел е не по-малко от 6 щатни бройки, а за общинската администрация в общини с население до 50 000 души - не по-малко от 4 щатни бройки;
 - в) числеността на персонала в сектор е не по-малко от 10 щатни бройки.

При определянето на звената в общата и специализираната администрация се спазват следните изисквания:

1. в дирекция може да се създават не по-малко от два отдела;
2. в отдел може да се създават не по-малко от два сектора.

ПРИОРИТЕТИ В ДЕЙНОСТТА НА АДМИНИСТРАЦИЯТА

Основните стратегически документи с хоризонтален характер, които имат отражение върху дейността на всеки държавен служител са:

- Стратегия за развитие на държавната администрация (2014 - 2020 г.)
- Стратегия за развитие на електронното управление в Република България (2014 – 2020 г.)

СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ 2014 - 2020 Г.

В Стратегията за развитие на държавната администрация ясно е очертана необходимостта от администрация, която да дефинира на ранен етап проблемите в обществото, като формулира политики за тяхното решаване. Предвидени са цели и средства за адаптиране на структурите на държавното управление към динамично променящите се нужди на обществото.



Визията на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 г. е България да бъде страна с добро управление, в която администрацията да гарантира изпълнението на следните принципи и приоритети:

• ***За гражданите***

- Уважение, защита и гарантиране на човешките права;
- Безукорно спазване на стабилни, ясни и разумни закони от всички;
- Споделяне на общи стратегии за развитието ни като нация и общност;
- Отзивчивост, отговорност, помощ и подкрепа за всеки един гражданин.

• ***За бизнеса***

- Подкрепа на предприемачите при създаването на устойчива заетост и по-вишаването на качеството на живот и благосъстоянието на хората;
- Стимулиране на социалната отговорност на бизнеса;
- Ангажиране на бизнеса в изпълнението на стратегическите цели на нацията.

• ***За администрацията***

- Ефективно и бързо изпълнение на служебните задължения;
- Използване на лесни за опериране и ефективни информационни технологии;
- Мотивираност и справедливо възнаграждение, с оглед изпълнението на обществения дълг;
- Активно участие в европейските процеси с цел изпълнение на ангажиментите на страната като лоялен член на ЕС и извличане на максимална полза за обществото и бизнеса от членството.

Стратегията има 4 цели:

- Стратегическа цел **1. Ефективно управление и върховенство на закона**
- Стратегическа цел **2. Партньорско управление с гражданите и бизнеса**
- Стратегическа цел **3. Открито и отговорно управление**
- Стратегическа цел **4. Професионално и експертно управление**

Пълният текст на стратегията, както и на останалите стратегически документи на централно и териториално ниво са публикувани на Портала за обществени консултации: www.strategy.bg.



СТАТУТ НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ

ПРИЛОЖНО ПОЛЕ НА СТАТУТА НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ

Всяко лице, което извършва дейност, свързана с реализиране на държавни функции, изпълнява държавна служба. Въз основа на функциите, които се изпълняват и различния им статут, в общото понятие „лица, изпълняващи държавна служба” могат да се обособят три категории:

1. Политически назначения в администрацията:

- 1.1. лица, които са органи на власт или техни заместници.*
- 1.2. служители, които работят в политическите кабинети.*

2. Държавни служители

2.1. заемащите ръководни длъжности – главен секретар, секретар на община, главен директор на главна дирекция, директор на дирекция, началник на отдел и на-чалник на сектор, както и други специфични ръководни длъжности, предвидени в Класификатора на длъжностите в администрацията (КДА).

2.2. заемащите експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции – младши, старши, главен и държавен експерт; инспектор, старши, главен и държавен инспектор, както и други специфични длъжности, посочени в КДА; в общинските администрации могат да се заемат и по трудово правоотношение.

3. Служители, работещи по трудово правоотношение

Тази категория лица изпълняват спомагателни функции – подпомагат дейността на служителите на ръководна длъжност и на служители от по-високи длъжностни нива. Длъжностите, които те заемат са: специалист, старши и главен специалист, технически сътрудник, изпълнител, както и някои специфични длъжности, уредени в КДА.



ОСНОВНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ

1. Задължения към гражданите

1.1. Точно изпълнение на задълженията.

Изразява се в законосъобразно изпълнение на всички задължения в сроковете и с качеството, съобразно изискванията за съответната длъжност, определени в нормативните актове и в длъжностните характеристики.

1.2. Оказване съдействие на гражданите.

Държавният служител следва да разяснява на гражданина неговите права, да му дава указания какви действия да извърши, как и какви документи да попълни, за да може да защити законните си интереси.

1.3. Любезно отношение към гражданите.

Държавният служител е длъжен да не проявява грубост, невъзпитание и неуважение към гражданите, които обслужва.

2. Начин на изпълнение на държавната служба

2.1 Основни изисквания при изпълнения на задълженията

Държавният служител е длъжен да изпълнява задълженията си точно, добросъвестно и безпристрастно в съответствие със законите на страната и устройствения правилник на съответната администрация и длъжностната му характеристика. Допълнителни задължения могат да бъдат възлагани на държавния служител само в предписаните в този закон случаи.

2.2 Допълнителни задължения.

На държавния служител, с негово съгласие и срещу допълнително възнаграждение, може със заповед на органа по назначаването да се възлагат допълнителни задължения във връзка с изпълнението и/или управлението на проекти и програми, по които съответната администрация е бенефициент.

3. Задължения към органите на държавната власт

3.1. Активно подпомагане на органите на държавната власт.

Задължението изисква да се проявява инициативност, да се правят предложения, да се търсят начини за подобряване ефективността при упражняване на правомощията на органа на държавната власт.

3.2. Спазване на работното време.

Установеното в ЗДСл работно време е 8 часа дневно и 40 часа седмично при 5-дневна работна седмица, освен за държавните служители, които по силата на чл. 16а от закона работят при непълно работно време. ЗДСл дава възможност и за гъвкаво работно време.



3.3. Йерархична подчиненост.

Задължението се изразява в подчинението, което се дължи от държавния служител на актовете и заповедите на държавните органи и по-горестоящите държавни служители. Държавният служител се освобождава от това задължение, когато актовете или заповедите са незаконосъобразни, съдържат очевидно за държавния служител правонарушение, както и когато нареждането е насочено срещу него, неговата съпруга или съпруг, роднини по права линия без ограничения, по сребрена линия до четвърта степен и по сватовство до втора степен.

3.4. Защита на класифицираната информация.

Държавният служител е длъжен да опазва класифицираната информация, предста-вляваща държавна или служебна тайна, станала му известна при или по повод из-пълнение на служебните му задължения.

3.5. Уведомяване за настъпване на несъвместимост.

Това задължение се поражда, когато по време на съществуването на служебното правоотношение за държавния служител възникне някое от основанията за не-съв-местимост по чл. 7, ал. 2 от ЗДСл. Срокът за уведомяване е 7 календарни дни от настъпването на съответното основание. Уведомяването се прави писмено до органа по назначаването.

3.6. Опазване престижа на държавната служба.

При изпълнение на служебните си задължения и в обществения си живот държавният служител е длъжен да има поведение, което съответства на Кодекса за поведе-ние на служителите в държавната администрация.

