

**1. Професия „съдебен служител“. Перспективи и проблеми. Промяна на политиката, прилагана спрямо служителите в администрацията в органите на съдебната власт. Подобряване функционирането на органите на съдебната власт (ОСВ), чрез унификация на правилата и процедурите за работа на администрацията в ОСВ.**

Имам удоволствието да представя на Вашето внимание проблемите в работата на съдебния служител и съдебната администрация като цяло. Ще се спрем последователно на няколко важни за нас като Сдружение момента и ще представим нашето виждане за възможни решения. Нашата мисия е да насърчим професионалното развитие на съдебната администрация с оглед намиране на ефективни решения за подобряване на българската съдебната система и укрепване на принципите на върховенство на закона. Именно с тази цел беше създадено и Сдружението на администрацията в органите на съдебната власт – да работим за подобряване на работата на съдебната администрация, а оттам и на съдебната система като цяло.

Основните проблеми според нас в съдебната администрация са заложили още на ниво планиране, както и непоследователност в политиката по отношение на човешките ресурси, водена от Висшия съдебен съвет. Като първа и основна стъпка следва да се направи цялостен функционален анализ на администрацията на органите на съдебна власт, да се направи преценка според броя на магистратите какъв е оптималния брой на съдебни служители като брой и длъжности. Моето мнение е че трябва да се разработи цялостна нова концепция от Висшия съдебен съвет по отношение на администрацията в органите на съдебната власт. Ежедневно се повишават изискванията към съдебните служители, вменяват се нови и нови задължения, разширява се кръга на

компетентности, като не се предвижда съответно повишаване броя на съдебните служители.

За нас основни цели са унифицирането на правилата за работа на администрацията и методиките за назначаване и оценяване, както и утвърждаването на типови длъжностни характеристики за всички длъжности в съдебната администрация и повишаване на квалификацията на съдебните служители

На следващо място следва да се приеме единен и адекватен класификатор на длъжностите за всички органи на съдебната власт, който да отчита справедливо работата на съдебните служители. В тази връзка трябва да се разреши и въпросът с натовареността на съдебните служители – да се изготви методика за оценка на натовареността, да се създаде система за контрол на качеството, обвързана със съответните дисциплинарни мерки и най-важното – да се разпише и реализира диференцирано заплащане, в зависимост от конкретни качествени и количествени показатели, съобразени със спецификите на всички длъжности в ОСВ.

Считам, че е особено важно да се наблегне на обучението и професионалната подготовка на съдебните служители – да се предвидят първоначални обучения, задължителни за всеки новоназначен служител, както и по-големи възможности за допълнителни обучения и обучителни семинари.

Статутът на съдебните служители би могъл да се подобри още

чрез постоянно развитие на компетентностите, професионалните умения и квалификацията им. Възможности за кариерно развитие. Ясни и точни критерии за атестиране, безпристрастно оценяване, което да води до диференцирано заплащане.

Нашата визия е, че съществуващите проблеми и пукнатини в уредбата на работата на администрацията в ОСВ могат да бъдат разрешени чрез осъществяването на следния комплексен подход.

1. **На първо място смятаме за наложително изготвянето** на функционален анализ на дейността по администриране на делата с цел оптимизиране на този процес. Остойносттаването на отделните процесуални действия от гледна точка на вложеното в тях време ще позволи реална представа за ресурса, който може да бъде освободен при реорганизация на дейността по администриране на делата. Намираме за крайно наложително да **бъдат утвърдени конкретни мерки за преодоляване на свръх-натовареността на някои администрации**, като смятаме, че част от тях могат да бъдат и организационни. Административната дейност на органите на съдебната власт трябва да бъде уредена по начин, спестяващ финансови и времеви ресурси на гражданите от една страна, от друга - по начин, спестяващ финансов и времеви ресурс на системата, от трета - по начин, разтоварващ съдиите от несвойствена работа, от излишни бюрократични задачи, така че да разполагат с време за качество в своята работа.
2. **На следващо място следва да бъде осъществен детайлен преглед** и извеждане на слабостите и пропуските в съществуващите нормативни актове, вътрешни правила, указания, ръководства и наръчници в ОСВ. В този смисъл е необходими

извършването на документално проучване, чрез което да се идентифицират проблемите сфери относно обхвата на документите в ОСВ и да се предложат решения от непосредствено работещите съдебни служители със съответната материя. Наличието на различни и разнородни анализи за работата на съдебната система, изготвяни от различни по своята същност институции (консултантски организации, неправителствени организации, вътрешни анализи и др.) предлагат изключително голямо разнообразие на препоръки, мнения и проблеми във функционирането на системата. Събирането, обсъждането и оценката на тези източници в един обобщен документ ще спомогне да осигури активност и последователност в работата на администрацията във всички ОСВ.

