Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości

Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach

Seria Metodyki

Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości

Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach

Ewa Bałuch-Baranowska, Jarosław Gwizdak,
Irena Dąbrowska-Pięda, Krzysztof Hejosz,
Anna Kwiatkowska, Małgorzata Hońska-Horecka,
Michał Kwiatkowski, Adam Mizerski

Pod redakcją
Krzysztofa Hejosza

KRAJOWA SZKOŁA SĄDOWNICTWA I PROKURATURY
Kraków 2014 r.

Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości.
Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach

Poszczególne części opracowali:
Ewa Bałuch-Baranowska – rozdział 3
Irena Dąbrowska-Pięda – rozdział 6
Jarosław Gwizdak – rozdział 7
Krzysztof Hejosz – wstęp, rozdział 1, rozdział 2
Małgorzata Hońska-Horecka – rozdział 7
Anna Kwiatkowska – rozdział 5
Michał Kwiatkowski – rozdział 4
Adam Mizerski – rozdział 8

Pod redakcją
Krzysztofa Hejosza

© Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, 2014

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury
ul. Przy Rondzie 5,
31-547 Kraków

ISBN 978-83-938337-3-3

Spis treści

Wykaz skrótów ..... **VII**
Wprowadzenie **1**

Rozdział 1. Opisy stanowisk pracy pracowników sądownictwa **5**
1. Opis stanowiska pracy jako element konieczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sądach 6
2. Przygotowanie opisów stanowisk pracy 8
2.1. Przeszkolenie pracowników 10

Rozdział 2. Wartościowanie stanowisk pracy w ramach struktury i organizacji sądów powszechnych **17**
1. Wartościowanie stanowisk pracy w ramach struktury i organizacji sądów powszechnych 18
1.1. Organizacja pracy w sądach powszechnych w ramach obowiązującego stanu prawnego 18
1.2. Dotychczasowa praktyka w zakresie oceny pracy w sądach powszechnych a dopuszczalność wartościowania stanowisk pracy w ramach obowiązujących przepisów 22
1.3. Stan wiedzy pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach wobec możliwości stosowania elementów wartościowania stanowisk pracy i wykorzystania ich w praktyce 28
2. Docelowy model wartościowania stanowisk pracy w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach 43
2.1. Analityczno-punktowa metoda wartościowania pracy 43
2.2. Omówienie zastosowanych kryteriów wartościowania 46
2.3. Weryfikacja uzyskanych wyników – wartościowanie stanowisk pracy metodą porównania parami 53
2.4. Tworzenie przedziałów punktowych 56
3. Wykorzystanie wyników wartościowania pracy w praktyce 57

Rozdział 3. System oceny efektywności pracy pracowników w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach 67
1. Wypracowanie zasad przyznawania dodatku motywacyjnego 68
1.1. Dobór mierników 69
1.1.1. Mierniki ilościowe i opisowe efektywności poszczególnych grup pracowników 69
1.1.2. Mierniki opisowe efektywności poszczególnych grup pracowników 70
1.2. Dobór wag mierników oraz udziału poszczególnych kategorii
1.2.1. Kryteria ilościowe – wagi mierników 71
1.2.2. Udział poszczególnych kategorii 73
1.3. Ocena efektywności indywidualnej pracownika 77
1.4. Ustalenie wysokości dodatku motywacyjnego dla pracowników 78
2. Ogólne zasady przeprowadzania ocen efektów pracy 96

Rozdział 4. Zmiany w systemie ocen efektywności pracy pracowników w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach 97
1. Odejście od powiązania wysokości dodatku motywacyjnego z wysokością wynagrodzenia 97
2. Zmiany pomiędzy grupami pracowników – współczynnik korygujący 1,2 97
2.1. Pracownicy wydziałów/oddziałów 97
2.2. Kierownicy sekretariatów wydziałów 98
3. Zróżnicowanie ocen – efekt rozszerzonych nożyc – współczynnik 4,8 98
4. Indywidualne współczynniki korygujące 99
5. Parytety w miernikach jakościowych (opisowych) 99
6. Zmiany w mierniku terminowość 103
7. Dalsze zmiany 103

Rozdział 5. Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach jako organizacja ucząca się 105
1. Ewolucja organizacji 106
1.1. Zespołowe formy pracy 107
1.2. Badanie opinii pracowniczych 109
1.3. Biuletyn 127
1.4. Gromadzenie i wymiana wiedzy 133

Rozdział 6. Realizacja procesu szkoleniowego w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach 138
1. Czy procesy szkoleniowe są w sądzie potrzebne? 138
1.1. Warunki projektowania procesu szkoleniowego w sądzie 139
2. Procesy szkoleniowe realizowane w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach 141
2.1. Szkolenia dla osób zarządzających 141
2.2. Szkolenia dla urzędników 144

3. Działania szkoleniowo-rozwojowe przeprowadzone w Punkcie Obsługi Interesanta ... 155
3.1. Szkolenia pracowników POI ... 155
3.2. Badanie „Tajemniczy Klient" ... 156
3.3. Standardy obsługi klienta w POI ... 157
3.4. Coaching w POI ... 157
3.5. Działania kierownika a efektywność pracy w POI ... 158
4. Towarzyszące działania rozwojowe ... 159
4.1. Coaching dla pracowników sądu ... 159
4.2. Proces udzielania informacji zwrotnej o pracy przełożonego ... 160
4.3. Proces wdrożenia nowego pracownika ... 163
5. Wnioski końcowe ... 165

Rozdział 7. Modernizacja procesów zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości – działania zewnętrzne Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ... 173
1. Program wolontariatu studenckiego i zmiana przebiegu praktyk ... 174
1.1. Rekrutacja ... 175
1.2. Przebieg praktyki 176 ...
1.3. Przeprowadzone przez studentów badanie jakości – „mini Court Watch" ... 177
2. Konwersatorium „Sąd – tu się spotyka teoria i praktyka – praktyczne problemy wykładni prawa" ... 186
3. Współpraca ze szkołami, przedszkolami, udział w dniu przedsiębiorczości ... 189
4. Biura Obsługi Interesantów ... 189
4.1. Organizacja Biura Obsługi Interesantów ... 189
4.2. Pracownicy Biura Obsługi Interesanta i standardy obsługi ... 194
4.3. Biura Obsługi Interesantów w liczbach ... 207
5. „Przyjazny Pokój Przesłuchań Dzieci" ... 208
6. Biuro Prasowe ... 209

Rozdział 8. Usługowy model zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem dobrych praktyk biblioteki ITIL ... 215
1. Wprowadzenie do ITIL (Information Technology Infrastructure Library) ... 216
2. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne analizowanej Organizacji ... 222
3. Zaadaptowane elementy biblioteki ITIL ... 223
3.1. Katalog usług IT ... 224
3.1.1. Opis usług informatycznych realizowanych dla jednostek organizacyjnych ... 224
3.1.2. Wykorzystanie użytkowanych usług informatycznych przez jednostki organizacyjne ... 226

3.1.3. Segmentacja użytkowych usług informatycznych na komponenty techniczne infrastruktury teleinformatycznej wraz z uwzględnieniem granic odpowiedzialności Oddziału Informatycznego oraz dostawców zewnętrznych ... 227
3.1.4. Macierz powiązań pomiędzy użytkowanymi usługami informatycznymi a niezbędnymi do ich świadczenia komponentami technicznymi oraz technicznymi usługami informatycznymi ... 229
3.1.5. Podsumowanie ... 231
3.2. Baza CMDB (Configuration Management DataBase) 231
3.3. Zarządzanie uprawnieniami dostępu ... 233
3.4. Zarządzenie wersjami i wdrożeniami ... 233
3.5. Elementy Service Desk ... 234
4. Wnioski ... 235

Wykaz załączników

Rozdział 1.
Załącznik nr 1. Przykładowy formularz opisu stanowiska pracy ... 13

Rozdział 3.
Załącznik nr 1. Karty kryteriów oceny efektów pracy – ilościowe ... 82
Załącznik nr 2. Karty kryteriów oceny efektów pracy – opisowe ... 87

Rozdział 6
Załącznik nr 1. Arkusz superwizji pracy sędziego ... 166
Załącznik nr 2. Ankieta informacji zwrotnych o pracy przełożonego ... 171

Rozdział 7
Załącznik nr 1. Wzór listu intencyjnego ... 179
Załącznik nr 2. Wzór ankiety rekrutacyjnej ... 181
Załącznik nr 3. Ankieta. Badanie satysfakcji i poziomu zadowolenia ze świadczenia wolontariatu w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach ... 182
Załącznik nr 4. Raport z monitoringu Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ... 184
Załącznik nr 5. Regulamin Biura Obsługi Interesantów Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ... 210
Załącznik nr 6. Regulamin. Czytelnia Akt Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ... 212

Wykaz skrótów

Źródła prawa

KPC ..... Ustawa z dnia 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 1964 r., Nr 43, poz. 296 ze zm.)

KP ..... Ustawa z dnia 26.6.1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.)

Organy, instytucje i organizacje

SN ..... Sąd Najwyższy

SO ..... sąd okręgowy

SR ..... sąd rejonowy

Publikatory

Dz.U. ..... Dziennik Ustaw

M.P. ..... Monitor Polski

OSNC ..... Orzecznictwo Sądu Najwyższego, Izba Cywilna

Inne

ABI ..... Administrator Bezpieczeństwa Informacji

art. ..... artykuł

BHP ..... Bezpieczeństwo i Higiena Pracy

ds. ..... do spraw

HR ..... (ang. *human resources*) Zasoby Ludzkie

im. ..... imienia

IT ..... (ang. *information technology*) Technologia Informacyjna

itd. ..... i tak dalej

jedn. ..... jednolity

m.in. ..... między innymi

maks. ..... maksymalnie

nast. ..... następne

np. ..... na przykład

nr ..... numer
op. cit. ..... *opus citatum*
poz. ..... pozycja
późn. zm. ..... późniejszymi zmianami
r. ..... rok
s. ..... strona
tj. ..... to jest
tzw. ..... tak zwany
ust. ..... ustęp
w/w ..... wyżej wymienione
WSB ..... Wyższa Szkoła Biznesu
wyst. ..... wystawił
ZZL ..... Zarządzanie Zespołami Ludzkimi

Wprowadzenie

„Kto chce szuka sposobu, kto nie chce szuka powodu”
Grzegorz Turniak

„Myśl. Wierz. Marz. Miej odwagę”.
Walt Disney

Prowadzona od wielu lat dyskusja na temat podstaw stworzenia docelowego modelu wymiaru sprawiedliwości, pomimo rozlicznych pomysłów (często ze sobą sprzecznych) i proponowanych rozwiązań, prowadzi do niepodważalnego stwierdzenia, że organizacja pracy sądów w XXI wieku musi być dostosowana do wymogów społeczeństwa obywatelskiego. Obywatele mają prawo oczekiwać, że działania państwa w zakresie wywiązywania się sądów z konstytucyjnych obowiązków związanych z udzielaniem ochrony prawnej oraz sprawowaniem wymiaru sprawiedliwości będą realizowane w profesjonalny sposób w terminach określonych jako „bez uzasadnionej zwłoki”. Wymaga to z jednej strony zapewnienia przez państwo niezbędnych warunków do funkcjonowania sądów (np. środków finansowych na bieżącą działalność, zapewnienie właściwej liczby sędziów, infrastruktury technicznej itd.), lecz w sposób naturalny wymusza to podejmowanie działań, które do tej pory nie były realizowane. Związane jest to z procesem zmiany w zakresie nie tylko przepisów prawa, lecz również wszystkich tych czynników, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację praw i wolności obywateli zagwarantowanych każdemu człowiekowi (obywatelowi) w ramach obowiązującego porządku prawnego. W praktyce oznacza to konieczność dostosowania struktury sądownictwa do racjonalnych potrzeb społecznych, ale również dokonywania pozytywnych przeobrażeń w zakresie sposobów zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości przy stosowaniu celowej implementacji tzw. dobrych praktyk, wykorzystywanych z powodzeniem w innego typu organizacjach. Można bowiem przyjąć, że także sądy są organizacjami, które powinny wykorzystywać w swojej bieżącej pracy pozytywne wzory nie tylko z funkcjonowania tzw. administracji publicznej, lecz również dobre praktyki wypracowane przez firmy

(przedsiębiorstwa) w takim zakresie, w jakim dadzą się one pogodzić ze specyfiką działania sądów jako podmiotów wykonujących działania władcze w imieniu państwa. Istnieją bowiem płaszczyzny ich działania, w których wykorzystanie tych dobrych praktyk (pochodzących zarówno z systemu wymiaru sprawiedliwości krajów Unii Europejskiej, USA, jak i wypracowanych w Polsce) prowadzi do zwiększenia efektywności w realizowaniu ich podstawowych zadań i celów.

Poniższa publikacja zawiera materiały, które udzielają praktycznych odpowiedzi na pytania: czy, kiedy i na jakich zasadach można wprowadzać elementy nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w sądach? Jakie warunki muszą spełniać zatrudnieni tam pracownicy i jakie cechy muszą posiadać osoby kierujące tymi instytucjami, aby wdrażanie zmian zakończyło się mierzalnymi wynikami (zarówno w zakresie podniesienia kompetencji zatrudnionych pracowników, jak i ograniczeniem (optymalizacją) kosztów funkcjonowania tych jednostek? Dlaczego warto podjąć trud wprowadzania zmian, które spowodują, że poszczególne sądy staną się tzw. „organizacjami wiedzy"? Jakie metody można stosować w codziennym zarządzaniu i jak rozwiązywać problemy przy zastosowaniu wskazanych praktycznych narzędzi?

Proponowana publikacja postawiła sobie za zadanie przedstawienie praktycznych sposobów zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Kierowana jest ona do prezesów sądów oraz dyrektorów sądów celem zapoznania się nie tylko z teoretycznymi modelami i sposobami zarządzania zasobami ludzkimi (element naukowy), ale będzie ukazywać również praktyczne, sprawdzone rozwiązania wypracowane specjalnie na potrzeby sądów. Poruszane zagadnienia dotyczyć będą:

a) zarządzania sądami w aspekcie tworzenia tzw. organizacji wiedzy, roli prezesa w procesie zmiany jako elementu koniecznego do zapewnienia przez kierowaną przez nich organizację osiągania optymalnych wyników pracy,
b) sposobów i rodzajów wykorzystywanych narzędzi z dziedziny HR do zdiagnozowania obecnego stanu i potrzeb organizacji w zakresie wdrożenia właściwego modelu zarządzania m.in. zasobami ludzkimi oraz działań potrzebnych do zapewnienia wykorzystania i rozwoju potencjału pracowników zatrudnionych w sądach i prokuraturach,
c) praktycznych metod wykorzystywanych na każdym etapie analizy pracy:
   – rekrutacji i selekcji,
   – wdrożenia pracownika do pracy,
   – rozwijania kompetencji, podnoszenia kwalifikacji, zarządzania „talentami",
   – opisu stanowisk pracy i ich wartościowania,
   – motywowania pracowników,
   – oceny pracowniczej,
   – ustalania właściwych metod wynagradzania.

Wartością dodaną proponowanej publikacji jest również wskazanie konkretnych narzędzi i rozwiązań wykorzystanych w praktyce. Podkreślić należy, że artykuły w niej zamieszczone będą zgodnie z wymogami w tym zakresie odnosić się do rozważań pojawiających się w literaturze przedmiotu, lecz akcent zostanie położony przede wszystkim na zapoznanie się tzw. studium przypadku rozwiązań wdrożonych w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach. Rozwiązania te zaczynają być z sukcesem

stosowane również w innych jednostkach sądów i prokuratur, co prowadzi do wniosku o konieczności ich udostępnienia szerokiemu gronu zarządzających sądami.

Autorami artykułów, które łącznie stanowić będą tzw. pracę zbiorową pod redakcją sędziego Krzysztofa Hejosza, są osoby legitymujące się szerokim doświadczeniem w zakresie wdrażania projektów. Wśród grona autorów znajdują się osoby zajmujące funkcje w dużym sądzie, jakim jest Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach, zarówno Sędziowie (Prezes Sądu, Przewodniczący Wydziału), jak i inni pracownicy: osoba, która pełniła funkcję Zastępcy Kierownika Finansowego, Kierownik Oddziału Informatycznego, Kierownik Oddziału Administracyjnego, Główny Specjalista ds. Zasobów Ludzkich (HR), Główny Specjalista ds. Rozwoju i Szkoleń. Osoby te legitymują się wieloletnią praktyką oraz ukończeniem m.in. studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, MBA, uprawnieniami trenerskimi oraz licznymi szkoleniami podnoszącymi ich kwalifikacje w tej dziedzinie.

Publikacja ta stanowi uzupełnienie prowadzonego przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w Krakowie (KSSiP) projektu Modernizacji Procesów Zarządzania Jednostek Wymiaru Sprawiedliwości. Należy jednak podkreślić, że proponowane rozwiązania są od tego projektu niezależne i stanowią autorskie propozycje konkretnych rozwiązań wdrożonych w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach. Zamiarem autorów (z uwagi na ograniczenie wydawnicze tej publikacji) będzie przygotowanie drugiej praktycznej części publikacji, zawierającej przedstawienie dalszych rozwiązań z dziedziny zarządzania sądami stosowanymi w praktyce.

Niewątpliwie to, co pozytywnie odróżnia Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach od innych jednostek w obszarze działania sądownictwa powszechnego, to realizacja postulatu otwartości na zmiany, chęć dbania o permanentny rozwój pracowników, stosowanie elastycznych form zarządzania. Sąd ten jest organizacją wprowadzającą konsekwentnie rozwiązania w dziedzinie analizy i zarządzania pracą, które sprawdziły się w innych organizacjach. Ogromne zainteresowanie realizowanymi w praktyce projektami związane jest z prowadzonym procesem zmiany postaw i zachowań wszystkich pracowników sądów. Istnieje zatem naturalna potrzeba zebrania w jednej publikacji wiedzy i rozwiązań praktycznych.

Publikację tę dedykujemy wszystkim tym prezesom sądów, sędziom, dyrektorom oraz pracownikom sądów, którzy swoją postawą i zaangażowaniem oraz codzienną pracą udowadniają, że dokonywanie zmian jest potrzebne, możliwe i przynosi konkretne rezultaty dla dobra nie tylko osób w nim pracujących, lecz przede wszystkim dla obywateli załatwiających tam swoje sprawy i realizujących swoje konstytucyjne prawo do sądu.

Jednocześnie składamy podziękowania prof. dr. hab. Wojciechowi Czakonowi z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, który wraz ze współpracownikami wsparł nasze wysiłki w dokonywaniu zmian w katowickim sądzie. Opracowania przygotowane przez niego oraz pod jego kierunkiem, zostały wykorzystane w bieżącej pracy związanej z zarządzaniem sądem. Częściowo zostaną one zaprezentowane w niniejszym opracowaniu jako dobre praktyki stosowane w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach.