3.7. Деклариране на имущество и интереси

Изпълнението на това задължение се извършва чрез подаване на декларация при встъпването си в длъжност и всяка година до 15 май декларация за имущество и интереси по чл.35 от Закона за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобитото имущество пред органа си по назначение

ОСНОВНИ ПРАВА НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ

1. Право на заплата

Брутната заплата на държавния служител се формира от определената му инди-видуална основна заплата и допълнителни възнаграждения.

1.1 Индивидуалната основна месечна заплата се определя в рамките на нива и степени, посочени в Наредбата за заплатите на служителите в държавната администрация. Нивата съответстват на длъжностните нива в КДА. Всяко ниво включва шест степени, с минимален и максимален размер на основната месечна заплата на служителите, заемащи длъжности в съответното ниво.



Индивидуалните основни месечни заплати на служителите, които постъпват за първи път в администрацията и притежават определения с КДА минимален професионален опит, се определят от органа по назначаването в рамките на степен 1 от нивото на основната месечна заплата за длъжността. На служители с професионален опит, надвишаващ минималния за длъжността, се определят, индивидуални основни месечни заплати в по-висока степен в зависимост от притежавания опит, но не повече от степен 3.

Определената индивидуална основна месечна заплата може да се увеличава в случаите и в размерите, посочени в чл. 67, ал.5 от ЗДСл и Наредбата за заплатите на служителите в държавната администрация.

1.2 Допълнителни възнаграждения се определят за:

- *работа през официалните празници* – допълнително възнаграждение в размер 100 на сто, изчислено върху индивидуалната основна заплата;
- *извънреден труд* – заплаща се за отработеното време, изчислено върху индивидуалната основна заплата, в размер 50 на сто – за работа през работните дни, 75 на сто – за работа през почивните дни, 100 на сто – за работа през дните на официални празници и 50 на сто – за работа при сумирано изчисляване на работното време;
- *нощен труд* – за всеки отработен час или за част от него между 22,00 и 6,00 часа се заплаща не по-малко от 0,25 лв.;
- *време на разположение* – за всеки час или част от него – не по-малко от 0,10 лв.;
- *постигнати резултати* – в размер не повече от 80 на сто от начислените за съответната година основни;
- *изпълнение и/или управление на проекти или програми* – размерът, условията и редът за получаването се определят с нормативен акт на Министърския съвет.

2. Право на почивки

Държавният служител има право на непрекъсната междудневна почивка, която не може да бъде по-малка от 12 часа и на седмична почивка от два последователни дни, които по принцип са събота и неделя.

3. Право на отпуск

3.1. Платен годишен отпуск, който бива:

- *редовен* – 20 работни дни, на който имат право всички държавни служители, които имат най-малко 8 месеца служебен стаж;



- *допълнителен* – за изпълнение на задължения извън законоустановеното работно време; максималният размер е 12 работни дни.

3.2. Отпуск за изпълнение на граждански и обществени задължения:

- *при встъпване в брак* – 2 работни дни;
- *при кръводаряване* – за деня на прегледа и кръводаряването, както и един ден след него;
- *при смърт на родител, дете, съпруг, брат, сестра или родител на другия съпруг*, както и на други роднини по права линия без ограничение – 2 работни дни;
- *когато държавният служител е призован на съд като страна или свидетел*;
- *за участие в заседание като съдебен заседател*;
- *при повикване на активна служба в доброволния резерв*;
- *за времето на обучение и участие в доброволните формирования за защита при бедствия*;
- *при честване на празници на негови деца до 18-годишна възраст* – 2 работни дни за съответната календарна година. Отпускът е в рамките на платения годишен отпуск.

3.3 Отпуски по социално осигуряване

За временна нетрудоспособност, за бременност, раждане и осиновяване, за отглеждане на малко дете, за кърмене и хранене на малко дете, при смърт или тежко заболяване на родител и за две или повече живи деца.

3.4. Служебен отпуск:

За времето, през което държавният служител е изпратен на курсове за обучение за професионално и служебно развитие ползва платен служебен отпуск като размерът на отпуска може да се определи в часове.

Когато държавният служител се кандидатира за изпълнение на мандатна длъжност в органите на държавната власт за времето на предизборна кампания той ползва отпуск при условията и по реда на Изборния кодекс.

3.5. Отпуск за обучение

Ползва се режимът на чл. 169-171 от КТ, където са уредени платените и неплатените отпуски на учащите се в средни и висши училища.

3.6 Отлагане на отпуск

Когато нуждите на службата налагат, органът по назначаването може да отложи за следващата календарна година ползването на част от платения годишен отпуск в размер не повече от 10 работни дни. Държавният служител също може да отложи част от отпуска си за следващата календарна година.



4. Право на обучение

На задължително обучение за служебно развитие в Института по публична администрация подлежат постъпилите за първи път на държавна служба, както и назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители. Органът по назначаването е длъжен да осигури обучението в тримесечен срок от встъпването им в длъжност. Държавният служител, изпратен на обучение с обща продължителност повече от 20 календарни дни в рамките на една календарна година, когато разходите са за сметка на администрацията, се задължава да работи в нея за период не по-малко от една година.

5. Право на социално и здравно осигуряване

Осигуряването на държавния служител става изцяло за сметка на бюджета на администрацията, в която той работи.

6. Право на облекло

6.1. Представително облекло – стойността на представителното облекло на държавните служители за една календарна година за ръководните длъжности е до 450 лв., а за експертните длъжности – до 250 лв. Конкретната стойност се определя от органа по назначаването за всяка календарна година.

6.2. Униформено облекло – право на униформено облекло имат държавни служители, за които с нормативен акт е предвидено носенето му при изпълнението на служебните задължения. Държавните служители, които имат право на униформено облекло, нямат право на представително облекло.

6.3. Специално облекло – органът по назначаването предоставя безплатно специално облекло и лични предпазни средства на държавни служители, които работят при опасни или вредни за здравето или живота условия, съгласно на-редба на министъра на труда и социалната политика и министъра на здравео-пазването.

7. Право на безопасни и здравословни условия на труд

Държавният служител има всички права съгласно Закона за здравословни и без-опасни условия на труд и нормативните актове за неговото прилагане.

8. Свободно изразяване на мнението

При изпълнение на служебните си задължения държавният служител има право свободно да изказва мнения относно законосъобразността и целесъобразността на дадените му нареждания и да предлага по-подходящи решения. Изказаните от държавния служител мнения и предложения не могат да засягат неговото служебно положение.



9. Членство в политически партии – в ЗДСл не се съдържа забрана държавните служители да членуват в политически партии. Служителите обаче не могат да заемат ръководни или контролни длъжности в тях.

10. Право на сдружаване на държавните служители

Държавните служители могат да образуват два вида организации:

- *синдикални организации* – това могат да бъдат нови, специални синдикати на държавните служители или действащи преди приемането на ЗДСл синдикални организации, стига в техния устав да е посочено изрично, че защитават права на държавните служители.
- *организации с нестопанска цел за задоволяване на други интереси* – образователни, професионални, културни и т.н.

11. Сътрудничество със синдикалните организации

Със споразумение между синдикалните организации на държавните служители и Министерския съвет се уреждат структурата, обхватът и формите на сътрудничество. Процедурата за сключването на споразумението и критериите към синдикалните организации се определят с наредба на Министерския съвет.

12. Право на стачка

Държавните служители, с изключение на висшите държавни служители, имат право на стачка при условията и по реда на Закона за уреждане на колективните трудови спорове. Държавният служител не получава възнаграждение за времето, през което, поради участие в стачка е преустановил изпълнението на служебните си задължения. Времето на участие в законна стачка се зачита за служебен стаж, а държавният служител има право на обезщетение за сметка на общественото осигуряване по общия ред.