- 3. Необходимо е да бъде извършен задълбочен анализ на действащите правила,** по които работи администрацията в органите на съдебната власт, така че да има уеднаквяване и съответствие между законодателството, правилниците за организация на администрациите в ОСВ, Класификатор на длъжностите в ОСВ, както и всички вътрешните актове, по който работи съответният орган на съдебната власт и съпоставянето им с изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), каквото в момента няма. Съществуването на многообразни и разнопосочни правила в отделните органи на съдебната власт води до наличие на неясноти и противоречия, и допускане на грешки, което в значителна степен затруднява работата. Липсата на унифицирани правила създава празнота, неяснота и непредвидимост в дейността на администрацията, което неизбежно предполага разнопосочни и

противоречиви административни практики в различните органи на съдебната власт, при еднородни ситуации. Уеднаквяване функционирането на администрацията, съчетано с въвеждане на доказано най-добрите, работещи практики ще повиши ефикасността във функционирането на администрацията. Прекият ангажимент на съдебната администрация с конкретен, дължим от институцията резултат създава усещане за съпричастност. Това е и средство за мотивация на служителите. **Идентифицирането на добри практики по управление на отделните дела и унифициране на практиките по управление на делата и с оглед кадрова обезпеченост и евентуална специфика в дейността може да допринесе за изграждане на стандарт, обезпечаващ оптимално използване на ресурсите в системата като цяло.**

4. След осъществяване на посочените анализи и извеждане на добрите практики и успешните модели ще бъде възможно и създаването на унифицирани процедури и правила за работа на работещите в администрацията на органите на съдебната власт. Това от една страна ще подобри организацията на работните процеси и качеството на извършваната от тях дейност, а от друга ще допринесе за повишаване доверието на гражданите и бизнеса в съдебната система. Унифицираните правила придават универсалност и предвидимост за страните и техните адвокати.

*Преосмислянето на съдебните процедури, дигитализирането им, въвеждането на прости и бързи процедури, материалната и технологична обезпеченост, географските, демографски, социални и икономически показатели в различните региони на страната са все необходими елементи за решаване на въпроса с натовареността, както на отделния служител, така и в цялост на администрациите на*

*органите на съдебната власт. На първо място следва да се започне с нормативната уредба, уреждаща съдебната администрация. В този смисъл считаме, че понастоящем определянето на числеността на администрацията само на база на съотношение между съдии и служители е порочно и неефективно. Ето защо е необходимо създаване на ясна визия за развитието на съдебната администрация в следните приоритети:*

### **1. СТАНДАРТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Съставянето на стандарти за изпълнение, ориентирани към резултата за всяка длъжност в администрацията трябва да е основна цел на управлението в органите на съдебната власт. Изпълнението на тази цел ще стане възможно, след промяна в Методиката за атестиране на съдебните служители и определяне норма на натовареност , с която да се регламентира задължение всяка една организационна единица да изработи индивидуални стандарти за изпълнение за всяка длъжност в администрацията. От една страна, индивидуалните стандарти за изпълнение трябва да са обвързани с очакваните резултати от дейността на цялата администрация, като същевременно са ориентирани към задълженията на конкретният служител.

Индивидуалното очакване от изпълнението на всеки служител трябва да е съизмеримо с индивидуалните очаквания към изпълнението на другите служители, заемащи същата или съпоставима длъжност в администрацията, както и с индивидуалните очаквания към изпълнението на служителите, заемащи същите или подобни длъжности в администрациите на другите органи на съдебна власт.

