



СТАНДАРТИ ЗА СЪДЕБНО ОБУЧЕНИЕ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАЖНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТТА „АДМИНИСТРАТИВЕН РЪКОВОДИТЕЛ“ В ОРГАНИТЕ НА СЪДЕБНАТА ВЛАСТ

„Минималната квалификация за заемане на длъжността председател на съд или прокуратура е кандидатът да има всички необходими квалификации и опит за назначаване на съответната магистратска длъжност в този орган. Извън тази квалификация те трябва да имат управленски способности и умения, които да отразяват функциите и задачите, които ще се изпълняват“ /Становище №19/2016/ на Консултативния съвет на европейските съдии/. Ефективното лидерство изисква и предполага налични или придобити специфични умения. Доктор Уорън Хофман, известен експерт по въпросите на лидерството, посочва това по следния начин : „ Ръководството е отговорно за **управление на управляемото, фиксиране на поправимото, обезпечаване на сигурността и защита на ресурсите**“.

Придобиването и развитието на специфичните изискуеми качества и умения на административните ръководители е важно по специален начин. Продължаващата три десетилетия съдебна реформа продължава да оставя извън своя фокус необходимостта от автопромяна на самите органи на съдебна власт, изграждането у тях на рефлекс за самоусъвършенстване и креативна реакция към динамично променящата се среда. Именно в това е ролята на административния ръководител на всеки орган на съдебна власт. Той следва да има умения не само за **обичайната рутинна управленска дейност**, което е безспорно важно, но и да придобие **специфични знания**, необходими за смяната на типа организационна култура и организационно поведение. Въпросът за модела на управление е достатъчно актуален и значим. Заедно с това той поставя по нов начин въпроса за лидерството в организацията и изисква нови знания, умения и квалификация на административните ръководители. Сред субективните причини за недостатъчна ефективност на системата може да бъде посочен именно недостатъчният административен капацитет на органите на съдебна власт, пропуски и грешки в мениджмънта, липсата на мотивация за промяна, професионален стрес, проблеми в



комуникацията / вътрешна и външна/, недостатъчни умения за работа в екип и т.н. Традиционното знание и практики на магистратите в повечето случаи трудно могат да отговорят на тези предизвикателства, особено в хипотезата на избран административен ръководител без какъвто и да е предходен управленски опит.

В Становище №19/2016/ на КСЕС се посочва, че ролята на председателите на съдилища е :

- Да представляват съда и своите колеги съдии,
- Да гарантират ефективното функциониране на съда и така да подобрят службата му на обществото,
- Да изпълняват правораздавателни функции.

Макар и Становище №19 на КСЕС да е посветено на ръководството на Съда, считаме, че залегналите в него принципи и препоръки до голяма степен са валидни и по отношение на ръководството на органите на Прокуратурата.

Водени от тази европейска класификация за правомощията и функциите на административните ръководители, както и с оглед предвидените в Наредба № 2 и Наредба № 3 на ВСС допълнителни критерии за оценка на пригодността за заемане на ръководна длъжност, то необходимостта от обучение следва да бъде в посока изграждане и задълбочаване на следните категории умения :

1. способност за работа в екип и разпределение на задачи в него;
2. способност за вземане на правилни управленски решения;
3. поведение, което издига авторитета на съдебната власт;
4. умение за комуникация с други държавни органи, граждани и юридически лица;
5. професионална компетентност.

I. СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА В ЕКИП И РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЗАДАЧИТЕ В НЕГО

Изграждането и работата в екип изискват визионерство, технократство, умение да се делегират компетентности, бързина и адекватни реакции, екипна култура,



управление на кризи, способност за поемане на лична отговорност. Наборът от умения, които административният ръководител трябва да притежава, за да бъде ефективен като такъв, включва:

- ✓ умения за създаване на етична и колегиална работна среда – наличие на ясни и общоважими правила, двустранни информационни канали, умения за създаване на обстановка, в която магистрати и служители могат да се обръщат към тях при нужда от подкрепа, вътрешен диалог и оценка на магистратите и съдебните служители за ръководството на органа на съдебната власт и за цялостната дейност в „огледалото за обратно виждане“;
- ✓ изграждане на стандарти за общностен живот и организационна култура - „споделено управление“, медийна, обществена и социална активност, участие в образователни и обучителни програми, утвърждаване на емпатията, синергията и интегритета като стандарти на високоефективни хора, изграждане на мотивационна среда;
- ✓ умения за справяне с професионалния стрес в съдилищата и прокуратурите – стресообразуващи фактори / стресори/, бърнаут, стратегии за справяне с професионалния стрес;
- ✓ изграждане на стандарти за лично поведение на административния ръководител;
- ✓ умение за сътрудничество и способности за ръководство на работата в екип;
- ✓ способности за взаимен целенасочен обмен на информация с други лица във връзка с постигането в процеса на общуване на висока степен на взаимно разбиране ;
- ✓ способности за оптимално разпределение на задълженията и координация между магистратите и съдебните служители;
- ✓ способности за мотивиране и създаване на атмосфера на доверие сред членовете на екипа;
- ✓ справедливо оценяване на достиженията на магистратите и съдебните служители; създаване на възможности за развитие;
- ✓ своевременно локализиране на евентуални конфликтни ситуации и предприемане на адекватни мерки относно тяхното предотвратяване;