13. Право на неприкосновеност на личната кореспонденция

Неприкосновеността се отнася само за личната кореспонденция т.е. тази, която не е адресирана до лицето в качеството му на държавен служител.

14. Право на изявления

Държавният служител може да прави изявления от името на органа по назначаването или на администрацията само с негово съгласие или на определен от него служител.

15. Право на достъп до данните в служебното досие

Разгласяване на сведения от служебното досие на държавния служител не се



допуска без неговото изрично писмено съгласие. Държавният служител има право да се запознае с досието си при поискване, както и да получава копия от съхраняваните документи.

СЛУЖЕБНО ПРАВООТНОШЕНИЕ ПРИ НЕПЪЛНО РАБОТНО ВРЕМЕ

Държавният служител може да бъде назначен в две администрации по служебни правоотношения при непълно работно време след сключване на писмено споразумение между него и органите по назначаването в тях.

Органът по назначаването може по искане на служител, който заема длъжност при пълно работно време, да го преназначи за определен период, не по-кратък от три месеца, на същата длъжност при непълно работно време. В този случай при преминаване на пълно работно време не е необходимо преминаването на конкурсна процедура.

СРОК НА ИЗПИТВАНЕ

При назначаване за първи път на държавна служба, в рамките на служебното правоотношение тече едногодишен срок за изпитване, в който органът по назначаването може да прекрати правоотношението без предизвестие. Този срок не тече през времето, през което държавният служител е в законоустановен от-пуск. Държавен служител, който един път е преминал изпитателния срок, не-зависимо на каква длъжност и в каква административна структура, не може да бъде назначаван отново със срок за изпитване.

Ако служебното правоотношение бъде прекратено преди изтичане на изпитателния срок, при постъпване на държавна служба в друга или в същата администрация за държавния служител започва да тече нов срок за изпитване.

При прекратяване на служебното правоотношение в срока за изпитване държавният служител не запазва присъдения ранг.

Преминаване на държавна служба в друга администрация

Държавен служител, който работи в една администрация и едногодишният срок за изпитване е изтекъл, може да бъде назначен в друга администрация, постоянно или временно, за срок до 4 години, без провеждане на конкурс за



длъжността, ако отговаря на условията за нейното заемане (постоянна и временна мобилност).

Всички длъжности, които се заемат по постоянна мобилност се обявяват в информационен портал. При наличие на повече от един кандидат се извършва подбор. Назначаването се извършва след сключване на писмено споразумение между определения да заеме длъжността служител и органите по назначаването на двете администрации.

Преминаване на държавна служба в институция на Европейския съюз (ЕС)

Държавен служител може да бъде изпратен да изпълнява длъжност в институция на ЕС за срок до 4 години при запазване на служебното си правоотношение като продължава да получава основната си месечна заплата. За това време държавния служител има право на редовен платен годишен отпуск в размер, пропорционален на действително отработеното време в изпращащата администрация през съответната година.

След изтичането на срока за изпълнение на длъжност в институция на ЕС, както и в случаите на предсрочно прекратяване, държавният служител заема предишната си длъжност в срок до 15 дни. В случаите, когато тази длъжност е съкратена, му се предлага друга равностойна длъжност по служебно правоотношение в същата администрация.

Преназначаване в същата администрация

Държавен служител може да бъде преназначен на друга длъжност в същата администрация, ако отговаря на условията за назначаване и е изразил предварително писмено съгласие за заемането ѝ.

Временно преназначаване

С писмено съгласие на държавния служител той може да бъде преназначен за срок не по-дълъг от 4 години на друга длъжност в същата администрация, ако отговаря на минималните и специфичните изисквания за нейното заемане.

След изтичане на определения срок държавният служител заема предишната си длъжност. В случаите, когато тази длъжност е съкратена, му се предлага друга равностойна длъжност по служебно правоотношение в същата администрация.

Преместване в същата администрация поради служебна необходимост

При служебна необходимост държавният служител може да бъде преместван



да изпълнява временно друга служба в рамките на същата администрация. Преместването се извършва със заповед на органа по назначаването в същото населено място за срок не повече от 45 календарни дни през една календарна година.

Споделено изпълнение на длъжност

Длъжност, определена за ключова в администрацията, може да бъде изпълнявана за срок, не по-дълъг от 6 месеца, при условията на споделено изпълнение от „наставник“ и „приемник“.

По време на споделеното изпълнение „приемникът“ изпълнява досегашната си и бъдеща длъжност при условията на вътрешно съвместителство, а след прекратяването му служителят се преназначава на новата длъжност. За срока на споделеното изпълнение двамата служители получават по 50 на сто от заплатата-та за споделената длъжност.

РАЗВИТИЕ В КАРИЕРАТА

1. Повишаване в ранг

Рангът изразява професионалната квалификация на държавния служител като съвкупност от знания и умения, необходими за качествено изпълнение на определена длъжност. Ранговете са две групи – старши и младши, всяка от които с по пет степени. Повишаването в ранг се извършва въз основа на годишната оценка на изпълнението на длъжността на държавния служител:

- предсрочно повишаване – в следващия младши или старши ранг и от I младши в V старши ранг, при годишна оценка на изпълнението на длъжността «Изключително изпълнение»;
- повишаване в следващия старши ранг и от I младши в V старши ранг – при три последователни годишни оценки, не по-ниски от «Изпълнението надвишава изискванията» или при четири последователни годишни оценки, не по-ниски от «Изпълнението напълно отговаря на изискванията»;
- повишаване в следващия младши ранг – при две последователни годишни оценки, не по-ниски от «Изпълнението надвишава изискванията» или при три последователни годишни оценки, не по-ниски от «Изпълнението напълно отговаря на изискванията».

2. Повишаване в длъжност чрез конкурентен подбор

В конкурентен подбор могат да участват служители, които са изразили писмено съгласие, отговарят на условията за заемане на по-високата длъжност и имат



годишна оценка от последното оценяване на изпълнението на длъжността «Изключително изпълнение» или «Изпълнението надвишава изискванията» или имат годишна оценка от последното оценяване на изпълнението на длъжността «Изпълнението напълно отговаря на изискванията» и притежават по-висок от минимално изискуемия ранг за по-високата длъжност.

Конкурентният подбор се провежда от непосредствения ръководител на звено-то, в което е свободната длъжност.

ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

1. Участниците в оценяването са:

- 1.1. оценяван* – всеки служител в администрацията, независимо дали работи по служебно или по трудово правоотношение;
- 1.2. оценяващ* – ръководителят, на когото оценяваният служител е непосредствено подчинен;
- 1.3. контролиращ* – ръководителят, на когото е непосредствено подчинен оценяващият ръководител.

2. Оценяването на изпълнението на държавните служители включва:

2.1. Изготвяне и съгласуване на индивидуален работен план: от 1 до 31 януари на съответната година или в 30-дневен срок след назначаването на служителя. Изготвянето и съгласуването на работния план се извършват съвместно от оценяващия ръководител и от оценявания служител. В него се определят целите, срокът и изискванията/критериите за изпълнението, които оценяваният трябва да постигне.

2.2. Междинна среща: от 15 юни до 31 юли на съответната календарна година. Оценяващият и оценяваният правят преглед на реализирането на целите, определени в индивидуалния работен план и набелязват конкретни действия за подобряване на изпълнението. При необходимост някои от целите могат да бъдат прецизирани или коригирани.