От друга страна, очакванията към всеки служител трябва да са

строго специфични, обвързани с отчетените резултати от изпълнението на служителя от предходните отчетни периоди и от нивото на неговата компетентност в момента. Индивидуалните стандарти за изпълнение трябва да намерят своето конкретно приложение в индивидуалните планове за изпълнение на всеки отделен съдебен служител, които планове да са елемент от процеса на оценка на изпълнението му. За да определи какви ще са индивидуалните задачи и стандарти за изпълнение на всеки съдебен служител, съответният ръководител трябва да е запознат в детайли с работата на всяка длъжност в администрацията. Изхождайки от задълженията, определени в различните правилници за администрациите на ОСВ и индивидуалната длъжностна характеристика на всеки служител, могат да определят индивидуалните стандарти за изпълнение за количество, качество и навременност, като тези стандарти да са съпоставими с стандартите за количество, навременност и качество на целият орган.

Необходимо е да се създаде възможност за оценяване на количеството свършена работа от всеки един служител, обвързана с очаквания резултат от дейността на органа. Както вече бе посочено, в одобрената процедура за оценка на работата на служителите в администрацията на съдилищата няма заложен показател за количество, който би бил основа за оценка на качеството на работа.

**Ето един пример:** Съдебният деловодител има задълженията да подпомага работата на съдиите, като изпълнява всички разпореждания на съдията по делото във връзка със съдопроизводството. Той подрежда и докладва в нормативно определен срок всички документи, постъпващи от страните по делото и прави съответните вписвания в компютърната деловодна програма с цел отчетност и прегледност. Изготвя призовки и съобщения към останалите участници в процеса. Прави всякакви справки

по делото, както за вътрешна информация на съда, така и за страните по делото. Длъжността на съдебният деловодител в администрацията на съдилищата е съпоставима с длъжността на съдебния деловодител в прокуратурата и следствието.

**Стандартите за количествено изпълнение за всеки отделен деловодител ще са:** За количество - обработване на  $M_1$ ,  $M_2$  или  $M_n$  на брой дела, като  $M$  ще е броят на делата които се очаква да обработи съответния деловодител, а 1, 2 или  $n$  ще е броя на съдебните деловодители в този орган на съдебната власт. Броят  $M_n$  ще е съотносим с броя на делата или преписките постъпили в органа, който са  $X$ , като изчисляването на това съотношение  $M_n/X$  ще формира индивидуалния коефициент за принос към общата работа от всеки служител. По подобен начин може да се изчислят и индивидуални коефициенти за принос на всяка една длъжност в специализираната администрация. За някой от длъжностите в специализирана администрация, където по длъжностно разписание е определен един човек да изпълнява съответните задължения, коефициентът на натовареност ще е равен на 1

В практиката той лесно може да бъде измерен, тъй като информационната система за обработка на делата позволява отчитането на количеството обработена и въведена информация в нея. Персонализацията е възможна, тъй като за достъпа си в нея всеки служител има възможност за регистрация с име и парола за достъп. По подобен начин могат да бъдат формулирани достатъчно на брой показатели за количество свършена работа, които позволяват сравнение на работата на всеки служител с останалите служители изпълняващи подобни задължения.

Определените по този начин показатели за количество свършена работа позволяват обвързване на работата на всеки отделен служител с



резултата от дейността на съдебния орган. Този показател е основен елемент на Годишните отчетни доклади на съда, прокуратурата и следствието.

Въвеждането на показатели, отчитащи количеството извършена работа, ще позволи измерването и отчитането на вложените средства. Това става възможно, като се съпостави разхода на обществени средства за издръжка на целият съд и количеството свършена работа от съда, както и количеството свършена работа от всеки служител с общото количество свършена работа и размера на вложените бюджетни средства в неговото възнаграждение.

По сега действащата методика такава съпоставка не може да бъде направена. Тя позволява да се измерят бюджетните средства, похарчени за възнаграждение на отделният служител. Позволява също така да се направи съпоставка на разхода за възнаграждение на съответния служител с общият разход на съда, но не позволява съпоставката на разходите с количеството на извършената работа, както и определянето на дял спрямо общото количество свършена работа.

Качеството в работата на администрацията в съдилищата е непосредствено свързана с навременността. Ако даден служител не си свърши навреме работата е възможно нарушаване на процесуалните срокове и забавяне на съдебният процес, което води до намаляване качеството в правораздаването. Ето защо, преценката за това дали по-голямо влияние има качеството в работата или навременността трябва да е за конкретната длъжност в администрацията.