Krzysztof Hejosz

Rozdział 1. Opisy stanowisk pracy pracowników sądownictwa[1]

Zarządzanie zasobami ludzkimi w sądach działających w XXI wieku opiera się m.in. na prawidłowym doborze i dostosowaniu właściwych metod zarządzania dla każdej organizacji, w tym również jednostek wymiaru sprawiedliwości. Obserwując z biegiem lat zwiększającą się ilość wykonywanej pracy np. w sekretariatach sądowych, wywołanej prawie nieustającym wzrostem ilości spraw wpływających do sądów, wydłużającym się okresem ich rozpoznawania oraz wzrastającą ilością czynności, które należy wykonywać w trakcie prowadzonych postępowań, nasuwa się refleksja, że bez sprawnie działających pracowników sekretariatów sądowych nie jest możliwe prawidłowe realizowanie zadań, jakie stawiane są sądom. Przypomnieć bowiem należy, że działanie sądów kojarzone jest z wydawaniem wyroków i innych orzeczeń przez sędziów, lecz w tym procesie nie można pominąć, a wręcz należy podkreślić rolę urzędników i pozostałych pracowników sądów jako wspierających pracę orzeczniczą sędziów i referendarzy sądowych. Osobiście jestem wdzięczny moim sędziom patronom, którzy w trakcie odbywania przeze mnie aplikacji sędziowskiej na początku lat 90. wskazywali, że „połowa sukcesu w pracy sędziego oparta jest na dobrej pracy i współpracy z sekretariatem". Moje doświadczenie w orzekaniu i zarządzaniu w sądzie rejonowym oraz orzekaniu w sądzie okręgowym i apelacyjnym, a także liczne spotkania z urzędnikami zatrudnionymi w wielu sądach w Polsce (np. w Białymstoku, Poznaniu, Warszawie, Tarnobrzegu i in.), potwierdzają tę regułę. Prowadzi to do wniosku, że obecnie stawiane są wysokie wymagania (i będą one coraz wyższe) w zakresie rozwijania kompetencji oraz nabywania nowych umiejętności przez obecnie zatrudnionych pracowników sądów. Mając na uwadze obecną sytuację na rynku zatrudnienia, sądy są postrzegane jako atrakcyjny pracodawca w wielu miejscach w Polsce, co daje możliwość wyboru najlepszych kandydatów w procesie selekcji i rekrutacji. Oczywiście na dzień dzisiejszy uwaga ta nie dotyczy sądów tzw. wielkomiejskich (np. w Warszawie) z punktu widzenia wysokości proponowanych zarobków. Realizacja obowiązków pracowniczych wymaga jednak dokonywania systematycznej oceny efektów i sposobu wykonywania pracy. Jest to jednak niemożliwe bez wcze-

[1] Opracowanie zostało przygotowane na podstawie materiałów przedstawionych na konferencji, która odbyła się na Uczelni Łazarskiego w Warszawie w 2012 r. i materiałów pokonferencyjnych.

śniejszego sporządzenia dla każdego stanowiska jego opisu. Opis stanowiska pracy stanowi zatem wstęp, a jednocześnie warunek konieczny do całościowego uporządkowania procesów pracy. Nadto prawidłowe przygotowane opisy i przeprowadzone ich wdrożenie mogą być szeroko wykorzystane w procesie zarządzania m.in. w różnicowaniu wynagrodzeń oraz przyznawania nagród[2]. Warunkiem skuteczności tego rodzaju działań zarządczych jest jednak ich połączenie z innymi działaniami, np. z projektem pomiaru efektywności. Samo sporządzenie opisów stanowisk nie rozwiązuje bowiem problemów organizacji, co więcej, może być źródłem frustracji pracowników, którzy angażując się w proces przygotowywania opisu, nie otrzymają informacji o konieczności podejmowania tego typu działań, które zmierzać mają do poprawy organizacji pracy, a pośrednio do zapewnienia satysfakcji z wykonywanych obowiązków. W sposób naturalny wymusza to również podejmowanie działań, które do tej pory nie były realizowane w bieżącym „administrowaniu" sądami. Te nowe wyzwania związane są z procesem zmiany w zakresie nie tylko przepisów prawa, lecz również wszystkich tych czynników, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację praw i wolności obywateli zagwarantowanych każdemu obywatelowi w ramach obowiązującego porządku prawnego.

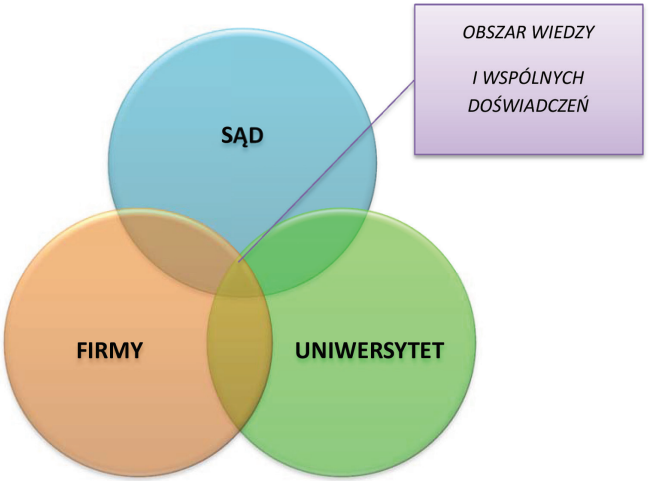
Należy również przyjąć, że sądy są organizacjami, które powinny wykorzystywać w swojej bieżącej pracy pozytywne wzory nie tylko z funkcjonowania tzw. administracji publicznej, lecz również dobre praktyki wypracowane przez firmy (przedsiębiorstwa) w takim zakresie, w jakim dadzą się one pogodzić ze specyfiką działania sądów jako podmiotów wykonujących działania władcze w imieniu państwa. Istnieją bowiem płaszczyzny ich działania, w których wykorzystanie tych dobrych praktyk (pochodzących zarówno z systemu wymiaru sprawiedliwości krajów Unii Europejskiej, USA, jak i wypracowanych w Polsce) prowadzi do zwiększenia efektywności w realizowaniu podstawowych zadań i celów sądów. Zdawać należy sobie sprawę z tego, że powyższe tezy spotkają się z oporem części środowiska (również sędziów), którzy powoływać się będą na argumentację opartą na założeniu, że sąd „nie jest fabryką śrubek", „nie jest firmą", „nie można wprowadzać do sądów języka i pojęć związanych i odnoszących się ściśle do ekonomii", a wreszcie „sądy są trzecią władzą, a nie urzędami". Trudno oczywiście odmówić racji tym poglądom. Jednakże ich autorzy nie dostrzegają lub nie chcą dostrzec faktu, że sami często nie posiadają spójnej koncepcji – co należy podkreślić – zarządzania sądami albo próbują promować wizję sądu i sądownictwa, odpowiednią do czasów wieku XIX i XX. Obecnie konieczne jest jednak podejmowanie działań zmierzających do właściwej organizacji pracy nieodnoszącej się wyłącznie do dyrektywnego sposobu administrowania polegającego wyłącznie na wydawaniu poleceń i działaniach kontrolnych.

1. Opis stanowiska pracy jako element konieczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sądach

Na wstępie należy zadać pytanie, czy istnieje potrzeba sporządzania opisów stanowisk pracy w jednostkach wymiaru sprawiedliwości? Niewątpliwie, nowoczesne zarządzanie w sądach opierać musi się obecnie na współdziałaniu oraz korzystaniu

[2] F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń*, Kraków 2002.

z dorobku wypracowanego nie tylko wewnątrz organizacji, jakimi są sądy, lecz również w oparciu o dorobek nauki (doświadczenia uniwersyteckie) oraz firm consultingowych czy podmiotów działających na tzw. komercyjnym „wolnym" rynku (np. firm i przedsiębiorstw, ale także jednostek budżetowych, w których wdrożono nowoczesne metody zarządzania). Pozytywne wyniki takiej współpracy odnaleźć można w systemach działania sądów w innych krajach, np. Anglii i Holandii, które wdrożyły do swej codziennej pracy zasady zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys. 1. Schemat przedstawiający pole wspólne działania wskazanych w nim podmiotów. Opracowanie własne prezentowane na konferencji na Uczelni im. Łazarskiego w 2012 r. w Warszawie.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań będzie stwierdzenie, że sporządzenia opisów stanowisk pracy jest skutecznym narzędziem z dziedziny zarządzania pracownikami. Odwołać się w tym miejscu należy do znanego stwierdzenia profesorów R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona, że „czego nie można zmierzyć, tym nie można zarządzać"[3]. Niewątpliwie proponowany opis stanowisk jest narzędziem przydatnym do „zmierzenia" ilości zadań na danym stanowisku pracy, biorąc pod uwagę wymagania w zakresie poziomu kompetencji stawianych pracownikom XXI wieku. Kompetencje te należy rozumieć tradycyjnie jako wiedzę, umiejętności (zdolność do wykorzystywania wiedzy w praktyce, do podejmowania i rozwiązywania problemów), doświadczenie (mierzone jest liczbą pomysłów, a nie liczbą lat pracy), postawy pracowników (współdziałanie, identyfikacja z sądem) oraz uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane wartości oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji jaką jest sąd[4].

[3] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Warszawa 2002.

[4] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004.

Jedną z najważniejszych technik zarządzania zasobami ludzkimi jest **analiza stanowisk pracy.** Ma ona ogromne znaczenie w organizacji i projektowaniu stanowisk pracy, rekrutacji oraz selekcji, zarządzaniu przez efekty, planowaniu szkoleń i ścieżek kariery pracowników, wartościowaniu stanowisk pracy, a także opracowaniu struktur płac. Można założyć, że analiza ta musi poprzedzać przystąpienie do procesu opisu stanowisk pracy. W bardzo uproszczonej formie można bowiem postawić zatrudnionym w sądzie pracownikom pytania (np. jakie są ich zadania, jak powinno być, jaki jest oczekiwany ich wkład w działanie sądu, co przeszkadza/spowalnia realizację zadań, co chcieliby i co powinni w swej pracy wyeliminować), które pozwolą kierownictwu sądu na opracowanie i wdrożenie celowych (kierunkowych) rozwiązań modernizacyjnych potrzebnych w danym sądzie (wydziale, oddziale).

2. Przygotowanie opisów stanowisk pracy

Generalnie można przyjąć, że prace przygotowawcze zamykają się w trzech etapach:

1. Zebranie informacji na temat stanowisk podlegających opisowi.
2. Przeszkolenie pracowników.
3. Przygotowanie wzoru opisu stanowiska pracy.

W praktyce występuje wiele sposobów tworzenia opisów stanowisk. Mogą one być sporządzane przez[5]:

- same osoby zajmujące opisywane stanowiska,
- bezpośrednich przełożonych osób zajmujących opisywane stanowiska,
- zespoły zadaniowe,
- zewnętrznych konsultantów.

W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach został powołany przez Prezesa Sądu tzw. Zespół Zadaniowy.

W skład zespołu weszły osoby posiadające największy zasób wiedzy z zakresu zarządzania oraz te, które na bieżąco wykonują czynności zarządcze: Prezes Sądu, Kierownik finansowy (faktycznie w zespole pracował zastępca kierownika), Wiceprezes Sądu (odpowiedzialny za pracę wydziałów tzw. pionu cywilnego), Przewodniczący Wydziału Cywilnego, Kierownik Oddziału Administracyjnego, Specjalista ds. HR.

Celem pracy Zespołu Zadaniowego było opracowanie i przygotowanie założeń m.in. do wdrożenia opisu stanowisk pracy w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach. Zespół spotykał się regularnie na organizowanych cyklicznie spotkaniach, wypracowując model opisu z uwzględnieniem uwag zgłaszanych członkom zespołu przez pozostałych pracowników oraz powołany w tym celu Pracowniczy Zespół Konsultacyjny, następnie zakładową organizację związkową, a na dalszym etapie prac przez współpracujący z Sądem Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, którego wyodrębniony zespół pracował pod kierunkiem prof. dr. hab. W. Czakona.

[5] T. Rostkowski (red.), *op. cit.*



Rys. 2. Schemat organizacyjny Zespołu Zadaniowego powołanego przez Prezesa Sądu. Opracowanie własne.



Rys. 3. Schemat współpracy podmiotów wspierających proces opisu stanowisk. Opracowanie własne.

Podkreślić w tym miejscu należy, że wypracowanie optymalnego modelu opisów nie byłoby możliwe bez zaangażowania w/w kierowników, którzy mieli największy zasób informacji i doświadczeń potrzebny do uchwycenia kluczowych elementów, które powinny znaleźć się w przygotowywanej dokumentacji. Ważne było również to, że to oni po wdrożeniu systemu mieli być osobami wypełniającymi opisy stanowisk przy udziale samych pracowników. Tym samym realizowany był postulat włączenia tzw. użytkowników projektowanego systemu do prac koncepcyjnych. Każda bowiem zmiana (jako proces) jest łatwiejsza do wdrożenia przy zapewnieniu zrozumiałości zasad i zaangażowaniu samych pracowników. Jest to warunek konieczny sukcesu wprowadzenia zmian.

2.1. Przeszkolenie pracowników

Należy mieć na uwadze, że nie wszyscy pracownicy będą oczekiwali zmian, a część z nich będzie odnosić się do nich z nieufnością (co jest procesem naturalnym i przewidywalnym zgodnie z tzw. cyklem zmiany). Dlatego kierownictwo Sądu powinno zadbać o powołanie tzw. ambasadorów zmian, którzy będą wywodzić się bezpośrednio z grupy objętej zmianą. To oni w pierwszej kolejności powinni otrzymać informacje dotyczące szczegółów wdrażanego projektu, a ich zadaniem będzie wspieranie wdrażanych rozwiązań. Informacje te mogą być przekazywane w różny sposób: podczas osobistych spotkań, przez rozpowszechnienie broszur, szkolenia itp.

Niezależnie od powyższych działań, pracownicy Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach uczestniczyli w szeregu szkoleń z zakresu tzw. „kompetencji miękkich", w czasie których mieli możliwość poszerzenia swojej wiedzy i umiejętności w zakresie opisanym w nowo tworzonych opisach stanowisk pracy. W tym celu został zatrudniony w Sądzie na stanowisku głównego specjalisty ds. szkoleń psycholog, dodatkowo posiadający uprawnienia trenera. Niezależnie od tego zostało utworzone stanowisko głównego specjalisty (HR), którego zadania polegają m.in. na koordynowaniu prac związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, organizacji szkoleń, badań potrzeb szkoleniowych itd.

Osoby sporządzające opis w większości przypadków ustalały treść projektu opisu stanowiska pracy z pracownikiem zajmującym to stanowisko. Było to o tyle łatwiejsze, że wcześniej w Sądzie realizowany był projekt nazwany roboczo „Fotokopią czasu pracy". Dzięki niemu kierownictwo Sądu uzyskało szczegółowe informacje o zakresie realizowanych zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (w tym: praco – i czasochłonności), zanim projekt został przedstawiony do zatwierdzenia. Przyjęto bowiem, że pracownik oraz jego bezpośredni przełożony posiada największą wiedzę o zadaniach wykonywanych na powierzonym mu stanowisku. Ponadto, przed przedłożeniem do zatwierdzenia, projekty zostały zweryfikowane pod względem zgodności z zakresem zadań wskazanym w przepisach organizacyjnych, na podstawie których działa Sąd[6] oraz skonfrontowane z tzw. zakresami czynności pozostającymi w dyspozycji Kierownika Oddziału Kadr.

Pierwszym zadaniem zespołu powołanego do przeprowadzenia procesu opisu stanowisk pracy było ustalenie listy stanowisk, które będą podlegały opisowi, ich pogrupowanie oraz zebranie szczegółowych informacji o wykonywanej pracy na tych

[6] Ustawa z dnia 27.7.2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (tekst jedn.: Dz.U. z 2013 r., poz. 427 ze zm.), Ustawa z dnia 18.12.1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury (tekst jedn.: Dz.U. z 2011 r., Nr 109, poz. 639 ze zm.).

stanowiskach. Opisowi podlegały stanowiska występujące w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, przy czym dokonano uszczegółowienia części z nich, zwłaszcza w ramach stanowisk urzędniczych wspomagających pion orzeczniczy. W ten sposób wyodrębnione zostały następujące stanowiska:

- sekretarza sądowego obsługującego referat sędziego,
- sekretarza sądowego wykonującego inne czynności, tj. z wyłączeniem obsługi referatu sędziego,
- starszego sekretarza sądowego obsługującego referat sędziego,
- starszego sekretarza sądowego wykonującego inne czynności, tj. z wyłączeniem obsługi referatu sędziego.

Wszystkie stanowiska istniejące w Sądzie zostały podzielone na grupy, co miało na celu usprawnienie procesu opisywania stanowisk pracy. Podział stanowisk na grupy przedstawiał się następująco:

- stanowiska samodzielne,
- stanowiska wspomagające pion orzeczniczy,
- pozostałe stanowiska wspomagające,
- stanowiska pomocnicze i stanowiska obsługi technicznej i gospodarczej,
- pozostałe stanowiska,
- pozostałe stanowiska kierownicze.

Podkreślić należy, że istnieje kilka metod uzyskania informacji niezbędnych do sporządzenia dobrego opisu stanowiska pracy. Mogą nimi być: rozmowy, ankiety, listy kontrolne, obserwacje, autocharakterystyka, dzienniki i raporty, hierarchiczna analiza zadań[7]. Ze względu na fakt, iż w skład Zespołu Zadaniowego do przeprowadzenia procesu opisu stanowisk pracy weszły wyłącznie osoby pracujące w Sądzie, tym samym posiadające informacje i wiedzę do przeprowadzenia analizy stanowisk pracy, etap zbierania informacji o stanowiskach został ograniczony do niezbędnego minimum. Głównie wykorzystano metody obserwacji oraz rozmowy.

W czasie prac Zespołu Zadaniowemu przyjęto, że podstawowy opis stanowiska pracy powinien służyć następującym celom[8]:

- określeniu miejsca danego stanowiska w organizacji oraz z wyjaśnieniu pracownikom, jaki wkład wnosi to stanowisko w osiągnięcie celów organizacyjnych czy wydziałowych/oddziałowych,
- udzieleniu informacji potrzebnej do opracowania wymagań osobowych na potrzeby rekrutacji oraz do informowania kandydatów o danym stanowisku,
- stworzeniu podstawy do sporządzenia umowy o pracę,
- stworzeniu struktury potrzebnej do ustalenia celów zarządzania przez efekty,
- stworzeniu podstawy wartościowania stanowisk pracy.

[7] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Kraków 2006.
[8] *Ibidem.*

Każde stanowisko w organizacji jest tworzone w celu osiągnięcia konkretnych rezultatów, w pewien sposób wspiera lub realizuje główne cele strategiczne Sądu. Wobec tego we wzorach opisu przyjętego ostatecznie przez Zespół Zadaniowy znalazło się wskazanie także głównego celu istnienia stanowiska. Przyjęto, iż powinien on być ujęty krótko, najwyżej w trzech zdaniach, oraz opisywać, co zajmujący dane stanowisko pracownik gwarantuje czy zapewnia Sądowi w ramach realizacji całości lub części procesu istotnego dla jego funkcjonowania.

Przyjęto również, że główny cel stanowiska jest realizowany poprzez wiele bieżących zadań, a zatem we wzorze znalazło się miejsce na ich opisanie. Ustalono, że opisanych zadań ma być maksymalnie 8, co miało wymusić wskazanie obszarów, za realizację których odpowiedzialny jest pracownik zajmujący stanowisko, a jednocześnie zapobiec wpisywaniu wszystkich czynności wykonywanych przez pracownika, co stanowiłoby kopię tzw. zakresu czynności[9]. Przygotowany wzór opisu stanowiska pracy dla celów wartościowania stanowisk pracy zawiera analizę czynników stanowiska, odwołującą się do kryteriów wartościowania stanowisk pracy. Analiza czynników dołączona do opisu stanowiska pracy opisuje występowanie poszczególnych czynników dotyczących wartościowania stanowisk pracy. W przygotowanym opisie wyszczególniono następujące czynniki: złożoność i kreatywność, kontakty i reprezentację, niezbędną samodzielność i inicjatywę, kompetencje i umiejętności.

Opracowane w ten sposób opisy stanowisk pracy, jako wynik działania Zespołu Zadaniowego wspieranego przez pozostałe podmioty, został przedstawiony Prezesowi Sądu, który je zatwierdził. Następnie zarządzeniem kierowanym do Oddziału Kadr oraz do Głównego Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR) polecono dokonanie opisu wszystkich stanowisk. Po zakończeniu tego procesu, każdy z pracowników otrzymał opis swego stanowiska (wraz z informacją o wyniku jego wartościowania). Dodatkowo zorganizowano spotkania z pracownikami celem przedstawienia wyników prac zespołu i zasad opisu stanowisk pracy oraz ich wartościowania.

W szeregu prowadzonych dyskusjach dotyczących oceny pracy sądów, przedstawiciele organizacji pozarządowych, Ministerstwa Sprawiedliwości, Krajowej Rady Sądownictwa, jak i sami prezesi oraz dyrektorzy sądów podkreślają brak kompleksowych rozwiązań i narzędzi, których wprowadzenie umożliwiałoby skuteczniejsze i bardziej efektywne zarządzanie posiadanym kapitałem ludzkim. Dodatkowo osoby kierujące sądami mają problem w realizacji normy art. 78 §1 KP, zgodnie z którym wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Tym samym ich proces kierowania sądami bardziej przypomina administrowanie powierzonymi jednostkami na podstawie wydawanych poleceń niż rzetelne zarządzanie, oparte na wiedzy i doświadczeniu.