2.3. Заключителна среща и определяне на годишна оценка: от 1 до 31 януари на следващата година. На заключителната среща се обсъждат степента, в която са изпълнени целите в индивидуалния работен план, степента, в която оценяваният е показал компетентностите, необходими за изпълнение на заеманата длъжност и подходящите действия за развитие на служителя през следващия период.



Оценяващият ръководител определя годишната оценка в зависимост от степен-та, в която са постигнати определените цели и са демонстрирани необходимите компетентности. Годишните оценки са:

„Изключително изпълнение“ – всички цели са изпълнени над изискванията, като част от тях са допринесли съществено за подобряване на резултатите от дейността и оценяваният е демонстрирал всички компетентности значително над изискванията.

„Изпълнението надвишава изискванията“ – всички цели са изпълнени, като част от тях са изпълнени над изискванията, и/или са допринесли за подобряване на резултатите от дейността, а ако има неизпълнени цели, това е по независещи от служителя обстоятелства и оценяваният е демонстрирал преобладаващата част от компетентностите над изискванията, а останалата част от компетентностите отговарят на изискванията.

„Изпълнението напълно отговаря на изискванията“ – всички цели са изпълнени на нивото на изискванията, а ако има неизпълнени цели, това се дължи на независещи от служителя обстоятелства и оценяваният е демонстрирал всички компетентности на нивото на изискванията.

„Изпълнението отговаря не напълно на изискванията“ – преобладаващата част от целите са изпълнени, а неизпълнението на останалите цели е несъществено и служителят е демонстрирал преобладаващата част от компетентностите съобразно изискванията, а за останалата част отклонението от изискванията е несъществено.

„Неприемливо изпълнение“ – преобладаващата част от целите не са изпълнени, поради обстоятелства, зависещи от служителя и той е демонстрирал преобладаващата част от компетентностите под изискванията.

3. Възражение на оценявания служител

Служителите, които не са съгласни с определената им годишна оценка, могат да подадат писмено възражение, в което да посочат мотивите за несъгласието си. Възражението се подава до контролиращия ръководител в 7-дневен срок от датата, на която оценяваният е подписал формуляра за годишната оценка. Контролиращият ръководител може да потвърди или да коригира годишната оценка с една оценка.



ДИСИПЛИНИРАНА ОТГОВОРНОСТ НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ

1. Дисциплинарни нарушения – всяко виновно нарушение на служебно задължение. Това задължение може да е посочено в ЗДСл, в друг закон или в подзаконов нормативен акт, в длъжностната характеристика на държавния служител или в Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация.

2. Дисциплинарни наказания – забележка, порицание, отлагане на повишение-то в ранг с една година, понижение в по-долен ранг за срок от 6 месеца до 1 година или уволнение.

3. Дисциплинарно наказващ орган – дисциплинарните наказания се налагат от органа по назначаването, който може да оправомощи главния секретар/секретаря на общината да налага всички дисциплинарни наказания. На ръководител на териториално звено или поделение, създадено със закон, може да се делегира налагането на дисциплинарни наказания, с изключение на дисциплинарното наказание „уволнение“.

4. Срок за налагане на дисциплинарното наказание – заповедта за налагане на наказанието се издава в 2-месечен срок от откриване на нарушението, но не по-късно от една година от извършването му.

5. Гарантиране правото на защита на държавния служител – дисциплинарно наказващият орган преди да наложи дисциплинарното наказание е задължен да изслуша служителя и да приеме писмените му обяснения по случая, както и да оцени посочените от него доказателства.

6. Дисциплинарен съвет – създава се във всяка администрация и се включва в дисциплинарната процедура преди налагането на наказанията “понижение в по-долен ранг за срок от 6 месеца до 1 година” и “уволнение”. Съставът на дисциплинарния съвет се определя със заповед на органа по назначаването и може да включва от трима до седем редовни и двама резервни членове, които трябва да са държавни служители от съответната администрация.

7. Налагане на дисциплинарното наказание – с писмена заповед, издадена от дисциплинарно наказващия орган, която подлежи на изпълнение от датата на връчването, съответно на получаването, като обжалването не спира нейното изпълнение.



8. Обжалване на наложеното наказание – дисциплинарно наказание, наложено със заповед на министър-председателя, заместник министър-председател или на министър, може да се обжалва в 14-дневен срок пред Върховния административен съд, а в останалите случаи – пред Административния съд, в чийто район е седалището на дисциплинарно наказващия орган.



ЛИЧНА ЕФЕКТИВНОСТ

ЕТИЧНО ПОВЕДЕНИЕ

В повечето европейски страни днес се наблюдават нарастващи очаквания от страна на бизнеса и гражданското общество по отношение на правителство-то за въвеждането и поддържането на високи етични стандарти в работата на държавната администрация. Отчасти тези настроения са подхранвани от периодичните разкрития за нарушения, разгласявани от медиите, както и от новите по-усъвършенствани механизми за граждански контрол, но също така фактор е и нетърпението на обикновените хора, които просто искат най-сетне да видят края на корупционните практики от миналото. В отговор на тези очаквания администрациите се опитват да идентифицират своевременно заплахите за отклонения от етичните принципи, да разработят подходящи контрамерки, да повишат етичната компетентност на служителите си и да въведат административни практики и процедури, с които да подкрепят просоциалните ценности и етичното поведение. Хауърд Уитън посочва няколко ефективни стратегии за укрепване на етиката в публичния сектор:

- Приемане на ефективни закони, които изискват държавните служители да обяснят причините за своите решения, (например, Закон за достъп до публичната информация);
- Въвеждане на управленски подходи и практики, които насърчават държавните служители и гражданите да подават сигнали за случаи на корупция или неетична практика;
- Осигуряване на специална защита за сигнализиращите за правонарушенията и свидетелите;
- Задължителни одити на най-рисковите процеси като, например, финансовото управление, търговете, назначаването, повишаването и уволнението на служители и т.н.
- Разработване на нови стратегии за управлението на човешките ресурси, свързващи етичното поведение с оценката на представянето в работата;
- Разработване и внедряване на Етичните кодекси и обучение на служителите в тяхното спазване;



- Въвеждане на принципи за етично управление и правомерно прилагане на дадените правомощия (например, Закон за конфликт на интереси).

Гореизброените мерки са взаимнодопълващи се, а базираните на морала инструменти са само част от цялата система. Етичните кодекси трябва да са подкрепени от законови мерки и административни практики и да се впишат като интегрална част от организационната култура на дадената администрация, за да бъдат наистина ефикасни. Но преди всичко те трябва да се познават и разбират от служителите. Моралните принципи са вътрешни регулаторни механизми на поведението, чието действие се определя от осъзнаването и преценката.

През последните години доста бе направено за опростяване и прецизиране на формулировките на етичните предписания на обществените организации, като целта е те да стават все по-ясни и конкретни. Първите етични кодекси на държавните служители са въведени през 20-те години на XX век в САЩ и са доста общи. В тях се съдържат по-скоро принципи и ценности като, например:

- Принцип на справедливостта
- Принцип на добросъвестността
- Принцип за съответствие между свободата и отговорността
- Принцип за съответствие между правата и задълженията
- Принцип за съответствие между целта и средствата
- Деонтологичен принцип (изискванията и задълженията се спазват, защото това е редно)
- Утилитарен принцип (най-голямото добро(полза) за най-голям брой хора).