По досега действащата методика преценката за това до колко качествено си е свършил работата отделният служител е поверена на субективното мнение на комисията по атестация, която му поставя оценка. Въпреки, че комисията е група от най-малко трима членове, те

все пак преценяват субективно работата на служителя на базата на общ поглед върху нея, а не чрез конкретни процедури за преглед на работата му.

В повечето случаи се стига до оценка, която е обвързана със симпатия или антипатия към служителя, а това не е обективно и справедливо. За да се постигне обективност в преценката, е правилно да се даде ясно определение за качествено свършена работа. Много важно е освен обявяването на критерия за качество, да се уточни и начина, по който ще се извърши проверката и оценката за качество. Това трябва да се случи в етапа, предхождащ изработването на индивидуалните работни планове.

Такъв стандарт би могъл да се създаде, например с въвеждането на въпросник (стандартен за всички еднакви длъжности), чрез който ще се проверява работата на всеки служител по конкретно задължение. Предварително трябва да бъде обявено от кого и как ще се осъществи тази проверка по обявения въпросник. Например, за длъжността „**съдебен деловодител**”, за да се прецени качеството на свършената работа, би могло да се извърши проверка на делата, които той е обработил за да подпомогне работата на съдията или прокурора в решаването им. Проверката би трябвало да включва съпоставка между процесуалните изисквания и вътрешните правила за работа по отношение на действията му по подреждане, вписвания в деловодните книги, изпращане на призовки, изпращане на съобщения и т.н.

Предварителното обявяване на въпросника ще постави стандарта за качество на работата, към който ще се стреми отделният съдебен служител в случая „съдебният деловодител”. Той предварително ще знае какви са изискванията към него и по-какъв начин ще бъде проверена работата му.

## **2. УНИФИКАЦИЯ НА ВЪТРЕШНИ ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРИ**

Следва да се унифицират правилата и процедурите, като се въведат ефективни и ефикасни такива, а не да се натоварват администрациите с излишни изисквания които нямат ефективност и не водят до желаня резултат. При приемане на нова нормативна уредба да се изпраща за предложения и коментари до органите на съдебната власт, като се сформират по-широко представени работни групи, които да изразяват становища по отношение на прилагането ѝ. Необходимо е изграждането на Интегрирана система за финансово управление и контрол включваща всички налични политики и процедури за работа в ОСВ. Унифицирането на СФУК за АОСВ ще се базира на резултатите от аналитичния преглед на съществуващите вътрешни правила, указания, ръководства и наръчници в ОСВ, като въз основа на идентифицираните слабости и пропуски ще бъдат оптимизирани и уеднаквени вътрешно-нормативните документи в АОСВ по отношение на всички елементи на контролната среда.

Всеки вътрешно-нормативен акт, регламентиращ работата на АОСВ в съответствие със ЗФУКПС, може да бъде интегриран в веб-базирана платформа с достъп за всички съдилища, дефинирани права и роли в зависимост от длъжност и делегирани правомощия на даден служител. Подобен онлайн инструмент ще осигури единен подход в работата на АОСВ, ясни процедури и сегрегиране на отговорности, проследимост на действията на отговорните лица, оптимизиране на сроковете по СФУК в даден ОСВ.

Разработването на онлайн инструмент за работа на АОСВ, обхващащ всеки един етап от поемането на ангажимент и извършването

на разход в съда, базиран на унифицирани правила и процеси, би създал ясна структура и предвидимост в работата на АОСВ. Това би допринесло значително и за въвеждането в работата на даден съд на нови служители.

Въвеждането на технологиите в процесите по административното управление на съдилищата имат пряка връзка за постигането на стратегическите и оперативни цели на ОСВ.

Доколкото фокусът във въвеждането на нови технологии е поставен върху съдебния процес, административната дейност на съдилищата остава тромава и неефективна. Липсват инвестиции в подобряване работата на АОСВ и оптимизиране на ресурсите /технически, финансови и човешки/, които всяка АОСВ влага в администрирането на съдилищата.

### **3. Неравномерна натовареност**

Ако трябва да открием един значим проблем, стоящ пред съдебната администрация, то неравномерната натовареност на служителите е сигурен кандидат за първото място. Всъщност това е проблем на системата като цяло, с който дори и кадровият орган на съдебната власт, Висшият съдебен съвет, не може да се справи.