Na kierownictwie Sądu (do dnia 31.12.2012 r. – Prezesie Sądu, a od dnia 1.1.2013 r. – Dyrektorze Sądu) spoczywa obowiązek dokonania analizy pracy (bieżącej i okresowej), która w oparciu o obowiązujące przepisy regulujące pracę sądów i zatrudnionych tam pracowników oraz na podstawie Kodeksu pracy, zawierać w so-

[9] Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*, Warszawa 2007.

bie musi konieczność sporządzenia opisu stanowisk pracy. Pamiętać jednak należy, że tworząc opisy i często opierając się na przykładach rozwiązań stosowanych w innych organizacjach, trzeba dokonywać implementacji dobrych praktyk tylko w takim zakresie, w jakim są one zgodne ze specyfiką pracy sądów jako jednostek wymiaru sprawiedliwości.

Postulatem *de lege ferenda* jest zawarcie w przepisach dotyczących zatrudniania w sądach pracowników obowiązku tworzenia przez pracodawcę zarówno opisów stanowisk pracy, jak i ich wartościowania.

Załącznik nr 1. Przykładowy formularz opisu stanowiska pracy

1.1. NAZWA INSTYTUCJI	
1.2. KOMÓRKA ORGANIZACYJNA SĄDU	
1.3. AKTUALNE STANOWISKO PRACY	
1.4. STANOWISKO DO SPRAW (SKRÓTOWE OKREŚLENIE CELU ISTNIENIA STANOWISKA PRACY)	
1.5. SYMBOL OPISU STANOWISKA PRACY	
2. MIEJSCE STANOWISKA PRACY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ SĄDU	
2.1. STANOWISKO PRACY POŚREDNIO NADZORUJĄCE	
2.2. STANOWISKO PRACY BEZPOŚREDNIO NADZORUJĄCE	
2.3. LICZBA PODLEGŁYCH PRACOWNIKÓW	

3.1. DATA SPORZĄDZENIA OPISU:

3.2. OSOBA BEZPOŚREDNIO NADZORUJĄCA DANE STANOWISKO:

……...……...……
(imię i nazwisko, data oraz podpis)

3.3. ZATWIERDZIŁ:

……..…….....……
(imię i nazwisko, data oraz podpis)

3.4. ZAPOZNAŁ SIĘ:

…….....…….……...
(imię i nazwisko, data oraz podpis osoby zajmującej opisywane stanowisko pracy)

4. CEL ISTNIENIA STANOWISKA PRACY (nie więcej niż 3 zdania, bez podawania podstawy prawnej)

5. GŁÓWNE ZADANIA REALIZOWANE NA STANOWISKU PRACY

Zadanie 1:
……..……...
Zadanie 2:
……..……...
Zadanie 3:
……..……...
Zadanie 4:
……..……...
Zadanie 5:
……..……...
Zadanie 6:
……..……...
Zadanie 7:
……..……...
Zadanie 8:
……..……...

6. DODATKOWE UPOWAŻNIENIA

7. ZŁOŻONOŚĆ / KREATYWNOŚĆ

……
……
……
……

8. KONTAKTY I REPREZENTACJA:

Lp.	Podmiot kontaktów	Cel kontaktów	częstotliwość
	Kontakty wewnętrzne		
1			
2			
3			
	Kontakty zewnętrzne		
1			
2			
3			
4			

9. NIEZBĘDNA SAMODZIELNOŚĆ I INICJATYWA:
……
……
……
……

10. WARUNKI PRACY
……
……
……
……

11. WYMAGANE KOMPETENCJE

KOMPETENCJE	WYMOGI NIEZBĘDNE	WYMOGI DODATKOWE
Wykształcenie		
Przeszkolenie		
Szczególne uprawnienia		
Inne kompetencje, wiedza lub umiejętności		

12. WYMAGANE DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE	WYMOGI NIEZBĘDNE	WYMOGI DODATKOWE
Długość w miesiącach lub latach		
Rodzaj doświadczenia		

Rozdział 2. Wartościowanie stanowisk pracy w ramach struktury i organizacji sądów powszechnych

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi istotne wyzwanie dla organizacji w XXI wieku. Korzystając z kilkudziesięciu lat doświadczeń w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, praktycy oraz teoretycy zajmujący się tą problematyką dostrzegają coraz większą wagę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw niezależnie od ich profilu, miejsca na konkurencyjnym rynku i umiejętności działania w turbulentnym otoczeniu. Obecne funkcjonowanie organizacji jest procesem dynamicznym, gdzie kapitał ludzki stał się głównym kreatorem wartości. Dzisiaj już nie wystarczy podejmować tylko czynności w ramach zarządzania kadrami (personelem), konieczne staje się opracowywanie i wdrażanie metod, ogólnie kwalifikowanych jako zarządzanie kapitałem ludzkim. Jednym z fundamentalnych elementów tego systemu jest ocena pracy jako zagadnienia wieloaspektowego, na które składa się: ocena wymagań rodzaju pracy, ocena kompetencji i ocena wyników pracy[10]. Powyższy zintegrowany system oceny pracy wymaga zastosowania właściwych metod, co w przypadku w/w elementów powoduje, że odpowiednio zastosowane muszą być: wartościowanie pracy, system okresowych ocen pracowniczych oraz nowoczesne formy wynagradzania. Praktyka ta powinna obejmować również instytucje państwowe, w tym jednostki wymiaru sprawiedliwości działające poza sferą typowo biznesową. W porównaniu do działalności firm i przedsiębiorstw, sądy nie są ukierunkowane na optymalizację zysków i uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, budowania pozycji oraz marki.

Wysiłki w zakresie oceny pracy były podejmowane już niejednokrotnie w sektorze publicznym[11], a pierwsze próby datuje się na przełom XIX i XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Podejmowano je dla zlikwidowania nadużyć w rządowych praktykach zatrudniania i wynagradzania. Wskazywano wówczas na potrzebę oparcia decyzji personalnych na zobiektywizowanej ocenie wymagań pracy, a nie na podstawach pozamerytorycznych. Z biegiem lat wartościowanie pracy zostało wdrożone również

[10] M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji,* Warszawa 2006, s. 17–18.

[11] *Ibidem*, s. 20.

w instytucjach, w których oceniane były stanowiska tzw. biurowe, a więc w pewnym zakresie wartościowanie dotyczyło rodzaju stanowisk pracy występujących również w organizacji, jaką jest sąd (w stosunku do pracowników biurowych). To wieloletnie doświadczenie pozwala stwierdzić, że również w szeroko rozumianej tzw. administracji publicznej badanie może dotyczyć wszystkich rodzajów prac – zarówno tzw. wykonawczych, jak i kierowniczych. W tym przypadku możemy stwierdzić, że wartościowanie pracy polegać będzie na zbieraniu informacji umożliwiających ustaleniu wkładu stanowiska w realizację celów strategicznych oraz określenie związanych z tym wymagań kompetencyjnych.

W przeciwieństwie do firm i przedsiębiorstw działających w sferze sektora prywatnego (gdzie pracodawca/właściciel często zainteresowany jest maksymalnym wykorzystaniem wszystkich dostępnych narzędzi pozwalających mu osiągnąć cele firmy, co daje mu możliwość elastycznego podejmowania decyzji co do zakresu np. stosowania oceny pracy), instytucje sektora publicznego działają w narzuconych ramach aktów prawnych ściśle regulujących ich strukturę, organizację i możliwość wykorzystywania narzędzi z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

Podejmowane w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach działania wskazują, że istnieje możliwość stworzenia systemu oceny pracy w tego rodzaju instytucjach, jakimi są sądy powszechne. Zachowując ich odrębność i mając na uwadze specyfikę obszarów działania, nie tylko wskazane, lecz również konieczne i niezbędne jest wprowadzenie zasad powszechnie obowiązujących w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Wychodzimy bowiem z założenia, że w zakresie nieobjętym niezawisłością sędziowską, sąd działa na rynku jak każda instytucja (firma/przedsiębiorstwo), która zatrudnia pracowników, a tym samym nie podlega wyłączeniu z obowiązku profesjonalnego działania również w tych obszarach, jakimi jest rozwój ludzi (szeroko rozumiany) i zarządzanie kapitałem ludzkim. Zakładając możliwość implementacji rozwiązań powszechnie obowiązujących w tym zakresie oraz wprowadzenie w życie sprawdzonych wzorców z innych podmiotów o wysokiej kulturze organizacyjnej, konieczne jest przedstawienie dotychczasowej praktyki w zakresie szeroko rozumianej oceny pracy w sądach. Porównanie tych dwóch odmiennych rozwiązań prowadziło do postawienia pytania o stan wiedzy pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach wobec możliwości stosowania elementów wartościowania stanowisk pracy i wykorzystania ich w praktyce. Trudno bowiem przecenić w praktyce element świadomości i oczekiwań samych pracowników, którzy mają czynnie uczestniczyć w procesie opracowania, a następnie wdrażania nowego modelu oceny pracy.

1. Wartościowanie stanowisk pracy w ramach struktury i organizacji sądów powszechnych

1.1. Organizacja pracy w sądach powszechnych w ramach obowiązującego stanu prawnego

Szczególną pozycję pośród instytucji sektora publicznego zajmują sądy jako podmioty, których misja i działanie zostały określone wprost w przepisach Konstytucji oraz innych przepisach rangi ustawowej. W art. 173 Konstytucji Rzeczypospolitej Pol-

skiej (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483) wyrażono zasadę, że Sądy i Trybunały są władzą odrębną i niezależną od innych władz. Do działania sądów nie znajdują więc zastosowania przepisy ustawy z dnia 21.11.2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. nr 227, poz. 1505 z poźn. zm.), która w swej treści zawiera regulacje związane z oceną pracy członków tzw. korpusu służby cywilnej. Równocześnie brak jest analogicznych rozwiązań w przepisach dotyczących funkcjonowania sądów i zatrudnionych tam pracowników. To powoduje, że analizując stan prawny w tym zakresie, należy przywołać ogólną zasadę wyrażoną w art. 78 § 1 ustawy z dnia 26.6.1974 r. Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 z poźn. zm.), zgodnie z którą wysokość wynagrodzenia za pracę powinna odpowiadać m.in. rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu. W przypadku służby cywilnej ustawodawca uchwalił ustawę, która wprowadziła wymóg opisywania i wartościowania stanowisk pracy. Na mocy delegacji ustawowej Prezes Rady Ministrów wydał Zarządzenie nr 1 w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M.P. 2011, nr 5, poz. 61). Rozwiązania te dotyczą jednak pracowników (urzędników) zatrudnionych w administracji państwowej podległej (zgodnie z zasadą trójpodziału władzy) władczy wykonawczej. W zakresie władzy sądowniczej wydane wprawdzie zostały akty prawne regulujące status pracowników sądów, lecz regulacje te nie są odzwierciedleniem rozwiązań przyjętych w korpusie służby cywilnej w zakresie omawianej tematyki.

Podstawowym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie sądów jest ustawa z dnia 27.7.2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (tekst jedn.: Dz.U. z 2013 r., poz. 427 z poźn. zm. – w dalszej części pracy nazywanej ustawą). Na wstępie należy zauważyć, że pojęcie „sąd" może być używane w różnych znaczeniach. W prawie o ustroju sądów powszechnych termin ten oznacza organ władzy państwowej (władzy sądowniczej), w którym rozstrzyganie spraw powierzone jest niezawisłemu sędziemu, wykonującemu jurysdykcję w imieniu państwa, przy zachowaniu szczególnych form postępowania. W znaczeniu procesowym termin ten oznaczać może także konkretny organ procesowy (skład orzekający), wyrokujący lub dokonujący innych czynności procesowych. Funkcjonuje również pojęcie sądu jako urzędu państwowego, składającego się z funkcjonariuszy różnego szczebla i charakteru, dysponujących określonymi środkami rzeczowymi i mających swoją administrację[12]. Takie pojęcie sądu związane jest z administracją sądową, co jest najbardziej przydatne na rzecz niniejszej pracy.

Obecnie do sądów powszechnych ustawa zalicza sądy rejonowe, okręgowe oraz apelacyjne. Stanowią one trzy szczeble sądów powszechnych, orzekające w dwóch instancjach sądowych. Konstytucja traktuje sądy powszechne jako te organy władzy sądowniczej, którym powierzono sprawowanie wymiaru sprawiedliwości. Wymiar sprawiedliwości sprawowany przez sądy powinien opierać się na niezależności sądów, niezawisłości sędziów, bezstronności w orzekaniu oraz przestrzeganiu właściwości przez poszczególne jednostki organizacyjne. Zadania z zakresu wymiaru sprawiedliwości wykonują wyłącznie sędziowie, natomiast zadania z zakresu ochrony prawnej mogą wykonywać także referendarze sądowi.

[12] T. Ereciński, J. Gudowski, J. Iwulski, *Komentarz do Prawa o ustroju sądów powszechnych i ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa*, Warszawa 2002, s. 22.

Zgodnie z treścią ustawy o ustroju sądów powszechnych, działalność administracyjna sądów ma na celu zapewnienie sądom odpowiednich warunków wykonywania ich zadań. Działalność administracyjna sądów należy do organów sądów oraz do urzędników. Czynności z zakresu działalności administracyjnej sądów należą także do sędziów, jeżeli to wynika z przepisów prawa. Przez administrację sądową w szerokim znaczeniu rozumie się działalność administrowania w znaczeniu ścisłym oraz nadzór administracyjny (służbowy) wynikający z podległości służbowej, polegający na kontrolowaniu należytego biegu urzędowania, sprawdzaniu stosowania zarządzeń i instrukcji przez organy administracji sądowej, czuwaniu nad tym, aby sędziowie i inni funkcjonariusze sądowi w postępowaniu swym przestrzegali swych obowiązków oraz na analizie orzecznictwa sądowego. Natomiast czynności administrowania w znaczeniu ścisłym składają się na bezpośrednie zawiadywanie środkami rzeczowymi i sprawami osobowymi sądu w zakresie, jaki konieczny jest dla zapewnienia właściwego i ciągłego funkcjonowania sądu. Należą tu wszelkie czynności i decyzje związane z finansami sądu, księgowością, biurem podawczym, czynnościami sekretariatów, wyposażeniem sądów itp. Do czynności administracyjnych *sensu stricto* zalicza się również pewien zakres czynności dotyczących spraw osobowych zarówno sędziów, jak i urzędników sądowych, czynności porządkowe wykonywane w trakcie sądzenia lub bezpośrednio związane z orzekaniem (np. wydawanie odpisów, zaświadczeń).

Podkreślić w tym miejscu należy, że działalność administracji sądowej nie może dotyczyć procesu orzekania (jurysdykcji), w tej bowiem dziedzinie sędziowie korzystają z niezawisłości, która wyklucza możliwość udzielania im poleceń ze strony zwierzchników służbowych. W tym zakresie sędziowie mogą podlegać jedynie nadzorowi judykacyjnemu. Sposób wykonywania działalności (czynności) administracyjnych w ścisłym tego słowa znaczeniu określa w szczególności Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.2.2007 r. Regulamin wewnętrznego urzędowania sądów powszechnych (Dz.U. z 2007 r., Nr 38, poz. 249 z poźn. zm.).

Prawo o ustroju sądów powszechnych przyjęło koncepcją zarządu sądownictwem przez ministra sprawiedliwości. Potwierdzeniem tego jest wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 15.1.2009 r., gdzie zostały potwierdzone uprawnienia ministra jako organu władzy wykonawczej. Obecnie uprawnienia te są dominujące także dlatego, że większość funkcji administracyjnych w sądach powszechnych powierzono prezesom sądów oraz dyrektorom, a więc organom powoływanym i podporządkowanym ministrowi sprawiedliwości. Jednocześnie ograniczony został wpływ prezesa sądu na finanse sądu oraz zarządzania zasobami ludzkimi przez wprowadzenie stanowiska dyrektora sądu. Jednakże pewne funkcje administrowania pozostawiono w rękach ciał kolegialnych, wyłanianych w całości (zgromadzenie ogólne) lub częściowo (kolegium) przez samych sędziów.

W zakresie struktury organizacyjnej sądów należy wskazać, że podstawową jednostką organizacyjną sądu jest wydział. Każdy wydział ma oddzielny sekretariat, tzn. obsługę administracyjno-biurową. Czynności z zakresu administracji sądowej, mającej na celu zapewnienie warunków do realizacji podstawowej działalności sądu, są wykonywane w oddziałach sądów wszystkich szczebli. Funkcjonowanie oddziałów regulują przepisy regulaminu wewnętrznego urzędowania sądów, które przewidują, że jeżeli rodzaje i liczba spraw za tym przemawiają, w ramach wydziałów mogą być utworzone sekcje dla określonych rodzajów spraw. Pozycja prezesa sądu wynika z jego uprawnień

jako kierownika sądu (w sferze administracji sądowej i innych kompetencji wyliczonych w art. 22 ustawy) oraz z uprawnień związanych z nadzorem nad działalnością administracyjną sądów (wskazanych w art. 37 i nast. ustawy). Do administracji sądowej należą np. usprawnienie organizacji i techniki pracy sądu, dbałość o należytą kulturę pracy i sprawność postępowania w sądzie, szkolenia pracowników sądowych, ławników, terminowa sprawozdawczość.

Szczególną rolę w sprawowaniu nadzoru administracyjnego spełniają prezesi sądów. Jako sędziowie są oni w orzekaniu niezawiśli i podlegają wyłącznie nadzorowi judykacyjnemu sprawowanemu przez sądy wyższe, a jako kierownicy sądów są w dziedzinie administrowania podwładnymi ministra sprawiedliwości oraz prezesa sądu apelacyjnego, zobowiązanymi do wykonywania jego poleceń. Działalność zwierzchniego nadzoru administracyjnego nad działalnością administracyjną nie może dotyczyć procesu orzekania (jurysdykcji) oraz czynności bezpośrednio związanych z zarządzaniem procesem orzekania. W tej dziedzinie sędziowie korzystają z niezawisłości, która wyklucza możliwości wydawania im poleceń ze strony zwierzchników administracyjnych. Podlegają oni kontroli jedynie w trybie nadzoru judykacyjnego.

Zgodnie z art. 147 § 3 ustawy w sądach są zatrudniani urzędnicy i inni pracownicy sądowi, lecz zasady zatrudniania urzędników i innych pracowników sądowych oraz ich obowiązki i prawa określiła ustawa z dnia 18.12.1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury (tekst jedn.: Dz.U. z 2011 r., Nr 109, poz. 639). Ten akt prawny jako jeden z nielicznych wskazuje na kryteria oceny, lecz tylko w zakresie procesu rekrutacji i selekcji[13]. Po jej zakończeniu z osobą wybraną w konkursie następuje zawarcie umowy o pracę. Od tej pory urzędnik jest obowiązany: przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa, rzetelnie i bezstronnie, sprawnie i terminowo wykonywać powierzone zadania, dochowywać tajemnicy państwowej i służbowej, zachowywać się godnie, poszerzać wiedzę zawodową. Urzędnik jest obowiązany wykonywać polecenia służbowe przełożonych. Jeżeli w przekonaniu urzędnika polecenie służbowe jest niezgodne z prawem lub zawiera znamiona pomyłki, jest on obowiązany na piśmie poinformować o tym przełożonego. W razie pisemnego potwierdzenia polecenia urzędnik jest obowiązany je wykonać. Urzędnik nie wykonuje polecenia służbowego, jeżeli prowadziłoby to do popełnienia przestępstwa lub groziłoby niepowetowanymi stratami.

Powyższe oznacza, że sąd w rozumieniu urzędu państwowego jest strukturą hierarchiczną i dualistyczną w tym znaczeniu, że występuje w niej grupa pracowników nie podlegających przepisom związanym z oceną pracy na poziomie pracowników administracyjnych (urzędników oraz tzw. innych pracowników). Sędziowie są więc grupą, która za uchybienia w wykonywaniu czynności odpowiadają dyscyplinarnie według odrębnych reguł, lecz nie stosuje się w stosunku do nich szeregu narzędzi w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Podlegają oni kontroli administracyjnej prezesa sądu, który ma prawo wydawania poleceń służbowych w zakresie nieobjętym zasadą niezawisłości.