Приложението на подобни абстрактни правила и общи насоки е затруднено, тъй като те изискват тълкуване и понякога водят до неправилни решения. Ето защо през 60-80-те години на миналия век в етичните кодекси на публичната администрация все по-често наред с ценностите и принципите се появяват и специфични поведенчески предписания, като например да не се превозват в служебната кола лица извън администрацията или да не се използва служебния телефон за лични разговори. Новите етични кодекси, разработени след 90-те години на XX век, са вече кодекси за поведението на служителя. Те съдържат конкретни поведенчески предписания, което прави по-лесни за разбиране и прилагане.

В българската администрация етичното поведение на държавните служители в много от случаите е регламентирано на две нива. Едното е общо и се определя от Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация (обн. ДВ. бр. 53 от 22 Юни 2004 г.), докато другото е специфично и е въведено или с кодекс за поведението на съответната администрация (например, Етичен кодекс за поведение на държавните служители в МВР



; Етичен кодекс на работещите с деца – Държавна агенция за закрила на детето; Кодекс за поведението на служителите в Националния осигурителен институт и др.) или с етичен кодекс на дадена професионална общност, например, Етичен кодекс на учителя, Етичен кодекс на социалния работник и т.н. Кодексът за поведение на служителите в държавната администрация в България дефинира основните принципи на етично поведение – законност, лоялност, честност, безпристрастност, политическа неутралност, отговорност и отчетност, както и базисните ценности на демокрацията – спазване на законодателството и принципите на правовата държава, елиминиране на произвола и укрепване доверието в държавните институции, запазване престижа на държавната служба, включително и с действия в личния живот, компетентно, обективно и добросъвестно изпълнение на служебните задължения, работа в интерес на гражданите, недопускане на дискриминация, любезно и учтиво отношение към всички и т.н. В шест глави кодексът дефинира етичното поведение на българския държавен служител.

По отношение на гражданите от служителя се очаква да изпълнява задълженията си безпристрастно, непредубедено и да създава условия за равнопоставеност на разглежданите случаи и лица. Ако извършва административно обслужване, той трябва го прави законосъобразно, своевременно, точно, добро-съвестно и безпристрастно. Държавният служител е длъжен да се произнася по исканията на гражданите, да им предоставя необходимата информация с оглед защитата на техните права и интереси, да отговаря на въпроси, свързани с функциите си, да информира клиентите относно възможностите за обжалване на административния акт или при отказ за извършване на административна услуга, да ги пренасочва към друг компетентен служител, ако той не може да отговори на поставения му въпрос.

В администрацията си държавният служител трябва да демонстрира висок професионализъм, да спазва работното време, да бъде активен при разработването и провеждането на държавната политика, изпълнението на взетите решения и осъществяването на правомощията си. Не трябва да допуска лични политически пристрастия да влияят на преценките му, длъжен е да спазва йерархията и да изпълнява всички нареждания на висшестоящите, както и да им предоставя цялата информация, с която разполага за вземането на решение. Освен това той трябва да докладва открито и своевременно за проблемите, с които се сблъсква в работата си, да сигнализира и противодейства на корупционни прояви, да не се поставя във финансова зависимост или в друга обвързаност от външни лица или организации, да не иска или приема подаръци, услуги, пари, облаги или други ползи, които могат да повлияят на изпълнението на служебните му задължения, решенията му или на професионалния му подход по опре-



делени въпроси.

Същевременно държавният служител не е длъжен да изпълни неправомерна заповед, издадена по установения ред, когато тя съдържа очевидно за него правонарушение. В подобни случаи, ако разпореждането е устно държавният служител може да поиска писмено потвърждение. Освен това държавният служител не е длъжен да изпълни нареждане, което засяга неговите права, правата на неговата съпруга или съпруг, роднини по права линия без ограничения, по сребрена линия до четвърта степен и по сватовство до втора степен включително. В такъв случай той е длъжен да информира за това ръководителя си.

Етичният кодекс изисква държавния служител да не изразява лични мнения по начин, който може да бъде тълкуван като официална позиция на администрацията, да не злоупотребява с информация, дори и след напускане на администрацията, да пази повереното му имущество и да го използва само за служебни цели. Във взаимоотношенията с колегите трябва да бъде честен, коректен, да уважава техните права и достойнство и да се съобразява с правото им на личен живот.

В отделна глава на Кодекса е дефинирано очакваното поведение при конфликт на интереси. Служителят не може да използва служебното си положение за осъществяване на свои лични или на семейството си интереси и да участва в каквито и да са сделки, които са несъвместими с неговата длъжност, функции и задължения. Той не може да участва при обсъждането, подготовката, вземането и изпълнението на решения, когато самият или свързани с него лица по смисъла на § 1 от допълнителната разпоредба на Закона за държавния служител са заинтересувани от съответното решение или когато има със заинтересованите лица отношения, пораждащи основателни съмнения в неговата безпристрастност. При възлагането на служебна задача, чието изпълнение може да доведе до конфликт на интереси той трябва своевременно да уведоми своя ръководител. Когато има съмнения дали дадена дейност е съвместима със служебните му задължения, той отново трябва да обсъди това със своя ръководител. Дори след напускане на администрацията бившите служители нямат право да злоупотребяват с информацията, с която са разполагали докато са били на служба.

Доста спорове обаче поражда текстът на чл. 12 (3), който гласи: „Служител, на когото станат известни факти и обстоятелства за възникнал конфликт на интереси в администрацията, в която е назначен, предприема необходимите мерки за изясняване на въпроса“. За разлика от повечето от останалите формулировки на Кодекса, които са ясни и лесно разбираеми тук не е ясно какво точно се очаква да бъде направено, за да се удовлетвори изискването „предприема необходимите мерки за изясняване на въпроса“.

Етичният кодекс за поведението на служителите в държавната администра-



ция въвежда и някои ограничения за тяхната извънслужебна дейност. Така, например, те не могат да упражняват дейности, посочени в законодателството като несъвместими със служебните им задължения и отговорности, както и да получават доходи от такива дейности; не могат да придобиват и управляват имущество по начин, който създава съмнение за злоупотреба със служебното му положение и пр. На работното си място или извън него държавният служител трябва да спазва благоприличие и не може с поведението си да уронва прес-тижа на държавната служба, да губи контрол над поведението си, да участва в скандали и пр.

КОМУНИКАЦИЯ

Комуникацията е процес, при който двама или повече души си обменят информация, използвайки определени символи. В комуникационния процес всяко участващо лице се изяснява едновременно като говорител и слушател. Накратко, комуникацията е взаимодействие между хората.

Всяка междуличностна комуникация, било то въпрос, обяснение в любов, лекция, разказ, обяснение на действие, дискусия между членове на дадено общество или професионален спор между експерти, винаги съдържа:

- Послание/съдържание
- Емоция
- Мотив

Съдържанието е същността на посланието, това, което говорещият се стреми да предаде, понякога ясно, конкретно и точно, понякога скрито или манипулативно.

Емоциите, чувствата съпътстват целия процес на комуникация и играят важна роля в него.

Чрез думите предаваме съдържанието на своето послание, а чрез емоциите изразяваме отношение към казаното, ситуацията, слушателя.

Защо говорещият изпраща точно това послание в точно този момент? Каква е целта на това послание? Тези въпроси ни отвеждат към мотивите, заради които общуваме. Понякога това може да е, за да обясним своя гледна точка, друг път – да демонстрираме знания, контрол, да въздействаме и т.н.