Причините за неравномерната натовареност са много и същевременно твърде разнородни по характер. Различните практики и правила за работа, лоша организация, липса на контрол и т.н.

В същото време, административните ръководители, имайки оперативна самостоятелност, с оглед числеността и щатните длъжности

на администрацията (недостатъчен или надхвърлящ нуждите брой служители), начина на организиране дейността на специализираната администрация, вкл. и наследени работни процеси („защото така го правим ние“) възлагат неприсъщи функции на служителите, различни от описаните в Правилника за администрацията в съдилищата (ПАС). Диспропорции в натовареността на служителите се срещат не само в големите съдилища (безспорно такива са софийските и районни съдилища в големите областни центрове), но такива може да възникнат и в малките съдилища, дължащи се на фактори с локален характер и водещи до рязко увеличаване новообразуваните дела - напр. бежанския наплив, природни бедствия и др.

Преодоляването на причини като лоша организация, липса на контрол и т. н. са от компетентността на ръководството - административен ръководител и съдебен администратор, респ. административен секретар, и пряко зависи от управленската култура, стила на ръководене, типа лидерство и пр., на които съдебните служители било от страхопочитание, зависимости или неудобство за изразяване на позиция трудно могат (или дори никак) да влияят. Възможно решение е повишаване на управленската култура и административния капацитет на ръководните фигури чрез обучения.

Неравномерна натовареност би се получила и за служител спрямо колеги на еднакви позиции в един и същи съдебен орган, ако стилът на работа на магистрата, с когото работи е коренно различен (така да се каже „характерен“) от стила на работа на другите магистрати - напр. възлагат се множество допълнителни задачи, понякога и нямащи отношение към преките задължения; или пък служителите се връщат

многократно за поправяне на изготвени документи, често без да имат вина за същото; или магистратът често отсъства без да е в платен отпуск или командирован, през това време се трупа доклад, който трудно се обработва и др.

Възможно решение е ротация на служителите, които работят с тези магистрати. За органите на съдебна власт, в които е обособен екипният принцип на работа (магистрат, деловодител, секретар) обаче ротацията трудно се осъществява, поради нежеланието на магистратите, които вече са установили своите правила и методи на работа в екипа и не желаят да се напасват наново. Така подобна ситуация може да се превърне в бомба със закъснител.

Натоварените служители неминуемо започват да се сравняват с колегите си, изпитват несигурност дали ще успеят да се справят навреме с възложените задачи и то според „специфичните“ изисквания, демотивират се, „прегарят“, усещат физически дискомфорт - все класически симптоми на прекомерен стрес. Ако не може да се намери организационно решение на подобна ситуация, може би е приложим личния подход - разговор с магистрата.

И в двата случая, решението е от компетентността на административния ръководител. Едно възможно решение е преместване на служители с тяхно съгласие от ниско натоварени във високо натоварени съдебни органи. Друг вариант е командироването на съдебни служители за конкретен период или докато отшуми действието на локалните фактори. В този случай разходите за пътуване до съдебния орган, в който са командировани служителите, ако е в друго населено

място, би трябвало да се заплащат от бюджета на съдебната власт.

#### **4. Неэффективна методика за атестиране**

Критериите следва да се намалят, както и следва да се помисли за обективни, качествено и количествено измерими индикатори, за да се избегне субективизма при оценяването. Атестирането на съдебните служители е подходящ инструмент за оценяване на трудовата им дейност. Стига да се изпълнява обективно и да не е формална процедура.

Към момента по отношение на администрацията на органите на съдебната власт има действаща Методика за атестиране на съдебни служители, актуализирана и приета с решение на Комисия „Съдебна администрация” на ВСС по протокол № 11/14.03.2012 г., но същата не дава точна и обективна оценка при атестирането на съдебните служители.

Отделно от това, същата до голяма степен не съответства на приетите и изменяни в последствие Правилници за администрацията на ОСВ, където са разписани различни правила. Атестирането на администрацията в ОСВ следва да предоставя възможност да се обсъжда индивидуалното изпълнение на работата в неговата цялост, както и да се отчита неговата бъдеща посока и потребности от усъвършенстване. Необходимо е да се използват всички мотивационни механизми, за да се поддържа качеството и креативността на работещите.