- ✓ своевременно локализиране на проблеми в екипната работа на по-ниски ръководни нива и предприемане на мерки за отстраняването им и подобряване на организацията;
- ✓ способности за създаване на оптимална организация на работата;
- ✓ способности за идентифициране на проблеми в организацията на работата, за извършване на задълбочен анализ за установяване и изясняване на причините за възникването на същите и за предприемане на действия за отстраняването им.

II. СПОСОБНОСТ ЗА ВЗИМАНЕ НА ПРАВИЛНИ УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

- ✓ умения правилно да се възприемат и анализират ситуации, свързани с изпълнение на професионалните задължения и своевременно реагиране с вземане на управленски решения;
- ✓ умения за стратегическо планиране – анализ, определяне на цели и стратегии, разработени за справяне с конкретно дефинираните предизвикателства и проблеми на органа на съдебна власт, умения за проектно – целево управление;
- ✓ умения за дефиниране на стратегическите цели и очертаване на оперативните приоритети в дейността;
- ✓ компетентност за оптимизиране на вътрешната организация на състава на съответния орган на съдебната власт след оценка и анализ; определяне на звената с установен недостиг, преразпределение на вътрешния ресурс, периодично наблюдение и анализ на ефективността на организацията;
- ✓ разработване на нови идеи и решения;
- ✓ прояви на самоинициативност;
- ✓ способност за вземане на самостоятелни, своевременни, законосъобразни и справедливи управленски решения по обективен и прозрачен начин след изслушване на мотивирана преценка на становищата на магистратите и служителите;
- ✓ поемане на лична отговорност за взетите решения и предприетите при упражняване на ръководните функции мерки.



III. ПОВЕДЕНИЕ, КОЕТО ИЗДИГА АВТОРИТЕТА НА СЪДЕБНАТА ВЛАСТ

- ✓ умения за диалог с обществеността с цел повишаване доверието в съдебната власт;
- ✓ повишаване на общественото доверие в Съда и Прокуратурата чрез проактивна образователна, социална и обществена комуникация с ключови общности;
- ✓ работа по издигане на имиджа на съдебната власт и популяризиране на дейността ѝ;
- ✓ спазване на високи етични стандарти, както на работното място, така и в личния живот, в съответствие с правилата за поведение, разписани в Кодекса за етично поведение на българските магистрати;
- ✓ умения за отстояване и на независимостта на съдебната власт;
- ✓ умения за подходяща реакция при критични за дейността на органа на съдебна власт или на конкретен магистрат публикации и реакция в кризисни ситуации;
- ✓ умения за комуникация с медиите, стандарти за медийно поведение, в т.ч. в социалните мрежи;
- ✓ умения по протокол и писмена кореспонденция.

IV. УМЕНИЯ ЗА КОМУНИКАЦИЯ С ДРУГИ ДЪРЖАВНИ ОРГАНИ, ГРАЖДАНИ И ЮРИДИЧЕСКИ ЛИЦА:

- ✓ способност за взаимодействие с другите държавни органи при спазване на принципа за законосъобразност;
- ✓ познания за устройството и компетентността на държавни и общински органи, с които възниква необходимост от комуникация;
- ✓ изграждане на начин за бърза комуникация с органите на държавната власт;
- ✓ умения за създаване на доверие в другите институции и взаимно разбиране на проблемите;
- ✓ комуникация с адвокатските колегии;
- ✓ комуникация с масови страни по водените в съдилищата производства с цел създаване на организация за оптимизиране на дейността, допустими предели на такъв вид комуникация;



- ✓ съблюдаване на морално-етичните норми на поведение при комуникация с граждани и юридически лица;
- ✓ своевременна реакция при сигнал за липса на добра комуникация с представители на институцията;

V. ПРОФЕСИОНАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТ:

Умения за повишаване на организационното състояние и ефективността на работата в следните сфери:

1. Специфична правораздавателна компетентност - Закон за специалните разузнавателни средства, Закон за електронните съобщения, Закон за защита на класифицираната информация, Закон за защита на личните данни; Наредба за функциите и организацията на дейността на бюрата за съдимост;
2. Административна и организационно-кадрова компетентност:
 - управление на човешките ресурси: умения за организиране на подбор на кандидати за съдебни служители; назначаване на съдебни служители, освобождаване, конфликт на интереси, обучение, атестиране, отпуски, поощрения, длъжностни и поименни разписания, разкриване, трансформация и съкращаване на щатни длъжности, издаване на актове по кадрови въпроси, командироване, кадрови дела;
 - организиране на случайното разпределение на дела/преписки;
 - предприемане на превантивни мерки за недопускане на извършването на дисциплинарни нарушения или прекратяването им в начален етап;
 - дисциплинарни правомощия по отношение на магистрати и съдебни служители;
 - организиране и контролиране на дейността по осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд;
 - въвеждане и използване на информационните технологии, информационна сигурност;
 - умения за ползване на информационни системи и деловоден софтуер; внедряване на нови системи;
 - приложение на разпределението на преписките и досъдебните производства



- на принципа на случайния подбор в ПРБ; видове надзори;
- организация на деловодната дейност и документооборот, съхраняване на документи и статистика; приложение на разпределението на преписките и досъдебните производства на принципа на случайния подбор в ПРБ; видове надзори;
 - ръководство на контролната дейност, в т.ч. контрол по спазване на сроковете.

3. Финансово-стопанска компетентност:

- ✓ съставяне и изпълнение на бюджет; СФУК;
- ✓ придобиване на основни счетоводни и финансови познания;
- ✓ правилно и законосъобразно използване на финансовите ресурси, опазване на паричните средства и стоково-материалните ценности;
- ✓ финансово управление и контрол, управленска отговорност;
- ✓ стопанисване на сграден фонд;
- ✓ управление на цикъла на обществените поръчки;

4. Умения и организационни стандарти, свързани с увеличаване ефективността на правосъдието:

- ✓ времеви стандарти – анализ на постъпили, разгледани, свършени дела в определен срок, изследване и диференциране причините за забавяне, предприемане на управленски и организационни мерки, изграждане на система за наблюдение и контрол при спазване на времевия стандарт и пр.;
- ✓ повишаване качеството на съдебните актове – систематичен и периодичен анализ на отменените и върнати дела, съставяне на регистър, контрол върху ефикасността на предприетите действия;
- ✓ „Прозрачно правосъдие„ – видове информационни и комуникационни технологии, електронно правосъдие, видове регистри, стандартизирано съдържание на годишния доклад, стандартизирана форма на годишните проверки;
- ✓ организиране на текущ мониторинг на работата на магистратите за своевременно идентифициране на предпоставките за дисциплинарни нарушения;



- ✓ предприемане на своевременни и адекватни мерки относно направени констатации от контролно-ревизионната дейност на Инспектората към ВСС, други контролни органи, както и решения на административните съдилища по отношение на издаваните актове от административния ръководител, тяхната законосъобразност, целесъобразност, организацията по изпълнението и резултатността им;
- ✓ недопускане на противоречива съдебна практика – „съдът говори на един език“, препоръки на ИВСС, отстраняване допуснатите пропуски при годишните проверки и ежегоден мониторинг, идентифициране нуждите от обучение на магистратите и съдебните служители, умения за ползване възможностите за обучение чрез НИП.

Препоръки по отношение на планирането и организацията на обученията за административни ръководители в органите на съдебната власт

След изготвянето на каталога с компетентности, необходими за упражняването на длъжността „административен ръководител“, членовете на работната група се обединиха около следните препоръки, касаещи планирането и организацията на бъдещите обучения:

1. Разделяне на обученията на три модула:
 - 1.1. Професионална компетентност (раздел V от настоящия доклад),
 - 1.2. Способност за работа в екип и разпределение на задачите в него. Способност за взимане на правилни управленски решения (раздели I и II от настоящия доклад),
 - 1.3. Поведение, което издига авторитета на съдебната власт. Умения за комуникация с други държавни органи, граждани и юридически лица (раздели III и IV от настоящия доклад);
2. Обученията следва да бъдат организирани в присъствен формат, като периодите на провеждането им да бъдат твърдо фиксирани и предварително обявени (по подобие на 9-месечното първоначално обучение на кандидати за млади магистрати);



3. Обучителната кампания би постигнала най-висока ефективност и практическа полезност, ако бъде проведена в първите 12 месеца от първия мандат на административните ръководители;
4. Поради липса на съществени различия в правомощията на административните ръководители в органите на Съда и Прокуратурата, няма пречка обучението да бъдат организирани за смесена аудитория.