[13] Szczegółowe kryteria w tym zakresie określone zostały w art. 3b ust. 4, w którym wskazano, że konkurs ma na celu sprawdzenie wiedzy, umiejętności, predyspozycji oraz zdolności ogólnych kandydatów niezbędnych do wykonywania obowiązków urzędnika.

1.2. Dotychczasowa praktyka w zakresie oceny pracy w sądach powszechnych a dopuszczalność wartościowania stanowisk pracy w ramach obowiązujących przepisów

Powołana powyżej ustawa z dnia 18.12.1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury (w dalszej części pracy zwanej ustawą) jest jednym z nielicznym z aktów prawnych wskazujących na kryteria oceny pracowników w sądach powszechnych. Z jednej strony wskazuje na przesłanki, jakimi należy kierować się w trakcie procesu rekrutacji i selekcji (nie nazywając jednak tak tych procesów, a używając sformułowania „konkurs"). Szczegóły w tym zakresie określa Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17.1.2008 r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzenia konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz.U. z 2008 r., Nr 21, poz. 129). Zgodnie z § 6 tego rozporządzenia, prezes sądu określa wymagania dotyczące stanowiska pracy, na które jest przeprowadzany konkurs. Wymagania te powinny uwzględniać w szczególności:

1. Rodzaj kwalifikacji niezbędnych do wykonywania zadań.
2. Zakres wykonywanych zadań.
3. Zdolności analityczne.
4. Znajomość techniki pracy biurowej, w tym umiejętność posługiwania się sprzętem komputerowym.
5. Kreatywność.
6. Komunikatywność.
7. Odporność na stres.
8. Poziom wiedzy ogólnej i kultury osobistej.
9. Umiejętność pracy w zespole.

Powyższe oznacza, że osoby, które przechodzą proces rekrutacji i selekcji, w praktyce dostają pierwszy sygnał, jakie wartości są ważne dla pracodawcy, jakim jest sąd. Konsekwentnie należy zatem przyjąć, że świadomość ta powinna im towarzyszyć po formalnym zatrudnieniu w tym znaczeniu, że m.in. te cechy będą podlegać ocenie w ramach wykonywanej przez nich pracy. Oczywistym wydaje się konieczność zachowania zbieżności pomiędzy wymaganiami stawianymi w procesie zatrudniania a oczekiwaniami oraz wymaganiami ich realizacji w ramach wypełniania przez te osoby swych obowiązków pracowniczych. W art. 8 ustawy ustawodawca przyjął bowiem, że urzędnicy i inni pracownicy sądów podlegają okresowym ocenom kwalifikacyjnym. Oceny dokonuje dyrektor, biorąc pod uwagę opinię bezpośredniego przełożonego i komisji kwalifikacyjnej powoływanej przez dyrektora sądu. Ocena okresowa sporządzana jest na piśmie nie rzadziej niż raz na 24 miesiące i nie częściej niż raz na 12 miesięcy. Ocena okresowa dotyczy wykonywania przez urzędnika lub innego pracownika sądu powierzonych mu obowiązków. Ocenę niezwłocznie doręcza się osobie ocenianej. Od oceny służy w ciągu 7 dni od dnia doręczenia sprzeciw do dyrektora sądu. Sprzeciw rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia. W razie uwzględnienia sprzeciwu ocenę okresową zmienia się albo sporządza ponownie. Minister sprawiedliwości określił w rozporządzeniu z dnia 16.4.2013 r. w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego (Dz.U. z 2013 r., poz. 646), szczegółowe zasady i tryb postępowania przy dokonywaniu ocen urzędników i innych pra-

cowników sądów i prokuratury, mając na uwadze właściwy poziom wykonywanych przez nich obowiązków. Rozporządzenie to określa:

1. Stanowiska, na których są zatrudniani urzędnicy i inni pracownicy w sądach powszechnych, a także kwalifikacje wymagane do zajmowania tych stanowisk.
2. Szczegółowe zasady wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów.
3. Tabelę wynagrodzenia zasadniczego urzędników i innych pracowników sądów.
4. Wysokość dodatku przysługującego z tytułu zajmowanego stanowiska oraz pełnionej funkcji.
5. Szczegółowe zasady odbywania stażu urzędniczego oraz przeprowadzania egzaminu.

Ustalono również tabelę stanowisk, na których są zatrudniani m.in. urzędnicy w sądach (co jest tematem tej pracy) oraz kwalifikacji wymaganych do zajmowania tych stanowisk (załącznik nr 1 do rozporządzenia). Ustalona została również tabela stanowisk, na których są zatrudniani inni pracownicy w sądach oraz kwalifikacji wymaganych do zajmowania tych stanowisk (załącznik nr 2 do rozporządzenia). Podkreślić w tym miejscu należy, że brak jest możliwości samodzielnego stworzenia w ramach poszczególnych jednostek sądów powszechnych (w poszczególnych sądach) nowych stanowisk pracy niewymienionych w tych przepisach (choć pewna „furtkę" stanowią stanowiska specjalistów ds.).

Powyższe oznacza, że ustawodawca stworzył ramy, w jakich mogą być w sądach powszechnych podejmowane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Omawiając dotychczasową praktykę w zakresie oceny pracy w sądach, należy uwzględnić cezurę czasową wyznaczoną przez wejście w życie Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 10.12.2007 r. (Dz.U. z 2007 r., Nr 247, poz. 1838) w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury. Do tej pory brak było jednolitego systemu oceny pracowników, lecz w/w akt prawny nie obejmuje wszystkich zagadnień związanych z oceną pracy, koncentrując się jedynie na jednym z jego elementów, jakim jest ocena pracownicza. Tym samym należy stwierdzić, że regulacja ta jest niewystarczająca i nadal pozostawia stan, w którym podstawowe kwestie związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim w instytucjach sądowych wymagają uzupełnienia i zmiany.

Koncentrując się zatem wyłącznie na sposobie opisanym w/w rozporządzeniu dokonywania oceny pracowniczej, należy stwierdzić, że do wejścia w życie rozporządzenia, praktycznie każdy z prezesów/dyrektorów sądu decydował w jakim czasie, w jakim zakresie i w jaki sposób praktycznie była przeprowadzana taka ocena i czy ocena taka w ogóle była przeprowadzana. Według posiadanych przez nas informacji[14], najczęściej sprowadzało się to do zasięgania opinii kierowników sekretariatów oraz oddziałów będących bezpośrednimi przełożonymi dla tych pracowników w okresach poprzedzających wypłaty tzw. nagród uznaniowych przyznawanych przez prezesa sądu. Częstą praktyką był podział funduszu nagród w ten sposób, że przyznawano poszczególnym pracownikom nagrody w równej wysokości z odstępstwem od tej zasady w przypadku decyzji uznaniowej prezesa/dyrektora sądu o przyznaniu dodatkowej (wyższej) kwoty konkretnie wskazanym osobom.

[14] Dane dotyczą sądów rejonowych z obszaru działania Sądu Okręgowego w Katowicach przedstawianych na naradach z udziałem Prezesów tych sądów.

W Sądzie Rejonowym w Katowicach wprowadzono arkusz oceny pracowniczej. Taka ocena zawierała elementy samooceny dokonywanej przez samego ocenianego pracownika oraz opinię oceniającego, uwzględniono również konieczność bezpośredniej rozmowy kwalifikacyjnej pomiędzy oceniającym a ocenianym. Do wejścia w życie w/w rozporządzenia, procedury takie kontynuowane były w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach (z uwagi na podział Sądu Rejonowego w Katowicach na dwie samodzielne jednostki: Sądy Rejonowe Katowice-Zachód i Wschód, który nastąpił w dniu 1.4.2007 r.).

Po wejściu w życie w/w rozporządzenia we wszystkich sądach rozpoczęto przygotowania do przeprowadzenia ocen pracowniczych według standardów przyjętych w tym akcie prawnym. Naszym zdaniem, narzucone w tym rozporządzeniu rozwiązania były i nadal są niewystarczające i nie stanowią wystarczającego (właściwego) narzędzia, które byłoby przydatne do wykorzystania w ramach zarządzania kapitałem ludzkim. Przede wszystkim zawiera ono szereg błędów metodologicznych oraz braków, praktycznie dyskwalifikujących to rozwiązanie jako skuteczne narzędzie oceny pracy. Wśród wielu wykrytych mankamentów przede wszystkim należy wskazać brak samooceny pracownika, brak obligatoryjnej bezpośredniej rozmowy oceniającej z pracownikiem. Według założeń ministerstwa rozporządzenie ma określać szczegółowe zasady i tryb postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów. Pierwszej oceny kwalifikacyjnej właściwy dyrektor sądu dokonuje nie wcześniej niż po upływie roku od daty zatrudnienia urzędnika lub innego pracownika. Termin dokonania oceny ustala właściwy dyrektor. Ocena urzędników i innych pracowników sądów ma być sporządzana na arkuszu oceny według następującej czterostopniowej skali: bardzo dobra, dobra, zadowalająca, niezadowalająca. Wzór arkusza oceny kwalifikacyjnej określa załącznik do rozporządzenia. Podkreślić należy, że arkusz ten nie spełnia podstawowych wymogów stawianych przy dokonywaniu ocen pracowniczych dla innych organizacji. Zgodnie z założeniami rozporządzenia, powołuje się komisję kwalifikacyjną składającą się z 3 do 4 osób i w jej skład wchodzą: sędzia wyznaczony przez właściwego prezesa oraz inni pracownicy wyznaczeni przez właściwego prezesa. Komisja sporządza opinię na podstawie sposobu wykonywania pracy przez ocenianego urzędnika lub innego pracownika w okresie, w którym podlegał ocenie, obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy i obowiązków określonych w ustawie o pracownikach sądów i prokuratury, dokumentacji prowadzonej w tym zakresie, rozmów ze współpracownikami, dokumentów wskazujących na posiadane i podnoszone kwalifikacje oraz innych dokumentów znajdujących się w aktach osobowych. Komisja może zwrócić się o stosowne informacje do bezpośredniego przełożonego ocenianego urzędnika lub innego pracownika. Opiniowaniu ma podlegać:

1. Terminowość i prawidłowość wykonywanych zadań.
2. Zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji.
3. Przejawianie inicjatywy, doskonalenie sposobu wykonywania obowiązków.
4. Umiejętność planowania i organizacji pracy.
5. Podnoszenie kwalifikacji i poszerzanie wiedzy przydatnej do wykonywania obowiązków, w tym znajomość aktualnego stanu prawnego.
6. Przestrzeganie dyscypliny pracy.
7. Kultura osobista oraz stosunek do interesantów i współpracowników.

Opinie komisji i bezpośredniego przełożonego są sporządzane na piśmie, a następnie są przekazywane do właściwego dyrektora sądu lub właściwego przełożonego nie później niż 14 dni przed upływem terminu dokonania oceny.

Na potrzeby oceny pracowniczej, celem osiągnięcia rzetelnych jej wyników, w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach przyjęto dodatkowo następujące „podkryteria" oceny, zawierające na określonych poziomach punkty:

I. Organizacja i prawidłowość wykonywanej przez opiniowanego pracy, w tym:

a) wykorzystanie nowych metod i narzędzi pracy oraz otwartość na zmiany:

0 – negatywna – niechętny w przyjmowaniu nowych metod i narzędzi pracy, wykazuje brak zainteresowania opanowaniem przepisów i procedur;

1 – dobra – powoli przekonuje się do nowych metod pracy, korzysta z nowych narzędzi pracy jedynie w sytuacjach przymusowych; powoli opanowuje nowe regulacje dotyczące usprawnienia i ulepszenia wykonywanej pracy;

2 – bardzo dobra – korzysta z wszelkich nowych metod pracy, akceptuje ulepszone narzędzia i rozumie sens zmian w regulacjach, szybko je opanowuje, dopasowując metody działania do realizowanych zadań;

3 – wybitna – poszukuje aktywnie nowych rozwiązań, metod i technik pracy, nowe narzędzia pracy akceptuje i wykorzystuje w sposób twórczy, inicjuje zmiany w procedurach wewnętrznych; skomplikowane działania są dla opiniowanego wyzwaniem.

b) umiejętność podejmowania decyzji i złożoność pracy:

0 – negatywna – często nie radzi sobie w prostych sytuacjach; wykonując prace proste bez kontaktu z interesantami lub współpracownikami, nie potrafi podejmować własnych decyzji; nie potrafi przewidzieć efektów swoich działań;

1 – dobra – zazwyczaj radzi sobie przy wykonywaniu zadań prostych i wykonywaniu wielu czynności jednocześnie; podejmuje własne decyzje, ale przejawia małe zaufanie do swoich umiejętności;

2 – bardzo dobra – skuteczny w wykonywaniu zadań prostych, wieloczynnościowych, w tym w kontaktach z interesantami i współpracownikami; potrafi w stosownym czasie podejmować odpowiednie decyzje; prawidłowo ocenia skutki podejmowanych działań;

3 – wybitna – bez szkody dla jakości pracy wykonuje czynności związane z wysoce złożonym procesem pracy; ma twórcze podejście do podejmowanych decyzji bez względu na złożoność problemów; otwarty, pomaga innym w procesie podejmowania decyzji; potrafi przewidzieć krótko – i długofalowe konsekwencje swoich decyzji i podejmowanych działań.

c) terminowość wykonywania zadań i sprawność w działaniu:

0 – negatywna – pracuje nieterminowo; przejawia lekceważący stosunek do terminowego załatwiania spraw; często nie jest w stanie wykonać wszystkich powierzonych zadań i obowiązków;

1 – dobra – w przeważającej większości zadania wykonuje w ustalonym terminie; zazwyczaj wywiązuje się z większości powierzonych zadań i obowiązków; wywiązuje się z zadań podstawowych;

2 – bardzo dobra – pracuje terminowo; w pełni wywiązuje się z zadań i obowiązków typowych dla stanowiska pracy;
3 – wybitna – bardzo szybko realizuje zadania; wzorowo wywiązuje się z obowiązków; radzi sobie z załatwianiem spraw nietypowych; realizuje zadania z wyprzedzeniem; przy planowaniu wykorzystuje dostępne informacje; hierarchia zadań jest starannie przemyślana.

d) jakość pracy:

0 – negatywna – przeważnie beztroski, niedbały; praca opiniowanego zbyt często zawiera błędy; nie dostrzega nieprawidłowości i błędów we własnej pracy;
1 – dobra – do realizowanych przez opiniowanego zadań i poleceń przeważnie nie ma zastrzeżeń; wychwytuje większość nieprawidłowości i błędów we własnej pracy;
2 – bardzo dobra – staranny i systematyczny; jakość pracy opiniowanego odpowiada przyjętemu standardowi; nie zdarza się, by w dokumentacji i we własnej pracy pozostawały nieprawidłowości i błędy;
3 – wybitna – bardzo staranny i dokładny w realizacji zadań i poleceń; opracowania opiniowanego są zawsze bezbłędne i precyzyjne; poszukuje i wdraża nowe metody, procedury pozwalające wychwycić wszelkie nieprawidłowości w dokumentacji oraz błędy we własnej pracy i pracy innych.

e) utrzymywanie porządku na stanowisku pracy:

0 – negatywna – w prowadzonej dokumentacji (akta, korespondencja, urządzenia biurowe itp.) panuje nieporządek i chaos; często zdarzają się zaginięcia; wykazuje brak dbałości o sprzęt biurowy i materiały biurowe;
1 – dobra – dokumenty przechowuje zazwyczaj w stanie uporządkowanym; sporadycznie występują problemy z odszukaniem dokumentów; zazwyczaj dba o sprzęt biurowy; nie zawsze ekonomicznie zużywa materiały biurowe;
2 – bardzo dobra – zawsze przechowuje dokumenty w stanie uporządkowanym; nie występują problemy z odszukaniem dokumentów; zawsze dba o sprzęt biurowy i ekonomicznie zużywa materiały biurowe;
3 – wybitna – prowadzoną dokumentację zawsze przechowuje posegregowaną i oznaczoną w sposób pozwalający na sprawne odnalezienie potrzebnego dokumentu; na bieżąco zwraca uwagę na możliwość występowania błędów i wprowadza nowatorskie rozwiązania w tej dziedzinie; sprzęt biurowy utrzymuje w bardzo dobrym stanie; wprowadza nowe rozwiązania pozwalające ekonomicznie rozdysponować stosowane środki i przedmioty pracy.

II. Poczucie przez opiniowanego odpowiedzialności związanej z miejscem pracy, w tym:

a) świadomość usługowej roli urzędu, w którym opiniowany jest zatrudniony:

0 – negatywna – okazuje zniecierpliwienie lub złość w stosunku do interesanta; niechętny do udzielania pomocy petentowi;
1 – dobra – z reguły rzetelnie i terminowo świadczy usługi dla interesantów; z reguły skłonny do udzielania pomocy petentowi;

2 – bardzo dobra – zawsze rzetelnie i terminowo świadczy usługi dla interesantów; zawsze skłonny do udzielania pomocy petentowi; uprzejmie i wyczerpująco przekazuje swoje wiadomości petentowi;
3 – wybitna – zawsze rzetelnie i terminowo świadczy usługi dla interesantów; zawsze skłonny do udzielania pomocy petentowi; uprzejmie i wyczerpująco przekazuje swoje wiadomości petentowi; taktowny, pomocny, uczynny, nieokazujący zniecierpliwienia, wysoko oceniany przez petentów.

b) zachowanie dyskrecji w sprawach służbowych:
0 – negatywna – upowszechnia osobom postronnym informacje, które nie powinny być przekazywane; nie zachowuje dyskrecji służbowej poza miejscem pracy;
1 – dobra – przeważnie zachowuje dyskrecję służbową; sporadycznie zdarzają się sytuacje ujawniania osobom nieupoważnionym informacji, które nie powinny być przekazywane;
2 – bardzo dobra – zawsze zachowuje dyskrecję służbową; potrafi ocenić wagę posiadanych informacji i skutki ich rozpowszechniania, czuje się odpowiedzialny za ich posiadanie;
3 – wybitna – dba o właściwy przepływ informacji, potrafi wychwycić nieprawidłowości w ich rozpowszechnianiu i w razie konieczności zwrócić uwagę innym pracownikom oraz ewentualnie powiadomić przełożonego.

c) postawa etyczna:
0 – negatywna – dwulicowy, układowy, interesowny; wprowadza chaos i dezinformację na stanowisku pracy;
1 – dobra – lojalny; oddany pracy zawodowej;
2 – bardzo dobra – lojalny; oddany pracy zawodowej; koleżeński i uczynny;
3 – wybitna – lojalny; oddany pracy zawodowej; koleżeński i uczynny; godny zaufania; wśród współpracowników uważany za autorytet.

d) przestrzeganie dyscypliny pracy:
0 – negatywna – bez powodu opuszcza stanowisko pracy; często spóźnia się bądź w inny sposób narusza regulamin pracy;
1 – dobra – na ogół jest punktualny i sumienny; efektywnie wykorzystuje czas pracy, wykonując swoje zadania w sposób prawidłowy;
2 – bardzo dobra – zawsze punktualny i bardzo sumienny, efektywnie wykorzystuje czas pracy, wykonując swoje zadania w sposób prawidłowy;
3 – wybitna – wzorowo przestrzega dyscypliny pracy i swoją postawą daje przykład innym.