Следва да се изработят единни правила за атестиране на съдебните служители, в които да се включат адекватни показатели за оценка, да се прецени тежестта на всеки един от тях, да се усъвършенства самата атестационна процедура и да се регламентира по-конкретно работата на участниците в нея. За да се създаде обективна преценка на трудовото изпълнение на конкретен съдебен служител е много важно при формиране на оценката му да се вземат предвид и становища на магистрати и служители, които са в преки работни взаимоотношения с атестирания; наличието на постъпили благодарствени писма или сигнали за нарушения; дори и самооценка от самия атестиран.

В много съдебни органи е практика да се искат становища от магистратите, с които работи атестирания служител. Добре би било това да се отрази ако не в различните правилници на ОСВ, то поне в Методиката за атестиране.

Отделно от посоченото, с последните изменения на Закона за съдебната власт беше прието, че работодателят може да прекрати трудовото правоотношение без предизвестие със съдебния служител, получил възможно най-ниската годишна оценка на изпълнението на длъжността, в едномесечен срок от получаване на окончателната оценка - чл.340а, ал.6. Този текст, наред с така желаните последствия за „наказване“ на лошото изпълнение, носи след себе си и опасности. Затова е наложителна основна промяна на Методиката за атестиране, тъй като към момента субективизмът при оценяване на работата на съдебните служители освен предпоставка и причина за неефективност на атестационната процедура може да стане и механизъм за злоупотреба.



Ще си позволя да коментирам част от показателите за атестиране на съдебните служители в различните правилници на органите на съдебната власт и Методиката за атестиране на съдебните служители, съпоставени със съвременната теория на управление на изпълнението, което считам, че ще Ви убеди в належащата необходимост от промяна което ще спомогне при бъдещо разработване на нови правила за атестиране. С оглед изложено до тук смятам, че е необходимо предприемане на неотложни действия за промяна на подзаконовите нормативни актове уреждащи атестационната процедура, приети от Висшия съдебен съвет и двете Комисии „Съдебна администрация“ и изготвяне на Единна методика на съдебните служители, чрез която да се премахнат противоречията в досега действащите правила, като се инициира цялостно преразглеждане на процедурата за оценяване изпълнението на длъжността.

## **5. Подбор и назначаване на съдебни служители**

Считаме, че процедурата за първоначално назначаване на съдебни служители е достатъчно ясно разписана в правилниците на ОСВ и проведена по правилата не би опорочила конкурсното начало. Проблем може да възникне при задаване на специфичните изисквания, които се определят от административния ръководител, защото твърде специфични изисквания създават предпоставки да се „нагласи“ конкурса за „наши хора“. Все пак тази възможност е нормативно регламентирана и ако се подходи безпристрастно и отговорно, позволява да се открие качественият кандидат, който е най-подходящ за свободната длъжност.

Но тъй като съмнения, подхранвани от негативното обществено

мнение винаги остават, може да се помисли за централизиран конкурс за съдебни служители, организиран и провеждан от ВСС. Напр. в зависимост от нуждата от съдебни кадри след съгласуване с административните ръководители, ВСС може всяка година да провежда конкурс (може би по апелативни райони, за да е удобно на кандидатите).

А след това по подобие на младшите съдии, прокурори и следователи, издържалите конкурса да преминат първоначално обучение в рамките на месец. Така ще отпадне необходимостта за специфични изисквания, определени от административния ръководител на съда. Когато говорим за вътрешен подбор, според нас е задължително да има процедура, която да се прилага преди за вакантната или нова длъжност, позволяваща йерархично израстване вътре в съдебния орган, да се обяви конкурс. Процедурата трябва да ясна и предвидима за всички служители и да взема предвид както доброто изпълнение на кандидата чрез атестационната му оценка (поне за няколко години, за да се вижда трайното и постоянно добро изпълнение), така и мнението на магистрати и колегите, с които непосредствено работи; да се отчитат придобити нови квалификации и/или преминати преквалификации (нямаме предвид текущите обучения, организирани за всички служители, а съзнателно избрани нови области на развитие, които допринасят за по-ефективно трудово изпълнение) и т.н. Трябва да се обърне специално внимание за възможности за кариерно развитие.

## **6. Недостатъчни възможности за допълнителна квалификация**

Възможностите за повишаване на квалификацията на съдебните

служители, които Националният институт на правосъдието предоставя са недостатъчни, поради невъзможността да обхванат всички служители (в рамките на календарната година в семинари, организирани и финансирани от НИП едва ли участват повече от една десета от всички съдебни служители.