Казано на кратко: *Общуваме, за да*

- *удовлетворим потребността си от общуване – човекът е социално животно...;*
- *развиваме и поддържаме представата за самите себе си – как ни възпри-емат другите?;*
- *изпълняваме социалните си отговорности – показваме уважение към другия; спазваме етични норми, правила на съвместно живеене;*
- *обменим информация;*
- *въздействаме на другите – да убедим, да привлечем, да очароваме....*

Бариири/пречки в комуникацията

Всяка комуникация е съпътствана от определено замъгляване или смущения, които препятстват процеса на предаване на съобщението и влияят върху неговото разбиране. Тези смущения могат да идват както от средата, в която се случва общуването, така и от самите участници в процеса и *„изкривяват“ смисъла на посланието*, а оттам и посоката на комуникационния процес. За да се пре-одолеят те, важна роля има обратната връзка, която получаваме от слушателя.



Съществуват четири основни типа смущения/пречки:

Физически – всичко, което ограничава физическото предаване на комуникаци-ята (шум, тъмнина, слънчеви очила ...)

Физиологични – особености във функционирането на говорителя или слушате-ля (затруднения в говора, заекване, лошо зрение или слух);



Психологически – различия между участниците в комуникацията, свързани с опита, индивидуалната зрялост и личностно развитие, както и различни познавателни и умствени проблеми (неспособност за концентрация, силни емоции, предразсъдъци, психична ориентация, грешни преценки ...)

Семантични – произтичащи от символността в комуникацията - неразбиране на значението на думите, езика (изрази на жаргон, различни езици ...)

Как да преодолеем бариерите, пречките в комуникацията?

На първо място е необходимо да слушаме внимателно, активно. Слушането представлява около 50% от целия процес на комуникация. Внимателното слушане е предпоставка за адекватно възприемане и разбиране на посланието. Слушателят е активен участник в процеса на общуване. Разбирателството зависи колкото от стремежа на говорещия да се изрази ясно и точно, толкова и от активността на слушащия.

- *Поддържайте контакт с очи – гледайте говорещия в очите винаги, кога-то няма физически пречки за това.*
- *Водете си бележки – те подпомагат възприемането на информацията*
- *Концентрирайте се върху това, което казва говорещият – вместо да об-мисляте какво ще му отговорите.*
- *Обръщайте внимание на езика на тялото на говорещия – позата, интонацията и тона на гласа, мимиката, жестовете носят богата информация за личността на говорещия и за отношението му към посланието, което отправя.*
- *Показвайте, че слушате внимателно – кимането и „хм,хм..“ показват на говорещия, че сте съпричастен към общуването.*
- *Задавайте уточняващи и изясняващи въпроси-питайте, когато нещо не сте разбрали, задаването на въпроси съвсем не означава, че не сте умен, а че проявявате интерес към темата на разговора.*
- *Бъдете рефлексивен – споделете своето усещане за емоционалното състояние на говорещия, това ще му помогне да се почувства разбран и при-ет.*
- *Перифразирайте и резюмирайте – след като говорещият приключи свое-то изложение, се опитайте да обобщите казаното със свои думи и да проверите дали правилно се възприели посланието.*



В процеса на комуникация посланията се предават чрез вербални и невербални канали. Вербалната комуникация е културно обусловена и обхваща ези-ка, думите, които използваме в процеса на общуване. Думите, които използваме в своята реч, научаваме посредством възпитанието и образованието. Хората, придобили средно образование използват около 10 000 думи и са в състояние да разберат допълнително още 20 000 думи.

Всяка дума има две значения – конотативно и денотативно. Денотативното (буквалното) значение на думата е еднакво за всички. Терминът «конотация» се отнася до субективни, емоционални “оцветявания” на думата, а те се възприемат от всеки по различен начин, напр. „буря“ – денотативното значение на думата е свързано с метеорологичното явление, а конотативното, т.е. преносното значение е свързано със емоционално състояние – „буря в чаша вода“. Различните култури имат свои правила на общуване, а универсалното правило, характерно за всички култури е учтивостта.

Невербалната комуникация

Невербалната комуникация обхваща онази част от процеса на общуване, която бихме нарекли несловесна, т.е. общуване без думи. Невербалната комуникация дава възможност бързо да се научат и почувстват най-точно някои послания, които трудно бихме могли да изразим и разберем само с думи.

Невербалните сигнали могат да бъдат обобщени в зависимост от ролята им ко-муникационния процес:

- Обкръжаваща среда

Физическата реалност влияе върху общуването между хората, без да е непосредствена част от него. Обстановката, подредбата, интонационната среда, осветеността, цветовете, температурата и т.н. са от значение за ефективността на комуникативния процес .



- Физически характеристики на участниците

Това са невербални сигнали, които оказват силно въздействие върху страните в общуването и се отнасят до цялостното излъчване на участниците. Фигурата и чертите на лицето, общата физическа привлекателност, тона на гласа, дрехите, парфюмът, козметиката, бижутата, всички тези, наглед малки, неща формират нашата обща представа за събеседника и нагласата ни към него – дали го прие-маме или не, дали можем да му се доверим.

- Движения и пози

Движенията на тялото, израженията на лицето, очите, позите, физическия кон-такт (докосвания), мимиката, погледът, гласът, това са нашите инструменти, с помощта на които изразяваме лично отношение към посланията, които изпра-щаме и получаваме в процеса на общуване.

- Пространството в общуването

Пространствените взаимоотношения, дистанцията на говорене, разположение-то спрямо останалите са от значение за комуникацията. Всички тези разстоя-ния са информативни за отношенията между говорещите – дали става въпрос за конфликт или сътрудничество, има ли лидер, как тече информацията и др. Обикновено разграничаваме четири зони:

- интимна – до 50 см
- лична – от 50 см до около 1.2 м - подходяща за приятелски разговор
- социална (общителна) – от 1.2 м до 3.5 м - спазваме тази дистанция при контакт с непознати
- публична – повече от 3.5 м – това разстояние се поддържа например, меж-ду говорителя и публиката

Изследванията показват, че колкото е по-голямо значението на общуването с конкретния човек, толкова по-голям е стремежът да се скъси разстоянието.

- Полови различия

Когато жените общуват, напр. като цяло стоят по-близо една до друга в сравне-ние с мъжете.

- Възраст

Децата стоят много по-близо едно до друго в сравнение с възрастните, както и лесно и бързо скъсяват дистанцията при разговор. С нарастването на възрастта се увеличава и дистанцията на общуване.

- Разделяне на пространството и “маркиране” на територия

Подобно на животните, хората също “маркират” територията си. За тази цел се използват различни средства (например хвърляне на пуловер върху стол, парце-



лиране на офиса, кабината на ватмана, касите в супермаркета, подлакътниците на местата в театралните салони, оградите, табелките с имена и т.н.).

Среда, в която се извършва комуникацията – естетиката, чистотата на помещението, начинът, по който хората са седнали, цветовото решение на стаята, избора на обстановка, стила на обзавеждането, където живеем или работим – всички тези фактори влияят върху развитието и резултатите от комуникацията.