III. Poprawność relacji opiniowanego z otoczeniem w miejscu pracy, w tym:

a) komunikatywność:
0 – negatywna – nie potrafi jasno wyrazić swojego zdania; nie potrafi uważnie słuchać rozmówcy i przerywa innym ich wypowiedzi;
1 – dobra – rzadko zdarzają się problemy z precyzyjnym formułowaniem przekazów pisemnych i ustnych; sporadycznie nie poświęca należytej uwagi rozmówcy bądź komunikuje się z nim w nienależyty sposób;

2 – bardzo dobra – jasno i w sposób spójny formułuje myśli w mowie i piśmie; potrafi słuchać, gdy mówią inni; potrafi sformułować zrozumiale swoją opinię, dobierać odpowiednie argumenty; trafnie odczytuje intencje rozmówcy;
3 – wybitna – potrafi nawiązać kontakt z każdym rozmówcą i udzielić mu właściwych informacji; bardzo uważny słuchacz, zachęcający innych do wypowiadania się; posiada umiejętność doskonałego wyrażania się w mowie i piśmie, ujmując przekazywane treści wyjątkowo trafnie; używa bogatego słownictwa w sposób ułatwiający innym zrozumienie treści; służy pomocą przy tworzeniu opracowań i innych materiałów dla różnych odbiorców; radzi sobie w najtrudniejszych sytuacjach.

b) umiejętność pracy w zespole:
0 – negatywna – nie potrafi pracować w żadnym zespole;
1 – dobra – dobrze pracuje w stałym składzie zespołu według utartych wzorców; nie zawsze potrafi dostosować tempo własnej pracy do tempa współpracowników;
2 – bardzo dobra – potrafi dostosować się do każdej zmiany personalnej w składzie zespołu; aktywnie uczestniczy w pracach zespołu;
3 – wybitna – potrafi pracować w każdym składzie zespołu; aktywnie uczestnicząc w pracach zespołu, wychodzi z inicjatywą usprawnienia pracy zespołu niezależnie od zakresu jego obowiązków.

c) relacje z przełożonymi i współpracownikami:
0 – negatywna – kłótliwy; przeciwstawia się przełożonemu; niechętny do współpracy; często okazuje negatywne emocje, zniecierpliwienie; niekoleżeński;
1 – dobra – otwarty i niekonfliktowy; chętny do współpracy; rzadko okazuje negatywne emocje, zniecierpliwienie; zazwyczaj koleżeński, przyjazny i skory do pomocy;
2 – bardzo dobra – zawsze uprzejmy i chętny do pomocy; przyjazny, w razie potrzeby poświęca czas i uwagę innym; zawsze chętny do współpracy;
2 – wybitna – znakomity w tworzeniu dobrej atmosfery pracy; uznawany w grupie za autorytet; wspiera decyzje przełożonego; jego postawa nie budzi zastrzeżeń; wymagający w stosunku do siebie i innych.

1.3. Stan wiedzy pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach wobec możliwości stosowania elementów wartościowania stanowisk pracy i wykorzystania ich w praktyce

Przyjąć należy, że w jednym z etapów organizacji procesu wartościowania jest etap informacyjny. Przeprowadzenie procesu wartościowania jako narzędzia do tej pory niestosowanego w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach sądów powszechnych, wymagało właściwego przygotowania nieformalnych liderów zmian oraz tzw. ambasadorów zmian, którzy rozpropagują idee i zasady wyceny pracy wśród pozostałych pracowników. Założeniem było pozyskanie takich osób, które w procesie wprowadzania zmian w organizacji będą wspierać wprowadzanie tych zmian, przeko-

nywać do nich wszystkich pracowników, łagodząc nastoje osób, które zmian nie rozumieją i są im przeciwne lub obojętne. Ambasadorzy zmian mieli za zadanie stanowić pomost między kierownikami wyższego szczebla a szeregowymi pracownikami. Osoby te zostały wybrane po przeprowadzeniu akcji informacyjnej, powinny bowiem mieć zaufanie wśród pracowników, których będą reprezentować. Ponadto powinny być przekonane do konieczności wprowadzenia zmian, mimo że nie wypełniają funkcji tzw. agenta zmian, czyli nie są osobami odpowiedzialnymi za wprowadzanie tych zmian [15].

Mając powyższe na uwadze, kierownictwo Sądu zdecydowało o przeprowadzeniu niezbędnych szkoleń dla kadry kierowniczej i zarządzającej, która oceny te miała przeprowadzać. Dlatego systematycznie już od 2008 r. zaplanowano i przeprowadzono szereg szkoleń, mających na celu uświadomienie ważności, rangi oraz potrzeby wprowadzenia w Sądzie zintegrowanego systemu oceny pracy przy stworzeniu podwalin do wykreowania wizerunku sądu jako organizacji uczącej się. W ramach tego projektu przeprowadzono szkolenia z zakresu: profesjonalnej obsługi klienta (w tym zagadnienia związane z tzw. trudnym klientem), ABC rekrutacji, przeprowadzania oceny pracowniczej, zagadnień asertywności, stresu i radzenia sobie ze stresem, zarządzania konfliktem, treningu umiejętności kierowniczych, zarządzania sobą w czasie, team building w organizacji. Wyniki szkoleń wskazują na uzyskanie większej świadomości pracowników, do których szkolenia te były kierowane i przechodzenie ich z sfery tzw. nieuświadomionej niekompetencji poprzez stan uświadomionej niekompetencji i przechodzenia ich na etap rozwoju określany świadomą kompetencją.

Pierwszym krokiem w tym kierunku było stworzenie ankiety skierowanej do pracowników, mającej na celu zbadanie nie tylko stanu ich wiedzy na ten temat, lecz zbadanie oczekiwań z tym związanych. Jest to bowiem warunkiem społecznej akceptacji i motywacyjnego oddziaływania wartościowania pracy. W tym celu stworzono ankietę kierowaną do pracowników (urzędników oraz innych pracowników w rozumieniu rozporządzenia o pracownikach sądów i prokuratur) zawierającą m.in. podstawowe informacje na temat kryteriów oceny pracy oraz wykorzystania ich w późniejszej praktyce zarządzania.

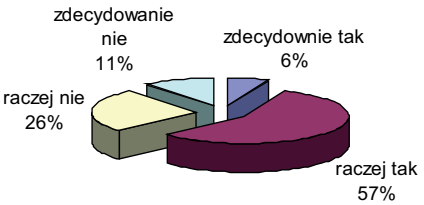
Ankieta została skierowana do grupy pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach. Jej przeprowadzenie powierzono Oddziałowi Kadr (obecnie przeprowadzaniem badań ankietowych zajmuje się specjalista ds. HR). Ankieta miała charakter anonimowy i składała się z 21 pytań ukierunkowanych na rozpoznanie zarówno stanu potrzeb, jak i wiedzy o przydatności narzędzi stosowanych w procesie oceny pracy. Odpowiedź na zadane pytania zamknięte miała dać odpowiedź, na ile ankietowani widzą potrzebę dokonywania oceny pracy, na ile skuteczny jest dotychczas stosowany model. Ważne było również zestawienie pytań dotyczących wprost samej oceny z rozpoznaniem zagadnień związanych z celem pracy oraz działaniem w zespole. Przyjęto bowiem założenie, że w procesie oceny konieczne jest jej dokonanie nie wyłącznie w przestrzeni zindywidualizowanej odnoszącej się do konkretnej ocenianej jednostki, lecz w odniesieniu do działań tego pracownika w aspekcie celów organizacji (sądu/oddziału/wydziału), w którym pracę swą wykonuje. Ważny jest również

[15] K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi ze słownikiem angielsko-polskim i polsko-angielskim,* Warszawa 2002, s. 2.

kontekst świadomości pracy w zespole oraz sprawiedliwego (wynikającego w realnej oceny) wynagrodzenia.

Pierwszych pięć pytań ankiety dotyczyło prawidłowości procesu oceny dokonywanych czynności w ramach systemu opracowanego na potrzeby badanego sądu. W tej grupie na pierwsze pytanie dotyczące odczuć pracowników co do prawidłowości dotychczas dokonywanej oceny, 63% respondentów wskazało na prawidłowość systemu.

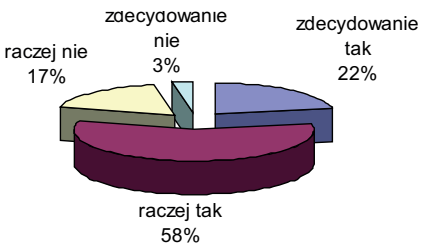
Czy w Pana/Pani odczuciu praca osób zatrudnionych w sądzie jest prawidłowo oceniana?



Przedmiotem analizy dokonywanej w bieżącej pracy musi zostać wysoki odsetek 37% osób wskazujących na nieprawidłowości w badanym zakresie. Wstępnie należało przyjąć, że tak wysoki odsetek osób niezadowolonych z dotychczasowej praktyki oceny pracy wynikać może z braku jasnego określenia kryteriów oceny lub braku podstawowych wiadomości o modelu oceny, jaki powinien być stosowany, oraz przydatności w praktyce zarządzania ludźmi (wykorzystywanie wyników oceny pracy).

Wyniki ankiety w tym zakresie korespondują z pytaniem z zakresu czy wyniki dokonywanej oceny są sprawiedliwe. Wydaje się, że badający powinni otrzymać podobny rozkład odpowiedzi. Tymczasem w ocenie pracowników tylko 20% z nich uznało, że wyniki dokonywanej oceny nie są sprawiedliwe.

Czy wyniki dokonywanej oceny są sprawiedliwe?

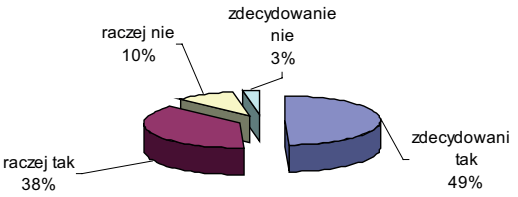


Tym samym istnieje rozbieżność w ocenie pracowników co do zakresu pojęć „prawidłowej" a „sprawiedliwej" oceny. Można zatem uznać, że 17% badanych uznało, że pomimo występujących w ich opinii nieprawidłowości w procesie oceniania wyniki dokonywanej oceny są przez nich postrzegane jako sprawiedliwe. Wynikać to może z faktu, że bezpośredni przełożony, dokonując oceny, informuje ocenianych o jej wynikach.

Z przedstawionego poniżej wykresu prezentującego wyniki ankiety tym zakresie, jasno wynika, że 87% respondentów wskazało, że taka informacja do ocenianego jest kierowana. Zauważyć w tym miejscu należy, że nieprawidłowość w zakresie niewła-

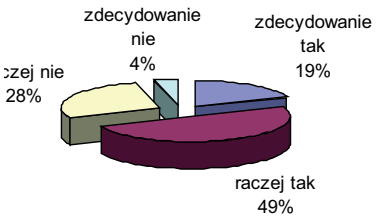
ściwej (niewystarczającej) komunikacji dotyczy 13% osób, co sugeruje konieczność zwrócenia osobom dokonującym oceny uwagi co do konieczności właściwego zadbania o ten wymiar oceny.

Czy Pana/Pani bezpośredni przełożony dokonuje oceny informując ocenianego o jej wynikach?



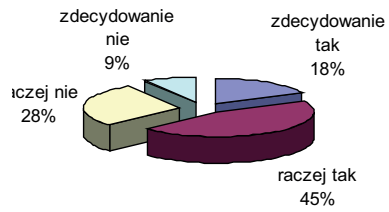
Powyżej sformułowany postulat ma pierwszorzędne znaczenie w aspekcie oczekiwań pracowników co do zasadności przeprowadzenia ocen pracy zarówno okresowo, jak i systematycznie. W znaczącej przewadze (68% za, 32% przeciw) pracownicy wskazali na zasadność tezy przemawiającej za kontynuacją procesu oceny.

Czy według Pana/Pani ocena pracy powinna być przeprowadzana zarówno okresowo jak i systematycznie?



Ważne również jest to, by wyniki oceny były brane pod uwagę w bieżącej działalności sądu. Za takim ich wykorzystaniem opowiedziało się łącznie 63% badanych. Zwraca w tym miejscu uwagę znaczący odsetek osób przeciwnych tego typu rozwiązaniom, ale pracownicy, którzy wskazali odpowiedź: „raczej nie", są tą grupą, do której przede wszystkim należało dotrzeć z informacją przekonywującą ich o zaletach oceny pracy i braku potencjalnych zagrożeń.

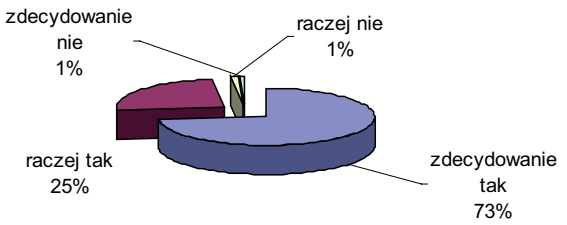
Czy według Pana/Pani opinii wyniki oceny powinny być wykorzystywane w bieżącej działalności Sądu?



Kolejna grupa pytań związana była z kryteriami podstawowymi oraz dodatkowymi, tradycyjnie stosowanymi w procesie oceny pracy. Kryteria te zostały przedstawione respondentom jako wybrane z całej gamy różnych możliwych propozycji i jako te, które byłyby najbardziej przydatne w procesie oceny w sądzie. W tym punkcie ankiety pracownicy mogli wskazać według podanej skali oceny, które z podanych kryteriów znajdzie najlepsze (a które nie) zastosowanie.

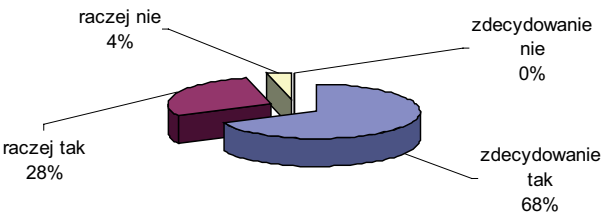
Zdecydowanie największe poparcie uzyskało kryterium terminowości i prawidłowości wykonywanych zadań, gdzie aż 74% badanych opowiedziało się za zdecydowanym jej zastosowaniem, a 25% wskazało na zasadność użycia tego kryterium.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Terminowość i prawidłowość wykonywanych zadań.



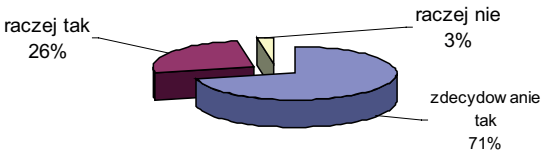
Pracownicy uznali również, że bardzo ważnymi kryteriami oceny pracy są przejawianie inicjatywy, umiejętność planowania i organizacji pracy, podnoszenie kwalifikacji i poszerzanie wiedzy, przestrzeganie dyscypliny pracy.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Przestrzeganie dyscypliny pracy.



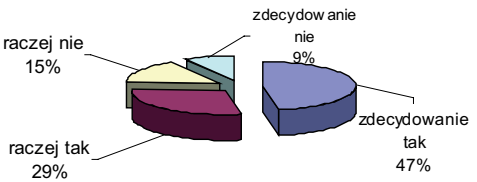
Za bardzo ważną pracownicy sądu uznali konieczność zastosowania również poniższych kryteriów: kultury osobistej oraz stosunku do interesantów i współpracowników, doświadczenia zawodowego.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Kultura osobista, stosunek do interesantów i współpracowników.



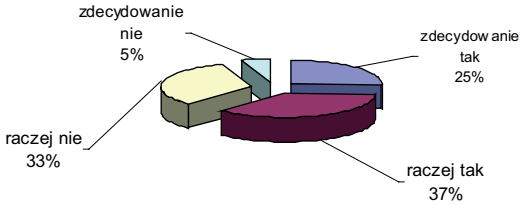
Z możliwości wyboru spośród tzw. kryteriów podstawowych zdecydowana większość badanych opowiedziała się za stosowaniem oceny zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji.



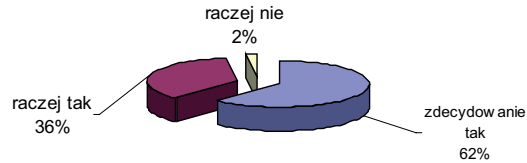
Natomiast w przypadku kryterium wykształcenia wyniki ankiety są bardziej zróżnicowane. Wynikało to z faktu toczącej się dyskusji w ramach proponowanych zmian w przepisach dotyczących pracowników sądów co do zasadności utrzymania wymogu posiadania wyższego wykształcenia przez osoby zatrudnione w jednostkach wymiaru sprawiedliwości. Pośród ankietowanych osób znajdują się również te, które nie posiadają wyższego wykształcenia i zostały zobowiązane do 2017 roku do uzupełnienia wykształcenia w tym zakresie. W ramach obowiązującego rozporządzenia tylko pracownicy posiadający odpowiedni staż pracy w sądzie (i wiek) są zwolnieni z tego obowiązku, lecz musieli uczestniczyć w zajęciach prowadzonych przez Ministerstwo Sprawiedliwości w ramach Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury powołanej na mocy ustawy z dnia 23.1.2009 r.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Wykształcenie.



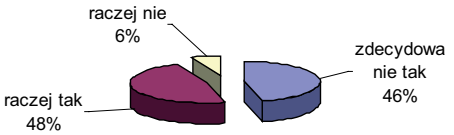
Kolejna grupa kryteriów ma charakter dodatkowy, tradycyjnie stosowany w procesie oceny pracy. W tym zakresie przedstawiono pracownikom i podano ich uwadze następujące kryteria: obsługa urządzeń technicznych, komunikacja werbalna, komunikacja pisemna, komunikatywność, praca w zespole, orientacja na cele (rezultaty pracy), radzenie sobie w sytuacji kryzysowej, samodzielność i kreatywność. Najwięcej głosów wskazujących na konieczność zastosowania oceny w podanym obszarze zyskała komunikatywność. Wskazało na nią łącznie 98% badanych, z tym że pozostałe 2% udzieliło odpowiedzi „raczej nie", co sugeruje, że odpowiedzi te mogły zostać udzielone przez pracowników zajmujących stanowiska niezwiązane z koniecznością częstych kontaktów ze stronami rozumianymi jako klienci zewnętrzni i wykonujących pracę o charakterze analitycznym.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Komunikatywność.

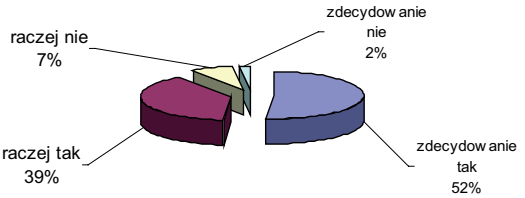


Zwrócić należy uwagę na fakt, że wskazanie tej cechy uwypukla „usługodawczy" charakter instytucji, jaką jest sąd, co wiąże się nie tylko z koniecznością zachowania właściwej komunikacji wewnętrznej, ale również zewnętrznej, a co zostało wskazane w kolejnych odpowiedziach ankiety. Badani za bardzo ważne kryteria wskazali komunikację werbalną oraz pisemną. Wysoka świadomość rangi tych cech wynika bezpośrednio z charakteru pracy wykonywanej przez pracowników sądu, lecz również jest efektem szkoleń przeprowadzonych przez wykwalifikowaną firmę zewnętrzną w zakresie prowadzenia właściwej komunikacji interpersonalnej.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Komunikacja werbalna.

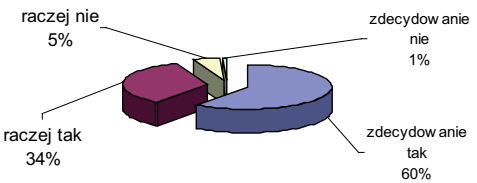


Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Komunikacja pisemna.



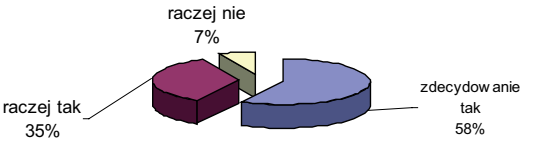
Za jedno z najbardziej przydatnych kryteriów dodatkowych respondenci uznali również samodzielność. Należy w tym miejscu zauważyć, że zgodnie z nomenklaturą stanowisk przyjętą w obecnie obowiązującym rozporządzeniu, stanowiskami samodzielnymi są: główny księgowy, zastępca głównego księgowego, audytor wewnętrzny, radca prawny, pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych i jego zastępca. W przypadku pozostałych stanowisk samodzielność może być rozpatrywana jako możliwość podejmowania decyzji i wykonywania swych obowiązków co prawda pod nadzorem, lecz w warunkach swobodnego decydowania o planowaniu i organizacji pracy przez poszczególnych pracowników.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Samodzielność.



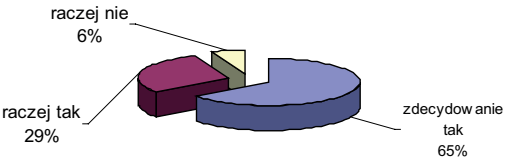
Wyniki badań w tym zakresie korespondują z odpowiedziami dotyczącymi pracy w zespole. Znamienne jest, że badani, doceniając możliwość zapewnienia samodzielności w wykonywanych zadaniach, potrafili wykazać i docenić w identycznym zakresie korzyści płynące z tzw. pracy w zespole.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Praca w zespole.