Особено важно да се наблегне на обучението и професионалната подготовка на съдебните служители - да се предвидят първоначални обучения, задължителни за всеки новоназначен служител, както и по-големи възможности за допълнителни обучения и обучителни мероприятия. Необходимо е текущо висококачествено обучение за повишаване на професионалната квалификация, което да бъде задължително за всеки съдебен служител на определен период от време. За да си добър професионалист, трябва да продължаваш да се обучаваш и самоусъвършенстваш. Различните форми на обучение дават такава възможност, но действително има по-голяма необходимост от регионални и присъствени обучения.

## **7. Мотивация и възможности за развитие на съдебните служители:**

Относно въпроса за личната мотивация на служителите следва да се отбележи, че всеки един от съдебните служители има индивидуални качества, които в случай, че се оценят правилно и се намерят правилните подходи биха допринесли за срочната и качествена работа на съответния орган на съдебната власт съда като цяло. За някои от съдебните служители ръководна роля има заплащането, за други - отношението. Ние считаме, че балансът между тези компоненти е от съществено

значение за екипния процес на работа.

Служители с дългогодишен опит, които са част от системата, малко или много, са институционализирани, т.е. те са получили съответните рангове с течение на времето и при тях материалната мотивация не работи. Ето защо на преден план при такъв тип служители излиза нещо много малко, но с огромно значение и това е отношението. То се явява един своеобразен катализатор между рутината от работния процес и мисълта, която в много случаи е от съществено значение за правилно свършена работа.

Инерцията е основната предпоставка за пропуски в работния процес, именно поради това отношението играе толкова важна роля. Индивидуалният подход, добрата дума, уважението, фактът, че ти се гласува доверие, задължават неимоверно много, от което следва недвусмислен извод, че подобаващото уважително отношение към съдебния служител е определящият фактор за качествения трудов процес. То мотивира и задължава едновременно, а когато е подплатено с други привилегии (адекватно заплащане, възможност за ползване на отпуск, финансово подпомагане при необходимост) прави работата ни ценна както за нас, така и за семействата ни.

Всички служители са наясно, че актуализацията на възнагражденията е централизирана и до голяма степен не зависи от нас като единици, но отношението е параметърът на работния процес, от който страдаме и за който страдаме. Той ни мотивира или демотивира, дава ни усещане за лекота или натовареност, кара ни да се чувстваме оценени и на място или обратното. Той пробужда у нас твореца,

инициативния служител, добрия човек и колега. Той е основното свързващо звено, което се явява естествено следствие на личната мотивация, а именно желанието за развитие. В болшинството случаи у съдебните служители говори рутината, която е пасивна страна и ги прави инертни и негативни, но при добра спойка в екипа, както между самите служители, така и между ръководители и служители, винаги има възможност за надграждане и развитие. Развитието не е само професионално израстване, на първо място, то е личностно израстване, то е способността на всеки от нас да преодолее огорчение, да прости обида, да продължи напред.

Следствието от израстването на личността води до желанието да се заемем с нова задача, да участваме в нови начинания, прави ни новатори и ни отваря нови хоризонти. Изложеното до тук, както и възможните варианти за себеизразяване са особено важни, тъй като неумението ни да се усъвършенстваме като индивиди и личности, „пренавиването“ от работния процес и злободневното ни ежедневие понякога влекат след себе си труднообратими последици, които за съжаление в повечето случаи виждаме като резултат, а не като неприятна възможност.

Всички знаем, че работата в съдебната система ни дава сигурност, възможности за преференциални кредити, добри условия на труд, но в същото време, възможността за професионално израстване е минимална. Рутината влече след себе си статичност и закърняване на мечтите ни. Ето защо е нужно да израстваме като личности преди всичко. Една личност, която вътрешно се усъвършенства е емоционално, психически и физически здрава, а ние искаме за нас точно това - трикомпонентно

здраве, за да бъдем полезни както на себе си, на семействата си, така и на работното си място.