Социалното възприятие в процеса на комуникация

Възприятието е сложен процес, посредством който получаваме информация за реалността около нас, която постъпва в нашия мозък чрез сетивата (зрение, обоняние, вкус, слух, осезание, равновесие), където се анализира и интерпретира с цел разбиране и обясняване на околния свят. Възприятията нахлуват в нашия мозък, където биват анализирани и класифицирани, след което оценени и интерпретирани съобразно нашия собствен житейски опит, знания и представи. Върху процеса на оценка и интерпретация на едно възприятие оказват влияние и принципите, ценностите и нормите, които сме възприели чрез възпитанието. Поради това всяко индивидуално възприемане на реалността е субективно.

Посланията в процеса на общуване са част от реалността, поради което също се възприемат и тълкуват субективно. Влияние за това оказват множество обстоятелства, например нашето непосредственото ни физическо и/или психическо състояние в момента, нашия опит, както и възрастта, мотивацията ни за общуване, нашите потребности, желания, както и културните ни особености, които предопределят в голяма степен нашия светоглед.

Процесът на възприемане, анализиране и оценка на хората и социалните ситуации е нашето „социално възприятие“. Заради влиянието на субективността, когато възприемаме и преценяваме другите хора в една или друга степен може да тълкуваме техните думи и постъпки погрешно или неточно.

Най-често срещаните грешки:

Хало ефект или ефект на ореола – в момент на приповдигнато емоционално състояние сме склонни да припишем на дадена личност качества, които не са й присъщи, просто защото така сме чули и оформяме един позитивен образ, ореол, елиминирайки всички негативни черти.

Проекция – приписваме на другия личностни характеристики или мотивации, които са аналогични на нашите собствени, т.е. не допускаме, че другия може да мисли различно от нас.



Грешка на контраста – това е тенденция, обратна на предходната, приписваме противоположни на собствените ни черти на хората, които не харесваме и кри-тикуваме.

Грешка на близостта – склонност да се оценява по еднакъв начин онова, което е близо в пространството и времето (например, той е като брат си).

Ефект на умереността и толерантността – склонни сме да оценяваме положително хората, които са ни симпатични (също и тези, към които изпитваме дълбока емоционална привързаност), което намалява способността ни да виждаме отрицателните им страни.

Стереотипи – склонността да формираме определени представи, които прилагаме автоматично към хората от една и съща етническа група. Стереотипите са групи от отличителни черти, с които характеризираме хората на база тяхната групова принадлежност (раса, националност, вероизповедание, политическа и/ или професионална принадлежност и т.н.). Положителният опит и като цяло по-положителното мнение за определена група допринася за положителната оценка на нейните членове, както и обратното.

Предразсъдъци – това са оценъчни стереотипи от негативно естество, необосновани нагласи. Типични примери са вицовете за блондинки, жени шофьори, шотландците, враждебността спрямо раси, нации, професии, малцинства.

Културни особености и културален жаргон – типизиране на хората в зависи-мост от битуващите в съответната общност митове и представи, напр. руса коса = няма мозък; мястото на жената е в кухнята и т.н.

Първоначално впечатление – когато някой ни е направил добро впечатление при първата ни среща, ние сме склонни постоянно да му приписваме положителни качества. Оказва се, че първоначалната информация има по-голямо влияние върху формиране на нашето мнение за другите хора.

Как да се предпазим от грешките на нашето социално възприятие?

- бъдете предпазливи в оценките, стремете се да избягвате поставянето на „етикет”
- тълкувайте информацията за лицето конкретно във връзка със съответния контекст
- вземайте предвид своето моментно емоционално състояние, очаквания,



намерения, темпераментни черти, ценности, симпатии и дори взаимно еротично привличане

- преценявайте човека спрямо действията му в конкретната ситуация, а не „по принцип“.

- Изкуството да говориш е ценно, но изкуството да слушаш е още по-ценно.
- Това, че използваме едни и същи думи, не означава, че винаги ще се разберем.
- Често не чуваме какво се казва, а това, което искаме да чуем.

Някои факти и твърдения за комуникацията

Когато хората общуват, те се информират:

- 55% чрез невербалното поведение (жестове, мимики, пози)
- 38% чрез гласа, интонацията/параезика
- 7% чрез думите.

Какво помнят хората?

- 20% от това, което чуват
- 30% от това, което виждат
- 60% от това, което чуват и виждат
- 70% от това, което самите те говорят
- 90% от това, което умеят да правят, чувстват и разбират помежду си



РАБОТА В ЕКИП



Екипът е група, която има обща цел и в която приносът на отделните хора е еднакво важен и взаимно се допълва. Екипът е *“общност от взаимодействащи си хора, обединени от обща дейност, които общуват непосредствено помеж-ду си на базата на съответни емоционални отношения, групови норми, групови процеси”* (К. Левин).

Между екип и група има понякога трудно забележими, но много съществени разлики:

В групата:

- Хората работят заедно.
- Чувствата не са част от работата.
- Доверието и откритостта са допустими, но с мярка.
- Конфликтите се потушават или се решават от ръководителя, когато и както той прецени.
- Задачите и целите са лични, а общите са само там, където личните нами-рат пресечна точка.
- Решенията се вземат от лидера, ръководителя и информация се дава само “ако е необходимо”.

В един ефективен екип:

- Съществува взаимно доверие между хората.
- Конфликтите се считат за част от работния процес, обсъждат и разреша-



ват открито и конструктивно.

- Чувствата се изразяват открито, без да засягат достойнството на някого.
- Хората се поддържат взаимно и се подкрепят.
- Целите са общи за всички.
- Информацията се обсъжда и споделя свободно, решенията се вземат след обсъждане и зачитане на общия екипен интерес.

Всеки екип може да бъде група, но не всяка група се превръща в екип! Групата се трансформира в екип тогава, когато има обща цел и тя е разбрана и приета от всички нейни членове. В ефективните екипи всеки член е еднакво важен. Той играе възложената му роля като използва таланта, знанията и уменията си по най-добрия начин. Когато всички членове в един екип обединят способностите си и използват индивидуалните силни страни на всеки, общите цели обикновено леко се постигат. Ако, обаче, се разчита преимуществено на изявиите на отделните личности, то тогава успеха идва доста по-трудно.

Съществуват различни класификации на екипите според целта, заради която са създадени, степента на съгласуваност и доверие между членовете им. Една от тях разделя екипите според целта им на 5 вида:

Работен екип - един от най-често срещаните екипи. Работният екип се формира с цел произвеждане на определена стока или предоставяне на услуга.

Проектен екип - създава се, за да се постигне конкретен, често пъти еднократен резултат.

Паралелен екип - създава се, когато трябва да се разреши конкретен проблем, без да се променя структурата на организацията.

Мениджърски екип - обикновено има за задача да предоставя ресурси и напът-ствия за постигане на стратегическите цели на организацията.

Неформален екип - съставен е от хора с общи интереси или цели. Участието в подобен екип е доброволно, броят на членовете на екипа варира с времето, липсва ясна граница между екипа и организацията.

Факторите, които повлияват ефективността на екипа са:

1. Свързани със задачата:

- Ясна цел, указания и планове;
- Адекватно ръководство и лидерство;
- Автономност и професионално предизвикателство;
- Опитен и квалифициран състав на екипа;



- Лична ангажираност на членовете и “прозрачност”.

2. Свързани с организацията:

- Стабилност на организацията и сигурност на работното място;
- Ангажирано, заинтересовано и подкрепящо ръководство;
- Подходящо възнаграждение и признание на постиженията;
- Стабилни цели и приоритети.

3. Свързани с хората:

- Лична удовлетвореност от работата;
- Взаимно доверие и чувство за принадлежност към екипа;
- Добри комуникации;
- Ниска степен на нерешени конфликти и борба за власт;
- Липса на заплахи.