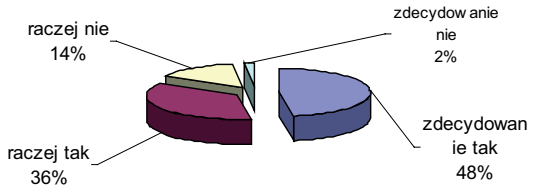
Spośród pozostałych kryteriów dodatkowych badani za ważny element oceny pracy uznali również umiejętność radzenia sobie w sytuacji kryzysowej, co w przypadku pracy łączy się niewątpliwie ze zjawiskiem stresu.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Radzenie sobie w sytuacji kryzysowej.



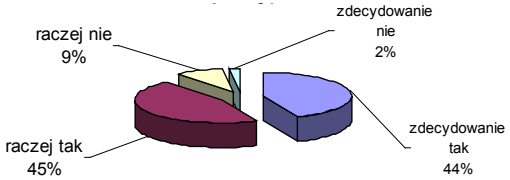
Jako jedną z ostatnich propozycji kryteriów oceny pracy pracownicy oceniali kreatywność i w tym przypadku łącznie 16% badanych nie widziało potrzeby stosowania tego kryterium.

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Kreatywność.



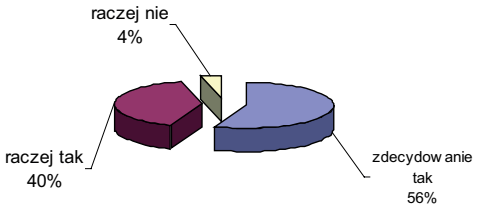
Za bardzo interesujące uznano wyniki ankiety w zakresie wypowiedzi pracowników sądu na temat orientacji na cele (rezultaty pracy).

Które z podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym Sądzie? Orientacja na cele (rezultaty pracy).



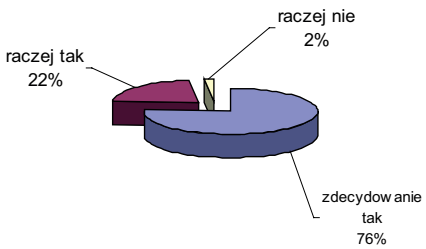
Udzielone odpowiedzi korespondują z wynikami ankiety w zakresie badania, czy pracownicy sądu znają i potrafią wyjaśnić główne cele zakładu pracy, w którym pracują.

Znam i potrafię wyjaśnić: główne cele zakładu pracy, w którym pracuję.



Powyższe odpowiedzi pozwalają przyjąć, że istnieje tylko mała grupa pracowników, która nie jest zorientowana na realizację celów organizacji. Grupa ta, w granicach 2–9% ogółu badanych, powinna zostać poddana szkoleniu, a w przypadku braku zmiany nastawienia tych pracowników do osiągania założonych rezultatów pracy, podlegać będzie zwolnieniu. Tezę tę potwierdzają odpowiedzi dotyczące znajomości i umiejętności wyjaśnienia celów pracy w wydziale/oddziale, w którym ankietowani obecnie pracują.

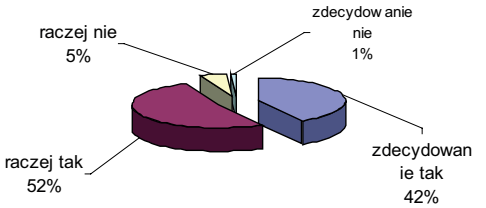
Znam i potrafię wyjaśnić: cele pracy w wydziale/oddziale, którą wykonuję.



Zadowalającym jest fakt, że w tym przypadku 76% badanych zdecydowanie wskazało na swoją świadomość w tym zakresie. Dla kierowników poszczególnych jednostek organizacyjnych działających w strukturze sądu powinna być impulsem do działania informacja, że 22% ich pracowników wskazało na odpowiedź „raczej tak". To może sugerować konieczność ponownego przeszkolenia tej grupy pracowników i zapewnienia lepszej komunikacji wewnętrznej oraz przyjrzenia się prawidłowemu przepływowi informacji pomiędzy kierownikami a pozostałymi pracownikami.

Jest to o tyle istotne, że wpływa m.in. na podejmowanie przez nich dodatkowych zadań poza obowiązkowymi, jeśli jest to niezbędne do realizacji celów wydziału/oddziału, w którym pracują.

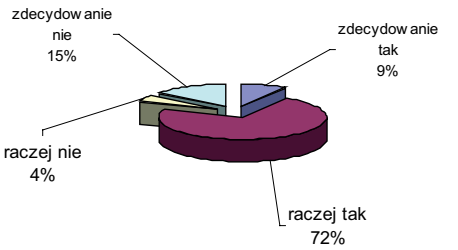
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi, jeśli jest to niezbędne do realizacji celów mojego wydziału/oddziału.



Zadawalający jest wynik, w którym aż 94% badanych wyrażała taką gotowość. Pozostała 6% grupa to pracownicy, których motywacja nie jest na wystarczającym poziomie lub nie widzą celu dobra wydziału/oddziału, jaki należy osiągnąć. Kierownicy zatem powinni zwrócić uwagę na realizację tych założeń, jakie zostały im przedstawione w ramach przeprowadzonego szkolenia z zakresu team building.

Powyższe rozważania należy skonfrontować z wypowiedziami pracowników w zakresie stopnia motywowania ich do dawania z siebie więcej, niż to wynika z zakresu ich obowiązków.

Sąd motywuje mnie do dawania z siebie więcej niż to wynika z zakresu moich obowiązków.

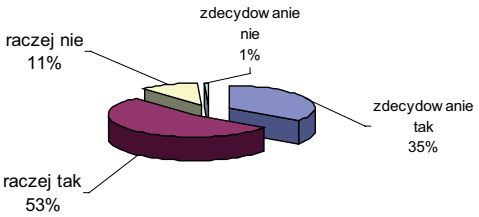


Zwrócić w tym miejscu należy uwagę na fakt, że 19% badanych wskazało, że takiej motywacji ze strony sądu nie było. Jeśli więc 81% pracowników deklaruje, że są

przez instytucję ich zatrudniającą motywowani do dawania więcej, niż to wynika z zakresu ich obowiązków, natomiast 94% chętnie podejmuje się dodatkowych zadań (por. wyniki powyżej przedstawionego wykresu) to oznacza, że co najmniej 7% ankietowanych wykonuje czynności w ramach automotywacji. Te czynności, wypływające z czynności podejmowanych przez samych pracowników, należy ocenić pozytywnie, ale powinni oni otrzymać od pracodawcy komunikat zwrotny, który może mieć wpływ nie tylko na ich dalszą motywację do pracy, ale również na niezwykle ważny element pracy, jakim jest satysfakcja z wykonywanych zadań. Według badanych aż 16% nie deklaruje tego poczucia samorealizacji.

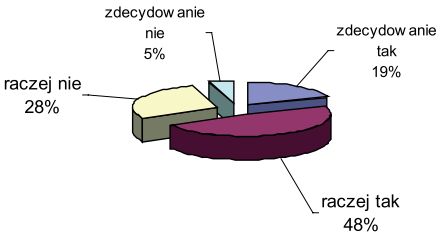
Dokonując w przyszłości rozważań na ten temat, osoby zajmujące stanowiska w poszczególnych wydziałach i oddziałach powinny wziąć pod uwagę stopień współdziałania (pracy zespołowej) pracowników. Jak wynika bowiem z ankiety, aż 12% respondentów wskazało na brak takiej współpracy.

Moi koledzy/koleżanki z pracy współpracują ze sobą, aby osiągnąć cele postawione przed naszym wydziałem/ oddziałem.



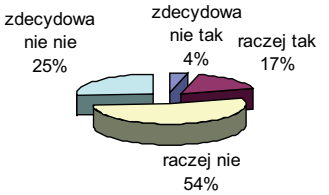
Równie ważne jest, by dokonać zmiany we wskazanej przez 33% osób sytuacji, w której pracownicy wskazali na niewykorzystanie w pełni ich wiedzy i umiejętności. Oznacza to, że aż co trzeci pracownik nie realizuje i nie wykorzystuje swojego potencjału w ramach przydzielonych mu zakresów obowiązków.

Praca, którą wykonuję: stwarza możliwość wykorzystania w pełni mojej wiedzy i umiejętności.



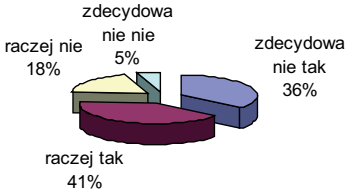
Dodatkowo, wyniki powyższe potwierdzają odpowiedzi na kolejne pytanie, w którym responsdenci wskazali, że w 29% czuli się wykorzystywani i niedoceniani.

Czuję się w pracy wykorzystywany i niedoceniany.



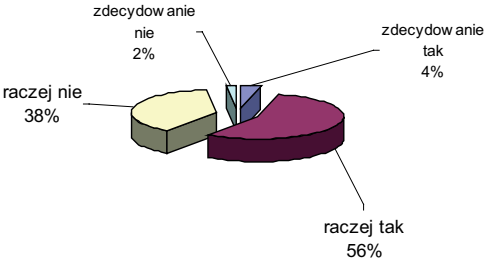
Również odpowiedzi na pytanie, czy bezpośredni przełożony udziela pracownikom wsparcia koniecznego do efektywnej pracy, wskazywały na konieczność podjęcia zdecydowanych kroków w tym zakresie.

Mój przełożony udziela mi wsparcia koniecznego do efektywnej pracy.



Konieczne jest podjęcie zdecydowanych działań w zakresie usprawnienia organizacji pracy w sądzie, bowiem 40% ankietowanych wskazało, że organizacja pracy w sądzie nie pozwala im na efektywną pracę.

Organizacja pracy w Sądzie pozwala mi na efektywną pracę.

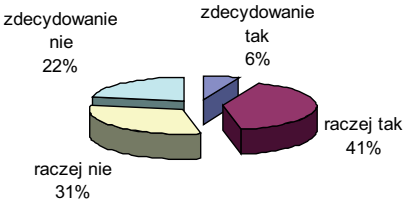


Udzielenie takiej odpowiedzi wiązało się być może ze specyfiką pracy, która w znaczącym zakresie jest odtwórcza (np. w zakres czynności osoby pracującej w sekretariacie wydziału wpisany jest obowiązek sporządzania protokołów z rozpraw). Warto jednak zastanowić się nad tym aspektem pracy na kanwie usprawnienia procesów pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, wykorzystania potencjału ludz-

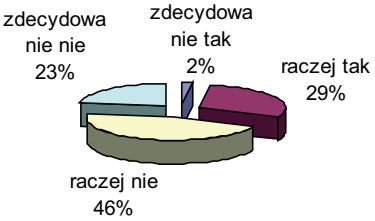
kiego i intelektualnego poszczególnych pracowników oraz ich właściwego motywowania. Należy również zapewnić szerszą możliwość wypowiadania się pracowników w tym zakresie, brania pod uwagę ich uwag i zgłaszanych sugestii w dopuszczalnych ramach.

Kolejne cztery pytania ankiety dotyczyły opinii pracowników w zakresie otrzymywanych wynagrodzeń. Dla 46% badanych otrzymywane przez nich wynagrodzenie uznane zostało za sprawiedliwe, a dla 31% odpowiednie do ich wkładu pracy.

Praca, którą wykonuję zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie.

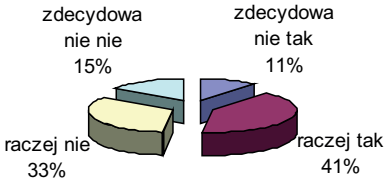


Moje wynagrodzenie jest odpowiednie

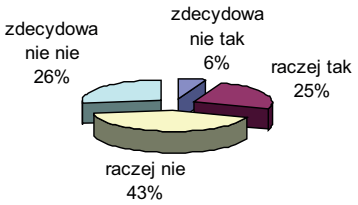


Zwraca uwagę fakt, że 52% badanych uznało, że są odpowiednio doceniani pozafinansowo za indywidualne osiągnięcia oraz to, że dla 31% badanych efekty ich pracy mają wpływ na ich wynagrodzenia, a 68% rozumie, jak ustalane jest ich wynagrodzenie.

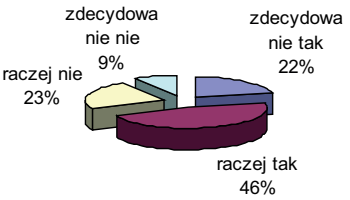
Jestem odpowiednio deceniana/ny (pozafinansowo) za indywidualne osiągnięcia.



Efekty mojej pracy mają istotny wpływ na moje wynagrodzenie.



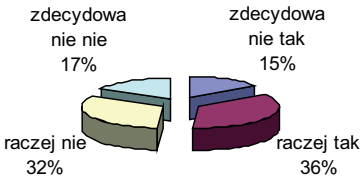
Dobrze rozumiem, jak ustalane jest moje wynagrodzenie.



W tym miejscu należy wskazać, że średnie wynagrodzenie miesięczne dla pracowników od 2008 r. wynosiło około 2400 zł brutto liczone bez przeciętnego dodatkowego wynagrodzenia rocznego (z wyłączeniem osób funkcyjnych, np. kierowników sekretariatów i oddziałów, których średnie wynagrodzenie liczone w analogiczny sposób wynosiło ponad 4000 zł).

Znamienne jest, że na ostatnie pytanie ankiety, dotyczące zasadności wprowadzenia systemu oceny pracy, początkowo aż 49% ankietowanych opowiedziało się przeciw takiej idei.

Czy Pana/Pani zdaniem w naszym Sądzie powinien zostać wprowadzony system oceny pracy?



Wynikało to z obawy przed wprowadzeniem zmian, co powodowało konieczność przeprowadzenia właściwego mechanizmu jej zarządzania. Wymagało również przeprowadzenia akcji informacyjnej wśród pracowników ukazującej faktyczne pozytywne konsekwencje wprowadzenia takiego systemu.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że otrzymane wyniki badań pokazywały z jednej strony obawy pracowników przed wprowadzaniem zmian, z dru-

giej zaś jasno przedstawiają obraz zatrudnionych w sądzie jako grupę osób generalnie przygotowaną do wprowadzenia systemu ocen pracy, którego elementem jest wartościowanie stanowisk pracy. W bieżącej pracy badani wykorzystywali (często nieświadomie) pewne elementy wartościowania, widząc ich zasadność stosowania i sprawiedliwość kryteriów. W praktyce pracownicy byliby w stanie wskazać (według ich subiektywnej oceny), które stanowiska są ważne i jaka jest hierarchia stanowisk w sądzie. Ocena ta nie opierałaby się o zobiektywizowane kryteria i dlatego należało dołożyć wszelkich starań, by proces wdrażania wartościowania uzmysłowił pracownikom sądu, że nowy sformalizowany system prawidłowo wpłynie na proces organizacji pracy. Obecnie ten etap prac został poprzedzony już sporządzeniem opisu stanowisk pracy (zagadnienie to pozostanie przedstawione w dalszej części pracy).

Podkreślić należy, że czynności przygotowawcze w tym zakresie były oparte na wysiłku osób zatrudnionych w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach. Wzorem dla nich jest opracowany system wartościowania stosowany w cytowanych powyżej przepisach obowiązujących w tzw. korpusie służby cywilnej. Dawało to możliwość zaczerpnięcia i skorzystania z dobrych i sprawdzonych wzorów stosowanych w administracji publicznej. Jednakże zaletą braku obecnie obowiązujących rozwiązań w tej dziedzinie jest tworzenie własnych modeli postępowań. Jest to o tyle ważne, że w przygotowywanych projektach ustawy o pracownikach sądów i prokuratur[16], w art. 36 przewidziano, że stanowiska w sądzie mogą podlegać opisowi i wartościowaniu z tym, że wartościowanie to następować będzie z uwagi na potrzebę racjonalizacji zatrudnienia w sądownictwie, a nadto w celu właściwego kształtowania proporcji płac zależnej od rodzaju wykonywanych czynności.

2. Docelowy model wartościowania stanowisk pracy w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach

W rozdziale tym zostaną zaprezentowane główne założenia stworzonego na potrzeby Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach modelu wartościowania stanowisk pracy. Przedstawiona zostanie metoda najbardziej użyteczna z punktu widzenia tej konkretnej organizacji, wskazane zostaną kryteria wartościowania. Po omówieniu zasadniczej części procesu tej oceny, przedstawione zostaną metody weryfikacji uzyskanych wyników, tak aby cały proces był sprawiedliwy i zapewnił właściwe wykorzystanie tego narzędzia. Koniecznym elementem projektu jest także wskazanie sposobu tworzenia przedziałów punktowych, które będą określać miejsce danego stanowiska pracy hierarchii sądu.

2.1. Analityczno-punktowa metoda wartościowania pracy

W literaturze przedmiotu najczęściej występującą i cytowaną definicją wartościowania stanowisk pracy jest definicja Michaela Armstronga, która mówi, że „wartościowanie stanowisk pracy to systematyczny proces ustalania relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w obrębie organizacji”[17]. Dodać należy, że relatywna

[16] Dane własne pochodzące z materiałów grupy roboczej powołanej przez Ministra Sprawiedliwości w sprawie przygotowania projektu ustawy, której członkiem jest autor pracy.

[17] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, s. 565.

wartość stanowiska zależy od poprawności oceny zespołu wartościującego. Żadna z metod wartościowania stanowisk pracy nie jest bowiem metodą w pełni obiektywną. Innym aspektem definicji, na który należy zwrócić uwagę, jest fakt, że ustalanie wartości stanowisk następuje w obrębie jednej organizacji. Konieczne było zatem przyjęcie podczas prac związanych z tworzeniem modelu, podstawowych zasad wartościowania stanowisk w sądzie. Przyjęto, że:

- wartościowaniu podlega każde stanowisko pracy w sądzie,
- wartościowane są stanowiska pracy, a nie pracownicy je zajmujących,
- w sądzie wartościowanie przeprowadza „zespół wartościujący", powołany przez pracodawcę, zwany dalej „Zespołem",
- za poprawność przeprowadzonego procesu wartościowania stanowisk pracy w sądzie odpowiada przewodniczący Zespołu,
- aktualizacji wyników wartościowania stanowisk pracy dokonuje się w przypadku zmiany zakresu stanowiska lub w wyniku decyzji reprezentującego pracodawcę,
- informacje uzyskane podczas posiedzeń Zespołu nie powinny być ujawniane, a informacje na temat wyników wartościowania są udostępniane dopiero po ich zatwierdzeniu przez pracodawcę,
- stanowiska w sądzie wartościuje się metodą analityczno-punktową,
- w każdym kryterium szczegółowym ustala się jeden poziom – należy wybrać minimalny poziom (z danego kryterium), który zapewni poprawne wykonywanie zadań na stanowisku,
- wartościowania dokonuje się w oparciu o zadania dominujące, podczas wartościowania należy kierować się zadaniami najczęściej wykonywanymi na stanowisku pracy,
- ustalając wartość stanowiska, Zespół korzysta z informacji zawartych w opisie stanowiska pracy, uzupełnieniem mogą być informacje uzyskane podczas rozmowy z kierującym komórką organizacyjną, któremu podlega stanowisko, bądź z innymi osobami, które posiadają wiedzę na temat zakresu stanowiska,
- wynik wartościowania stanowiska pracy stanowi suma punktów uzyskanych w ramach poszczególnych kryteriów szczegółowych oraz punktów dodatkowych. Jeśli zwartościowanie stanowisk pracy nie jest możliwe na podstawie informacji zawartych w opisie stanowiska pracy, Zespół może zwrócić się o uzupełnienie istniejącego opisu lub udzielenie dodatkowych wyjaśnień odnośnie stanowiska[18].