Нашето разбиране е, че хората са най-важният актив. Те следва да се управляват по начин, че да се използва максимално техния потенциал и в същия момент всеки от тях да има възможност да се развива както в индивидуален план, така и на организационно ниво. Следва да се създаде план и стратегия за съдебната администрация, като всички участват в реализацията му. Уважението и справедливостта, откритият диалог, поощрението и признанието, грижата за осигуряване на безопасна и здравословна среда са от основно значение за изграждането на ангажираността на съдебните служители.

**С изложеното дотук представям накратко нашата визия по поставените проблеми на съдебния служител и съдебната администрация като цяло, с което се надяваме да допринесем за една резултатна дискусия на предстоящото заседание.**

**Александър Николов**

**Председател на УС на Сдружение на администрацията в органите на съдебната власт**



**АКТ № 116/05.07.2019 г.**  
приет на заседание на Гражданския съвет към ВСС  
(на основание т. V.13 от приетите  
Правила за действие на Гражданския съвет)

На заседание на Гражданския съвет към Висшия съдебен съвет, проведено на 05.07.2019 г., **по точка 2 от дневния ред:**

*т. 2 - Подобряване функционирането на органите на съдебната власт (ОСВ), чрез унификация на правилата и процедурите за работа на администрацията в ОСВ.*

*Вносител и докладчик: г-н Александър Николов, Председател на УС, Сдружение на администрацията в органите на съдебната власт*

След проведено представяне и обсъждане на темата,

1. Гражданският съвет към ВСС подкрепя препоръките, представени в доклада на г-н Александър Николов, Председател на УС на Сдружението на администрацията в органите на съдебната власт;
2. Актът на Гражданския съвет към ВСС, ведно с доклада, да се предостави на вниманието на Комисия „Съдебна администрация“ към Съдийската колегия на ВСС и Комисия „Съдебна администрация“ към Прокурорската колегия на ВСС, по компетентност.

*Приложение: Доклад по т. 1 и т. 2 от дневния ред на заседание на Гражданския съвет на 5 юли 2019 г., представен от г-н Александър Николов, Председател на УС на Сдружението на администрацията в органите на съдебната власт*

**гласуване:** за – 14,  
**(приема се)**

против – няма,

въздържали се – 1.

Председателстващ заседанието: /п/

**Мария Карагьозова**  
**Председател на Гражданския съвет към ВСС**



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ  
**ВИСШИ СЪДЕБЕН СЪВЕТ**

1000 София  
ул. „Екзарх Йосиф“ 12

Администрация – тел./факс 980-76-32

Изх. № ВСС-11197

Дата: .....15-10-2019

ДО

**Г-Н АЛЕКСАНДЪР НИКОЛОВ**  
**ПРЕДСЕДАТЕЛ НА УПРАВИТЕЛНИЯ СЪВЕТ**  
**НА СДРУЖЕНИЕТО НА АДМИНИСТРАЦИЯТА**  
**В ОРГАНИТЕ НА СЪДЕБНАТА ВЛАСТ**  
*ГР. СОФИЯ-1000, УЛ. „НЕОФИТ РИЛСКИ“- 23*

ДО

**Г-ЖА ДАНИЕЛА ИЛИЕВА**  
**ПРЕДСЕДАТЕЛ НА УПРАВИТЕЛНИЯ СЪВЕТ**  
**НА НАЦИОНАЛНОТО СДРУЖЕНИЕ**  
**НА СЪДЕБНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ**  
*ГР. СОФИЯ-1000, П.К. 961*  
*УЛ. „АЛАБИН“-33, ВХ. „А“, ЕТ. 3, СТ. 336*

**УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН НИКОЛОВ,**  
**УВАЖАЕМА ГОСПОЖО ИЛИЕВА,**

Във връзка с постъпил Доклад и препоръки относно подобряване функционирането на органите на съдебна власт чрез унификация на правилата и процедурите за работа на администрацията в ОСВ, изготвени от Сдружение на администрацията в органите на съдебна власт, Комисия „Съдебна администрация“ към Съдийската колегия на ВСС Ви кани на среща на 04.11.2019 г. от 10.30 часа в сградата на Висшия съдебен съвет.

**ПРЕДСЕДАТЕЛ НА КОМИСИЯ**  
**“СЪДЕБНА АДМИНИСТРАЦИЯ”**  
**КЪМ СЪДИЙСКАТА КОЛЕГИЯ**  
**НА ВИСШИЯ СЪДЕБЕН СЪВЕТ**

**БОРИАНА ДИМИТРОВА**