ХУБАВОТО НА ЕКИПНАТА РАБОТА Е, ЧЕ ВИНАГИ ИМАШ ДРУГИ ХОРА НА ТВОЯ СТРАНА

Ние се различаваме помежду си по своите личностни качества и темперамент, също така и по своето образование, житейски и трудов опит, както и по индивидуалната си нагласа за работа в екип. Важно е при създаването на екип да се вземат под внимание всички тези индивидуални особености. Всеки член на екипа може да поеме специфична роля и да има различен принос за постигането на общата цел в зависимост от своите качества. Д-р Мередит Белбин, британски изследовател, в продължение на години е анализирал много екипи и е открил 9 типични поведения/роли, характерни за екипното функциониране. Деветте роли са обединени в 3 групи:

- 1) роли, ориентирани към действието: оформител, изпълнител и довършител;
- 2) роли, ориентирани към хората: координатор, съекипник и изследовател на ресурси;
- 3) интелектуални роли: визионер, контролиращ-оценяващ и специалист.



Всяка роля има както позитивни/силни страни, така и някои слабости.

✓ **Визионер (растение, растеж)**

Това е човекът на идеите. Това не значи, че останалите членове на екипа не дават идеи, но Растението мисли по радикален, особен начин и с много въображение.

Положителни качества	<i>гений, въображение, интелект, познание, решава трудни проблеми</i>
Допустими слабости	<i>витае из облаците, склонен да не обръща внимание на практически детайли или протокол</i>

✓ **Изследовател на ресурси**

Те са склонни да вземат идея от друг и да я реализират. Те са спокойни, любознателни и екстровертни. Изследователите имат много контакти извън екипа (за разлика от растенията, които обичат да работят сами) и често контактуват с външни лица, за да разберат какво се случва и да спечелят най-добрите сделки.

Положителни качества	<i>изследват нови възможности, свързват се с полезни хора, отговарят на предизвикателствата</i>
Допустими слабости	<i>губят интерес след първоначалната еуфория, могат да бъдат прекалено оптимистични и безкритични</i>

✓ **Координатор**

Той е дисциплиниран и с фокус върху целите. Координаторът е обединяваща сила в екипа и обикновено се радва на уважението на другите. За разлика от изследователите, които търсят нови възможности навън, координаторите ги търсят вътре в екипа. Те са уверени, авторитетни, добри комуникатори.

Положителни качества	<i>ясно съзнание за целите, отнасят се към всички потенциални сътрудници спрямо приноса им, без предразсъдъци</i>
Допустими слабости	<i>не притежават изключителен интелект или съзидателни способности</i>

✓ **Оформител**

Той е динамичен и пълен с енергия, но и често докачлив. Силно ориентиран към постиженията – иска резултати и впряга другите да ги постигнат, което



може да доведе до спорове. Главната му функция е да помогне за оформянето на усилията на екипа. Страстта му превръща идеите в реалност, затова често става ръководител на екип. За разлика от координаторите, които са социални лидери, оформителите са по-скоро агресивни и настъпателни лидери.

Положителни качества	<i>предприемчивост, способност да предизвикват инерцията и неефективността</i>
Допустими слабости	<i>нетърпеливи, поддават на провокация, раздразнителни, може да наранят чувствата на околните</i>

✓ Наблюдател - оценител

Той е интелигентен и стабилен, силата му не е в раждането на идеи, а в безпри-страстния анализ на чуждите идеи. Критикува обективно – не заради самата критика, а защото е видял пропуск в плана. Може да бъде нетактичен, докато изразява вижданията си, но е балансиран и справедлив.

Положителни качества	<i>преценка, дискретност, твърдоглавие</i>
Допустими слабости	<i>липса на ентусиазъм или способност да мотивират другите, малко студенокръвни, твърдоглавие</i>

✓ Съекипник

Социално ориентиран, разпознава емоционалното състояние на другите, добър слушател е и роден дипломат. Лоялен е към екипа. Неговото присъствие нама-лява междуличностните проблеми, той е неконкурентен и понякога нерешите-лен, но изключително важен за духа на екипа, особено в случай на криза. За разлика от координаторите, които се насочват към целите, съекипникът търси търканията в екипа и ги разрешава.

Положителни качества	<i>емоционална интелигентност</i>
Допустими слабости	<i>нерешителност</i>

✓ Изпълнител

Това е човекът с организаторските умения и волята да превърне идеите и решенията в практиката. Той е лоялен и се радва за всяка изпълнена задача, независимо дали я харесва или не. Обича реда и се чувства некомфортно от промени.



Положителни качества	<i>организационни качества, здрав разум, трудолюбив, дисциплиниран</i>
Допустими слабости	<i>липса на гъвкавост, трудно откликва на нови идеи, противопоставят се на промяната</i>

✓ Довършител

Той е нетърпелив и интровертен. Притеснява се да не се обърка нещо, затова проверява всеки детайл. Не толерира небрежността на околните, много е подреден и никога не пропуска крайния срок. Интересува се от резултатите повече, отколкото от метода, както е при изпълнителя.

Положителни качества	<i>държат си на думата, перфекционисти</i>
Допустими слабости	<i>притесняват се излишно, могат да са дребнави</i>

✓ Специалист

Притежава и се стреми към придобиването на високо специализирани знания и умения. Проявява истински интерес към собствената си сфера на дейност, но не и към работата на останалите. Той става добър мениджър поради способността да взима ефективни решения, базираци се на дълбоките си познания в сферата, в която работи.

Положителни качества	<i>осигуряват познания и умения там, където се търсят</i>
Допустими слабости	<i>тясна експетиза, убягва им голямата картина</i>

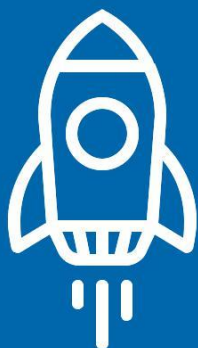
Често поведението на един човек в екипа включва чертите на повече роли, но винаги има една, която се проявява по-силно.

**СТОЙНОСТТА НА ЕКИПА НАДХВЪРЛЯ
МНОГОКРАТНО СУМАТА ОТ КАЧЕСТВАТА НА
НЕГОВИТЕ ЧЛЕНОВЕ**



НАСЪРЧАВАМЕ ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ

ПРИНЦИПИ ЗА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ:



- ВЪРХОВЕНСТВО НА ЗАКОНА И НЕУТРАЛНОСТ
- ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ
- ОТЧЕТНОСТ
- ОТКРИТОСТ И ПРОЗРАЧНОСТ
- ЗАЧИТАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ ПРАВА
- КОМПЕТЕНТНОСТ И КАПАЦИТЕТ НА ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
- ЕТИЧНО ПОВЕДЕНИЕ И ОТЗИВЧИВОСТ КЪМ КЛИЕНТИТЕ
- ИНОВАТИВНОСТ И ОТВОРЕНОСТ
- СТАБИЛНО ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ НА ИНСТИТУЦИИТЕ
- АКТИВНО УЧАСТИЕ НА ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО

ВЪВЕДЕНИЕ В ДЪРЖАВНА СЛУЖБА

Учебно помагало за служители,
назначени за първи път на държавна служба

Институт по публична администрация
1000, София, ул. Аксаков № 1
e-mail: ipa@ipa.government.bg
www.ipa.government.bg
тел: +359 02/ 940 25 56