Mając na uwadze konieczność zapewnienia właściwego przygotowania wartościowania stanowisk pracy, konieczne było sporządzenia opisów stanowisk pracy. Po przygotowaniu opisów stanowisk pracy i analizie dostępnych i powszechnie stosowanych metod wartościowania stanowisk pracy, za najlepszą metodę do zastosowania w sądzie wybrano metodę analityczno-punktową jako narzędzie służące do ustalenia wartości stanowiska pracy w oparciu o wybrane kryteria. Ma to na celu uwzględnienie specyfiki pracy w sądzie i dzięki temu możliwe będzie zastosowanie jednej meto-

[18] Opracowanie własne na podstawie źródła: *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik,* Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007.

dy do przeprowadzenia wartościowania wszystkich stanowisk pracy, nawet tych nietypowych.

Zdecydowano się na niekorzystanie z jednej z metod uniwersalnych, lecz na stworzenie metody specjalnie przystosowanej dla Sądu, z następujących powodów:

1. Większość metod uniwersalnych jest tworzona przede wszystkim na potrzeby przedsiębiorstw, gdy tymczasem specyfika pracy i cele działania administracji sądowej różnią się znacząco od organizacji w sektorze przedsiębiorstw.
2. Stworzona metoda jest prostsza i łatwiejsza do zastosowania niż większość metod uniwersalnych i posługuje się słownictwem zrozumiałym dla pracowników sądu.
3. Zaprojektowanie metody na potrzeby sądu i przeprowadzenie wartościowania własnymi siłami przez wyszkolonych w tym zakresie pracowników jest rozwiązaniem dużo tańszym niż kupno metody uniwersalnej i opłacenie konsultantów wspomagających proces wartościowania.

Uznano również, że za zastosowaniem metody analityczno-punktowej przemawia to, że:

1. Pozwala uniknąć uproszczonych osądów, ponieważ analiza przeprowadzana jest ze względu na wiele zdefiniowanych kryteriów.
2. Dostarcza racjonalnego uzasadnienia dla tworzenia stopniowanych struktur płacowych.
3. Jest powszechnie odbierana jako najbardziej obiektywna i sprawiedliwa.
4. Jest akceptowalna w przypadkach dotyczących równej płacy za pracę o tej samej wartości.

Podczas prac nad metodą wartościowania stanowisk pracy w Sądzie podjęto szereg działań, których celem było zapewnienie możliwie najwyższej jakości opracowanej metody, m.in. w trakcie tworzenia nowego modelu wzorowano się na najnowszych rozwiązaniach implementowanych w sektorze prywatnym oraz na rozwiązaniach stosowanych w organach administracji rządowej (por. wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej[19]). Przyjęte kryteria wartościowania stanowisk pracy obejmują trzy kryteria syntetyczne: kompetencje, charakter stanowiska pracy oraz odpowiedzialność. Przy organizowaniu procesu wartościowania stanowisk pracy przyjęto, że będzie brana pod uwagę: liczbę stanowisk pracy, które wymagają opisania i zwartościowania, strukturę organizacyjną Sądu, dotychczasowe doświadczenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Za sprawne przeprowadzenie procesów opisywania i wartościowania stanowisk pracy odpowiadają kierownicy jednostek organizacyjnych działających w ramach struktury Sądu (wydziały i oddziały), którzy przeprowadzili już wcześniej proces tworzenia opisów stanowisk pracy (zarządzeniem nr 1/09 Prezesa Sądu powołana została grupa robocza ds. opracowania i wdrożenia projektu opisu stanowisk pracy w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach). Ponadto na rzecz tworzenia opisów stanowisk pracy jako działania poprzedzającego opracowanie i wdrożenie systemu ich wartościowania opracowany został wykaz aktualnie występujących w organizacji stanowisk pracy z określeniem ich symboliki.

[19] *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007.

2.2. Omówienie zastosowanych kryteriów wartościowania

Zastosowana metoda analityczno-punktowa składa się z trzech kryteriów syntetycznych, które dzielą się na kryteria szczegółowe. Każde kryterium szczegółowe dzieli się na poziomy, z których każdy ma przyporządkowaną wartość punktową. Oprócz kryteriów szczegółowych w metodzie wprowadzono także punkty dodatkowe, np. za posiadanie formalnych upoważnień. Kryteria syntetyczne zostały wybrane z uwzględnieniem specyfiki pracy w sądzie i są to:

1. **Kompetencje,** na które składają się wykształcenie, doświadczenie zawodowe i umiejętności interpersonalne wymagane od pracownika zajmującego wartościowane stanowisko pracy.
2. **Charakter stanowiska pracy,** który wskazuje rolę wartościowanego stanowiska w organizacji, jego złożoność i samodzielność. Kryterium to uwzględnia również specyficzne warunki pracy, które występują podczas wykonywania obowiązków.
3. **Odpowiedzialność**, jaką ponosi osoba zajmująca wartościowane stanowisko za realizację zadań przez podległych pracowników oraz jaki wpływ ma stanowisko na efekty końcowe prac.

Lp.	**KRYTERIA SYNTETYCZNE**	**KRYTERIA SZCZEGÓŁOWE**
1	**Kompetencje**	wykształcenie
		doświadczenie zawodowe
		umiejętności interpersonalne
		rola stanowiska pracy w organizacji
2	**Charakter stanowiska pracy**	złożoność zadań i kreatywność
		warunki pracy
		odpowiedzialność za realizację zadań przez współpracowników lub podległy personel i liczba podległych lub koordynowanych pracowników
3	**Odpowiedzialność**	wpływ stanowiska pracy na decyzje i typ wpływu stanowiska pracy na decyzje
		punkty dodatkowe za formalne upoważnienia

Źródło: opracowanie własne, stworzone na podstawie poradnika opisanego w przypisie 19

Przy wartościowaniu stanowisk metodą analityczno-punktową należy pamiętać, że spośród dostępnych poziomów należy wybrać minimalny poziom danego kryterium. Oznacza to, że zespół wartościujący, na podstawie informacji uzyskanych z opisu stanowiska lub ewentualnie informacji dodatkowych, uzyskanych od kierującego komórką organizacyjną, podejmuje decyzję o tym, który z poziomów zapewnia poprawne wykonywanie zadań na stanowisku pracy. Należy wybrać najniższy poziom,

który zapewni poprawne wykonanie zadań na wartościowanym stanowisku pracy. Ustalając poziom każdego z kryteriów, należy brać pod uwagę wszystkie informacje dotyczące wartościowanego stanowiska. Jednak trzeba zwrócić uwagę, że niektóre informacje pomocne w wartościowaniu są podane bezpośrednio w określonych punktach opisu stanowiska. Inne informacje uzyskiwane będą dopiero po analizie całości opisu stanowiska pracy.

Dokonując analizy poszczególnych kryteriów syntetycznych, uwzględnić należy, że każde z nich musi zostać prawidłowo opisane, tak aby osoby uczestniczące w procesie wartościowania miały świadomość jasności tych kryteriów. Poniżej przedstawiono założenia, jakimi kierowano się w opisie każdego z kryteriów szczegółowych.

- **WYKSZTAŁCENIE**, wskazuje, przy jakim minimalnym poziomie wykształcenia bądź posiadanej wiedzy możliwe jest poprawne wykonywanie wszystkich zadań na stanowisku. W opisie stanowiska pracy podane są kompetencje wymagane dla wartościowanego stanowiska, jednak dokonując wartościowania, należy traktować te informacje z odpowiednią dozą krytycyzmu i uwzględniać zadania wykonywane na stanowisku. Metoda została tak opracowana, aby oddać powiązanie pomiędzy kryterium „Wykształcenie" i kryterium „Doświadczenie zawodowe". Dzięki takiemu rozwiązaniu, niezależnie od tego, jaką opcję zespół wartościujący wybierze, stanowisko pracy otrzyma bardzo podobną liczbę punktów.

  Poziomy:

  A – Średnie: do wykonywania zadań na stanowisku wystarczy wykształcenie średnie. Najczęściej zadania powierzone temu stanowisku pracy to proste czynności o charakterze biurowym lub organizacyjnym (np. stanowisko sekretarki). Na stanowisku są wykonywane zadania typowo sekretarskie, takie jak ewidencja korespondencji, odbieranie telefonów, obsługa sprzętu biurowego. Z opisu stanowiska pracy dotyczącego wymaganych kompetencji wynika, że zadania mogą być wykonywane przez osobę posiadającą wykształcenie średnie. W takim przypadku, wartościując stanowisko w kryterium szczegółowym, powinno się wskazać poziom A – średnie. Oznacza to, że w opinii zespołu wartościującego wykształcenie średnie jest wystarczające do wykonywania powierzonych obowiązków.

  B – Wyższe I stopnia; zadania na stanowisku pracy są dosyć proste, jednak wymagają specjalistycznej wiedzy. Do poprawnego wykonywania tych zadań nie jest potrzebne pełne wykształcenie wyższe.

  Osoba zajmująca stanowisko otrzymuje dokumenty z dekretacją, podejmuje samodzielne decyzje, jednakże ostateczne wykonanie następuje po zatwierdzeniu ich przez osobę bezpośrednio ją nadzorującą.

  C – Wyższe; tj. ukończenie szkoły wyższej z uzyskaniem stopnia naukowego inżyniera lub magistra.

  Wykształcenie wyższe wymagane jest wtedy, gdy pracownik zajmujący dane stanowisko pracy musi posiadać wiedzę i umiejętności przekazywane podczas studiów wyższych, np. biegłość w posługiwaniu się słowem pisanym, umiejętność abstrakcyjnego myślenia itd. Wykształcenie wyższe, w połączeniu z odpowiednim doświadczeniem zawodowym, jest konieczne w przypadku większości tzw. „merytorycznych" stanowisk pracy o charakterze samodzielnym.

D – Wyższe profilowe; jako poziom kryterium szczegółowego może zostać wskazane w dwóch przypadkach:

a) jeżeli zadania na stanowisku wymagają wiedzy nabytej podczas studiów na określonym kierunku lub w szkole o określonym profilu,
b) jeżeli zadania na stanowisku wymagają wiedzy ogólnej zdobytej podczas studiów wyższych, która powinna być uzupełniona studiami podyplomowymi o określonym kierunku.

- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE –** określa minimalne okresy i rodzaje doświadczenia, które umożliwiają wykonywanie powierzonych zadań. Należy zwrócić uwagę, że pod pojęciem doświadczenia zawodowego rozumie się nie tylko staż pracy, ale również wiedzę praktyczną. Informacje na ten temat powinny znajdować się w opisie stanowiska – wymagane doświadczenie zawodowe, wymogi niezbędne.

  Poziomy:

  A – Krótkie przeszkolenie; ten poziom kryterium charakteryzuje zadania nieskomplikowane, powtarzające się. Wiedzę potrzebną do wykonywania zadań można zdobyć w praktyce, w krótkim okresie czasu.

  B – Niewielkie w sądzie; na tym poziomie zadania wymagają znajomości zasad funkcjonowania administracji sądowej lub potrzebne są umiejętności potrzebne w typowych pracach biurowych.

  Z opisu stanowiska pracy ma wynikać, że może je zajmować osoba, która pracowała już wcześniej w administracji sądowej, ale dosyć krótko (krócej niż 1 rok), ma podstawową wiedzę na temat funkcjonowania sądu. Oznacza to, że stanowisko pracy może być zajmowane przez osobę, która uzyskała odpowiednie „obycie" w funkcjonowaniu sądu.

  C – Administracyjne/sądowe; zadania na stanowisku wymagają albo posiadania specjalistycznej wiedzy z danego obszaru, np. księgowości, finansów, kadr itp., nabytej podczas pracy (wiedza nie musi być potwierdzona długim stażem pracy), albo wymagają znacznego stażu w sądzie.

  D – Doświadczenie w obszarze – poziom ten dotyczy sytuacji, gdy do poprawnego wykonywania zadań na stanowisku potrzebne jest wykonywanie podobnej pracy przez co najmniej rok. Poziom ten dotyczy także stanowisk, na których wymagane jest wyjątkowo duże doświadczenie w pracy w administracji sądowej i dogłębna znajomość reguł rządzących funkcjonowaniem sądu.

  E – Znaczące doświadczenie w obszarze lub zarządzaniu projektami; jako poziom kryterium szczegółowego może zostać wskazane w dwóch przypadkach:

  a) zadania na wartościowanym stanowisku pracy np. ze względu na poziom złożoności lub samodzielności wymagają znacznego doświadczenia w konkretnym obszarze. Ten poziom doświadczenia jest wymagany np. na stanowiskach, które ponoszą szczególną odpowiedzialność za skomplikowane i trudne zadania. Może to być np. stanowisko głównego księgowego,
  b) na wartościowanym stanowisku pracy konieczne jest doświadczenie w koordynowaniu zadań. Zatem poziom E należy przyporządkować do stanowiska, na których konieczne są umiejętności zarządzania bardziej skomplikowanymi projektami, obejmującymi planowanie działań i współpracę z innymi.

Stanowiska formalnie kierujące pracą innych stanowisk pracy powinny być wartościowane na poziomie E lub F.

F – Duże doświadczenie zawodowe; jako poziom kryterium szczegółowego może zostać wskazane w dwóch przypadkach:

a) zadania na wartościowanym stanowisku pracy np. ze względu na wysoki poziom złożoności lub samodzielności wymagają dużego doświadczenia w konkretnym obszarze,
b) doświadczenie w kierowaniu zespołem, w tym planowanie, organizowanie prac zespołu, nadzorowanie stanowisk, nadzór nad wykonaniem powierzonych zadań, kontrola i ingerencja merytoryczna. Ten poziom doświadczenia zarezerwowany jest dla szczególnie odpowiedzialnych stanowisk kierowniczych, na których nie powinna być zatrudniona osoba, która wcześniej nie zarządzała ludźmi, np. kierownik finansowy sądu.

- **UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE**

  Określone zostały cztery poziomy umiejętności interpersonalnych, z których każdy zawiera cechy poprzedniego poziomu. Dla każdego z kryteriów szczegółowych określany jest tylko jeden poziom. Zespół przyznaje określony poziom kryterium na podstawie informacji zawartych w opisie stanowiska, gdzie wymienione są główne zadania realizowane na stanowisku pracy oraz wskazuje, z kim spoza urzędu i w jakim celu kontaktuje się osoba zajmująca wartościowane stanowisko.

  Poziomy:

  A – Podstawowe; wymagane na każdym stanowisku pracy w sądzie.

  Pracownik zatrudniony na tym stanowisku wykonuje sporadycznie telefony jedynie w celu uzyskania informacji. W takim przypadku poziom określający umiejętności interpersonalne wymagane na wartościowanym stanowisku to poziom A. Wykonywanie zadań opisanych powyżej nie wymaga od pracownika szczególnych umiejętności przekonywania, a tym bardziej negocjowania.

  B – Łatwość komunikacji; ten poziom kryterium charakteryzuje przede wszystkim umiejętności wykorzystywane przy wykonywaniu zadań związanych z obsługą klientów/stron, czyli obywateli lub dotyczy stanowisk pracy, na których bardzo ważna jest praca zespołowa.

  Przykładem są stanowiska realizujące proste zadania, wymagające nieustannych kontaktów z klientami – np. przyjmowanie wniosków w biurze obsługi klienta/strony.

  C – Umiejętność argumentowania; jako poziom kryterium szczegółowego może zostać wskazany w dwóch przypadkach:

  a) na stanowisku pracy pojawiają się sytuacje wymagające umiejętności przedstawiania argumentów w sporze; ten poziom charakteryzuje stanowiska, na których występują sytuacje trudne, wymagające od pracownika pewnego wyczucia, umiejętności przekonywania oraz asertywności,
  b) na stanowisku pracy konieczne są umiejętności kierowania zespołem (w tym rozwiązywanie konfliktów w zespole, motywowanie pracowników); będzie to dotyczyło tych stanowisk pracy, które wiążą się z kierowaniem pracownikami.

  D – Umiejętność negocjacji; stanowiska w sądzie rzadko są ocenione na tym poziomie. Dotyczy to stanowisk, na których nie tylko konieczna jest umiejętność argumentowania, ale także musi istnieć pewien margines negocjacyjny i pole do podejmo-

wania decyzji przez pracownika zajmującego dane stanowisko pracy (np. stanowiska uczestniczące w negocjacjach podczas przetargów).

Kolejnym zastosowanym kryterium syntetycznym w opracowanej metodzie wartościowania stanowisk pracy w sądzie jest charakter stanowiska pracy. Poniżej omówione zostały wyodrębnione kryteria szczegółowe w tym zakresie.

- **ROLA STANOWISKA PRACY W ORGANIZACJI**
  Informacje odnośnie tego kryterium w opisie stanowiska pracy dostarcza punkt opisujący samodzielność i inicjatywę. Źródłem wiedzy na temat roli stanowiska w organizacji jest również lista zadań wykonywanych na stanowisku oraz upoważnienia wskazujące na rodzaj czynności, które pracownik zajmujący dane stanowisko może wykonywać bez porozumienia z przełożonym. W przypadku tego kryterium należy brać pod uwagę wszystkie elementy z opisu stanowiska pracy. Stanowiska kierujące pracą innych powinny być wartościowane na poziomie D lub E.

  Poziomy:

  A – Stanowisko nadzorowane; niewielka samodzielność, wszelkie wytyczne odnośnie pracy przekazywane są przez przełożonego. Wykonywane czynności są powtarzalne, w przypadku jakichkolwiek problemów lub wystąpienia sytuacji bezprecedensowych przełożony wskazuje sposób postępowania. Są to stanowiska o najmniejszym stopniu samodzielności, które samodzielnie raczej nie rozwiązują problemów.

  B – Stanowisko częściowo samodzielne; większa samodzielność niż na stanowisku nadzorowanym, oczekuje się, że na tym poziomie osoba zajmująca stanowisko zwraca się do przełożonego w przypadkach skomplikowanych, gdy dotychczasowe doświadczenia nie wskazują na sposób rozwiązania problemu (np. sekretarka lub asystentka).

  C – Stanowisko samodzielne; zadania do wykonania są przekazywane przez przełożonego w formie poleceń bez wskazania, jakie środki należy zastosować. Osoba na tym stanowisku powinna posiadać znaczną wiedzę na temat obszaru, którym się zajmuje i móc samodzielnie wykonywać większość zadań. Jest to poziom, jakiego powinno się oczekiwać od większości pracowników sądu.

  D – Stanowisko nadzorujące; zadania na stanowisku wymagają na tyle szerokiej wiedzy merytorycznej, że pracownik jest w stanie sam koordynować lub sprawować nadzór merytoryczny nad pojedynczymi zadaniami lub ewentualnie może zajmować się kierowaniem pracy zespołu. Są to stanowiska pracy, które powinny być zajmowane przez szczególnie doświadczonych pracowników, którzy mogą być mentorami dla innych pracowników.

  E – Stanowisko kierownicze; poziom, który wskazuje, że zadania wykonywane na stanowisku są wykonywane w pełni samodzielnie, w oparciu o ogólne wytyczne pracownik sam ustala plan i priorytety działania, posiada uprawnienie delegowania uprawnień w dół. Zadania związane są z koordynacją projektów i/lub kierowaniem zespołem pracowników. Osoba zatrudniona na tym stanowisku powinna móc pełnić rolę eksperta z dziedziny, którą się zajmuje. Udziela wskazówek innym pracownikom. Opis ten dotyczy przede wszystkim kierowników wydziałów/oddziałów, wykonujących najbardziej skomplikowane zadania, którym pozostawiono szczególnie dużą autonomię w ich realizacji.

- **ZŁOŻONOŚĆ ZADAŃ I KREATYWNOŚĆ**
  To kryterium zawiera odpowiedzi na pytania o poziom złożoności i kreatywności zadań wykonywanych na stanowisku pracy.
  Poziomy:
  A – Rutyna; zadania proste, powtarzalne. Zazwyczaj istnieje tylko jedna procedura określająca sposób postępowania.
  B – Praca w ramach procedur; ten poziom określa zadania, wymagające postępowania zgodnie z przepisami prawa, które to przepisy jasno określają sposób/sposoby działania, terminy wykonania itp. Procedury i przepisy nie pozostawiają miejsca na kreatywność (np. dotyczyć to może stanowisk zajmujących się obsługą kadrową pracowników, w tym przygotowywaniem dokumentów związanych z nawiązaniem, trwaniem i rozwiązaniem stosunku pracy).
  C – Kreatywność w ramach procedur; procedury lub przepisy pozwalają na dokonanie wyboru odnośnie sposobu postępowania. Dopuszczona jest możliwość podejmowania dyskrecjonalnych (uznaniowych) decyzji w obszarach nieokreślonych przez prawo lub możliwy jest wybór między wariantami, w zależności od uznania pracownika.
  D – Kreatywność – poprawianie procedur/zasad; zadania wymagają dostosowania procedur/zasad postępowania do zmieniających się uwarunkowań, np. prawnych, w oparciu o już istniejące rozwiązania.
  E – Kreatywność – tworzenie nowych zasad działania; obszary, których dotyczą zadania na stanowisku, nie występowały wcześniej w sądzie, są to zadania szczególnie nowatorskie.

- **WARUNKI PRACY**
  Informacja na temat tego kryterium znajduje się bezpośrednio w opisie stanowiska pracy z tym, że maksymalnie 4 czynniki, spośród wymienionych, mogą zostać uwzględnione przy wartościowaniu stanowiska pracy.

Kolejnym kryterium syntetycznym przyjętym do wartościowania stanowisk w sądzie jest odpowiedzialność. Wśród kryteriów szczegółowych wskazano na:

- **ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA REALIZACJĘ ZADAŃ PRZEZ WSPÓŁPRACOWNIKÓW LUB PODLEGŁY PERSONEL**
  Kryterium to składa się z dwóch czynników, z których jeden określa, jaki charakter ma nadzór nad podległymi stanowiskami, a drugi wskazuje na liczbę podległych pracowników. Informacje na temat tego kryterium w opisie stanowiska pracy można uzyskać po analizie, jaką rolę pełni stanowisko w zadaniach dominujących oraz na podstawie informacji o miejscu stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej sądu.
  Poziomy:
  A – Brak; stanowiska, które odpowiadają tylko i wyłącznie za swój obszar zadań – większość stanowisk w sądzie.
  B – Koordynacja zadań; koordynacja zadań dotyczy sytuacji, gdy stanowisko jest odpowiedzialne za efekt końcowy prac nad jakimś zadaniem i nie posiada żadnych uprawnień władczych w stosunku do innych pracowników. Stanowisko odpowiadające za przygotowanie zbiorczego materiału, a w tym celu musi zebrać „wkłady" z innych komórek organizacyjnych.

C – Koordynacja pracowników; na tym poziomie klasyfikowane są stanowiska, na których występują elementy kierowania innymi pracownikami, jednak uprawnienia kierownicze są ograniczone tylko do wykonania konkretnego zadania i często mają charakter czasowy.

D – Kierowanie; na tym poziomie sklasyfikowane są stanowiska kierownicze (każdego szczebla), które nadzorują pracę pracowników.

E – Kierowanie zespołem interdyscyplinarnym; poziom ten dotyczy stanowisk pracy, którym podlegają pracownicy wykonujący bardzo zróżnicowane zadania, z różnych obszarów (np. zadania merytoryczne, księgowe, kadrowe itp.). Często jest to kierowanie dużą komórką organizacyjną o zróżnicowanych zadaniach lub całym sądem.

Przyjęto, że ważnym kryterium szczegółowym będzie również **typ wpływu stanowiska pracy na decyzje**. W tym zakresie przyjęto następującą systematykę:

W – Wspierający; zadania wykonywane na stanowisku polegają na wykonywaniu prostych prac, często administracyjnych, które wspomagają pracę innych stanowisk pracy (np. na stanowisku są wykonywane zadania sekretarskie, obsługowe).

X – Doradczy – współodpowiedzialny; stanowisko dostarcza wysoko wyspecjalizowanej, eksperckiej pomocy przy podejmowaniu decyzji na innych stanowiskach pracy.

Y – Zasadniczy; rola stanowiska w zadaniach dominujących wskazuje na samodzielne przygotowywanie projektów decyzji w określonych sprawach.

Z – Ostateczny/globalny; zadania kierownicze związane z nadzorowaniem pracy innych lub osoba na stanowisku ponosi wyłączną, formalną odpowiedzialność za większy obszar działalności sądu (np. stanowisko odpowiedzialne za przestrzeganie przepisów BHP, kierownik oddziału kadr).

W opisie stanowiska pracy w punkcie dotyczącym upoważnień powinny być zawarte informacje o formalnych upoważnieniach dla wartościowanego stanowiska pracy, co ma wpływ na otrzymanie tzw. punktów dodatkowych. Jeżeli pracownik zatrudniony na tym stanowisku pracy ma uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji lub wydatkowania środków finansowych – należy przyznać punkty dodatkowe. Uprawnienia pracownika muszą być związane z zakresem stanowiska, np. stanowisko Kierownika Oddziału Kadr, posiadające formalne upoważnienie do podpisywania świadectw pracy wystawianych pracownikom, z którymi nastąpiło rozwiązanie stosunku pracy.

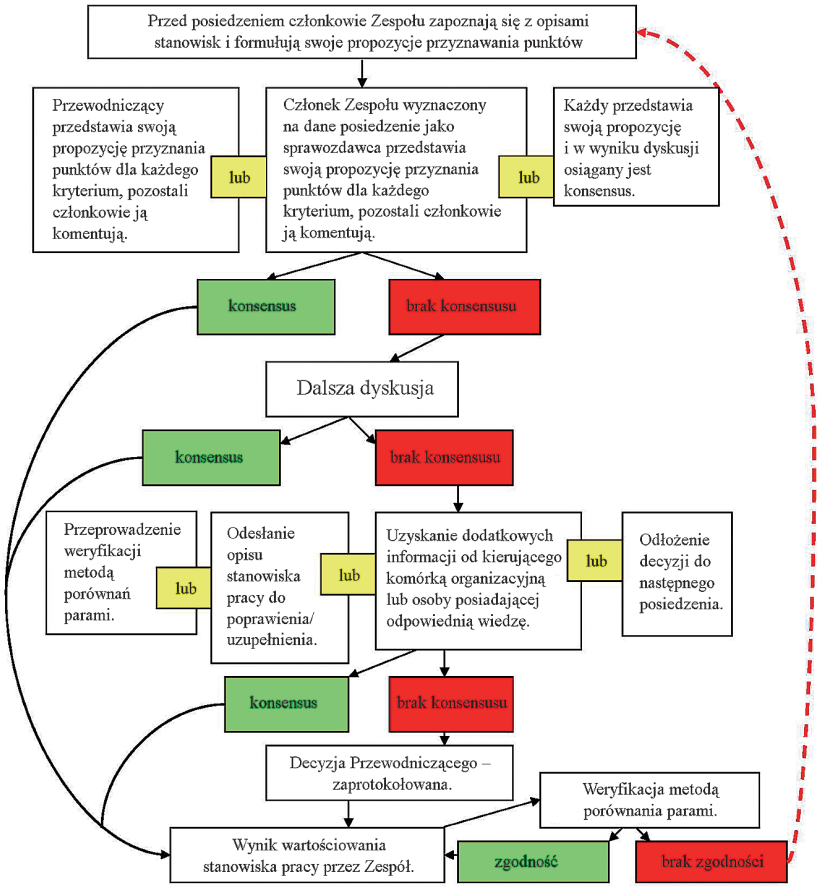
Powyższe kryteria wartościowania zostały oparte w głównym zarysie na kryteriach stosowanych w stosunku do urzędników służby cywilnej[20]. Zostały one wykorzystane na użytek tej pracy z uwagi na fakt wdrożenia ich w urzędach centralnych, np. w Ministerstwie Sprawiedliwości w Warszawie. Powołana grupa robocza w sprawie opracowania i wdrożenia systemu wartościowania w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach uznała, że należy w szerokim zakresie przystosować w/w model do warunków i specyfiki sądów. Stanowisko to uzasadnione jest również tym, że w budżecie Sąd ostatecznie nie otrzymał środków finansowych na pokrycie kosztów zakupu usługi specjalistycznych konsultacji w tym zakresie. Zmusiło to za-

[20] Por. Zarządzenie Nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1.8.2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M.P. nr 48, poz. 566).

tem członków tej grupy do poszukiwania innych rozwiązań, niegenerujących kosztów związanych z wdrożeniem programu lub co najmniej ich dużemu ograniczeniu w ramach posiadanych środków.

2.3. Weryfikacja uzyskanych wyników – wartościowanie stanowisk pracy metodą porównania parami

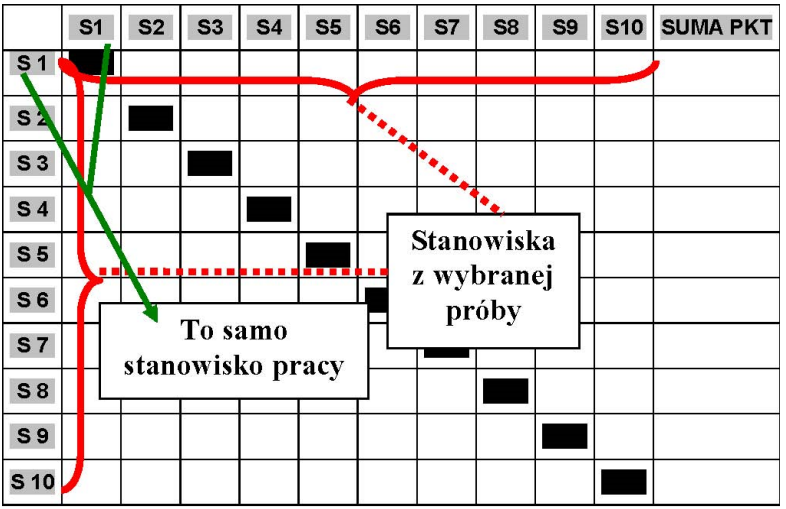
Weryfikacja uzyskanych wyników jest etapem, który następuje po przeprowadzeniu głównego/zasadniczego wartościowania stanowisk pracy. Poniżej przedstawiono graficzny schemat dochodzenia do tego etapu[21].



Źródło: *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007

[21] *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007.

Wartościowanie metodą porównania parami przeprowadza się na próbie stanowisk pracy zwartościowanych metodą analityczno-punktową. Jak wynika z przedstawionego powyżej schematu, proces weryfikacji uzyskanych pierwotnie wyników jest bardzo istotny i musi zostać prawidłowo przygotowany. Brak zgodności otrzymanych wyników wartościowania przeprowadzonych dwoma niezależnymi metodami powoduje praktycznie konieczność ponownego przeprowadzenia wartościowania, z tym, że bezwzględnie koniecznym stanie się odnalezienie i wyeliminowanie błędów powodujących nieprawidłowość w procesie określenia wartości danego stanowiska. O tym, ile razy weryfikacja zostanie przeprowadzona, a także o sposobie doboru próby decyduje przewodniczący zespołu lub upoważniony przez niego członek zespołu. Po zwartościowaniu wszystkich stanowisk w komórce organizacyjnej, przewodniczący może podjąć decyzję o zweryfikowaniu wyników wartościowania, wykorzystując metodę porównania parami. Dla wybranej próby stanowisk zostanie utworzona tzw. macierz. W kolumnach i wierszach zostały wpisane symbole weryfikowanych stanowisk (mogą to być również nazwy stanowisk). Należy zwrócić uwagę na to, aby liczba stanowisk umieszczonych w kolumnach zgadzała się z liczbą stanowisk wymienionych w wierszach macierzy. Stanowiska należy umieścić w takiej samej kolejności. Ostatnia kolumna macierzy przedstawia wynik punktowy każdego stanowiska.

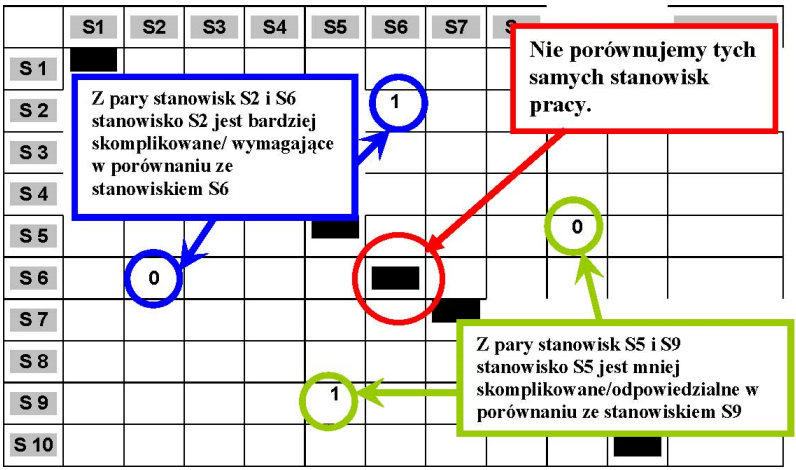


Źródło: *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007

Poniżej przedstawiono kolejne etapy postępowania przy wartościowaniu stanowisk pracy metodą porównania parami.

Z próby stanowisk pracy, które należy zweryfikować, wybrane zostanie jedno stanowisko pracy, zwane dalej „wybranym stanowiskiem", od którego zaczyna się wartościowanie metodą porównania parami. Wybrane stanowisko jest porównywane z każdym z pozostałych stanowisk pracy z wybranej próby. Zgodnie z przyjętymi zasadami za każdym razem porównuje się tylko dwa stanowiska pracy (parę): wybrane stano-

wisko, np. S1 z pozostałymi wpisanym do macierzy, tj. S2, S3, S4 …. Każdą parę stanowisk porównuje się tylko raz. Porównując stanowiska pracy, ocenione zostanie, które z nich jest bardziej skomplikowane/wymagające/odpowiedzialne. Jeżeli wybrane stanowisko jest bardziej skomplikowane/wymagające/odpowiedzialne, otrzymuje 1 punkt, a stanowisko pracy, z którym było porównywane, 0 punktów. W przeciwnym przypadku wybrane stanowisko otrzymuje 0 punktów, a stanowisko pracy, z którym jest ono porównywane, otrzymuje 1 punkt. Punkty dla danego stanowiska wpisuje się w wierszach.



Źródło: *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007

Wynik wartościowania metodą porównania parami zawiera dwie wartości: 1 – dla stanowiska, które zostało ocenione wyżej, 0 – dla stanowiska, które zostało ocenione niżej. Uzupełniając wyniki wartościowania w macierzy, po porównaniu stanowiska S2 i S6 w wierszu S2 i kolumnie S6 należy wpisać 1 i jednocześnie w wierszu S6 i kolumnie S2 wpisać 0. Porównanie wybranego stanowiska uznaje się za zakończone, gdy porównało się je ze wszystkimi innymi stanowiskami pracy w próbie.

Następnie należy ustalić sumę punktów i wpisać ją do ostatniej kolumny macierzy w wierszu wybranego stanowiska. Po zakończeniu porównywania wybranego stanowiska wybiera się kolejne stanowisko pracy i porównuje je z każdym z pozostałych w próbie stanowisk pracy (z wyjątkiem stanowisk pracy, które zostały już zwartościowane metodą porównania parami) na zasadach określonych powyżej. Suma punktów uzyskana przez wybrane stanowisko stanowi wynik wartościowania metodą porównania parami.

Po zakończeniu wartościowania wszystkich stanowisk pracy w próbie metodą porównania parami, stanowiska pracy szereguje się ze względu na wyniki, tworząc listę, która ustala hierarchię stanowisk pracy w danej próbie. Stanowisko pracy, które uzyskało najwyższy wynik, zajmuje najwyższą pozycję w hierarchii. Jeżeli hierarchia stanowisk pracy w wybranej próbie odpowiada w przybliżeniu hierarchii wyznaczonej przez wyniki wartościowania metodą analityczno-punktową, należy przyjąć zało-

żenie, że stanowiska zostały zwartościowane poprawnie. Jeżeli jednak wyniki wartościowania różnią się znacząco w zależności od przyjętej metody, przewodniczący zespołu może podjąć decyzję o ponownym przeprowadzeniu wartościowania wybranych stanowisk pracy metodą analityczno-punktową.

2.4. Tworzenie przedziałów punktowych

Samo przeprowadzenie wartościowania i nadanie każdemu stanowisku pracy wartości punktowej nie kończy procesu wartościowania. Bardzo ważnym elementem porządkującym jest ustalenie przez pracodawcę przedziałów punktowych i dokonanie odpowiedniego przyporządkowania stanowisk pracy. Przyporządkowanie stanowisk pracy do odpowiednich przedziałów punktowych jest jawne i informacja o tym powinna być dostępna wszystkim pracownikom sądu, gdyż jest to ważna informacja dla tych pracowników, którzy planują dalszą karierę w sądzie. Posiadając już wszystkie dane dotyczące wyników wartościowania, pracodawca określa liczbę i zakres przedziałów punktowych. Ustalenie przedziałów punktowych będzie służyło do przełożenia wyników wartościowania na wynagrodzenia. Jest to kolejny, naturalny etap następujący po przeprowadzeniu wartościowania. Przedziały punktowe powinny być częścią taryfikatora i służyć do tworzenia tabeli płac w sądzie. Pracodawca określa przedziały punktowe, kierując się następującymi zasadami:

- liczba przedziałów punktowych nie może być mniejsza niż 8 i większa niż 14,
- przedziały punktowe muszą być rozłączne,
- podział na przedziały punktowe powinien umożliwiać wyraźne ustalenie hierarchii między stanowiskami w urzędzie,
- przedziały punktowe mogą być puste.

Ponadto, zgodnie z literaturą przedmiotu, różnice w rozpiętości punktacji w najniższych przedziałach punktowych powinny być mniejsze niż rozpiętości w wyższych przedziałach punktowych. Wynika to z tego, że przy relatywnie prostych stanowiskach pracy wzrost trudności pracy jest bardziej odczuwalny i łatwiej mierzalny. Jednocześnie jest wskazane takie określanie przedziałów punktowych, aby do jednego przedziału trafiły stanowiska podobnie zwartościowane – nie powinno się dzielić na dwa przedziały dużych skupisk stanowisk pracy o zbliżonych wynikach wartościowania. Przy ustalaniu przedziałów punktowych należy brać pod uwagę, że przełożenie wyników wartościowania na płace musi się dokonać w ramach dostępnych dla danego sądu środków finansowych na wynagrodzenia (zgodnie z klasyfikacją wydatków budżetowych). Przyporządkowanie stanowisk pracy do poszczególnych przedziałów punktowych jest jawne.

Kolejnym etapem jest zatwierdzenie wyników wartościowania stanowisk pracy w sądzie. Bardzo ważną kompetencją pracodawcy (prezesa sądu) jest zatwierdzanie wyników wartościowania, przedstawionych przez zespół. Ma on prawo, po zasięgnięciu opinii przewodniczącego Zespołu (opinia przewodniczącego nie jest wiążąca), do zmiany wyników wartościowania, przedstawionych mu do zatwierdzenia. Jednak w przypadku zmiany wyników wartościowania pracodawca będzie zobowiązany do załączenia pisemnego uzasadnienia swojej decyzji. Prawo do zmiany wyników wartościowania przedstawionych przez Zespół jest niczym nieograniczone. Uprawnienie to jest uzasadnione faktem, że to pracodawca odpowiada za politykę kadrową sądu, jak

również za rzetelność przeprowadzenia procesu wartościowania. Zastosowana metoda jest narzędziem wspomagającym pracodawcę i umożliwiającym mu podejmowanie racjonalnych decyzji kadrowych. Przed zatwierdzeniem wyników wartościowania przedstawionych przez zespół wartościujący, pracodawca jest obowiązany zasięgnąć opinii kierującego komórką organizacyjną sądu, w której znajduje się dane stanowisko pracy. Niezwłocznie po zatwierdzeniu wyników wartościowania, o jego wynikach powinni zostać poinformowani: pracownik zajmujący to stanowisko oraz jego bezpośredni przełożony.

3. Wykorzystanie wyników wartościowania pracy w praktyce

W rozdziale niniejszym wskazane zostaną metody wykorzystania wyników wartościowania w praktyce. Przeprowadzenie procesu wartościowania jest bowiem procesem ciągłym, który nie kończy się z chwilą opracowania wyników. Pracodawca otrzymuje bowiem podstawy do podejmowania działań w szerokim spektrum działania instytucji objętych projektem. Ich omówienie stanowi cel tej części pracy.

Podejmowanie wysiłków w zakresie usprawniania procesów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, jak i każde działania zmierzające do poprawy istniejących procedur obowiązujących w ramach każdej firmy, przedsiębiorstwa czy instytucji, jest zasadne, jeśli jest zgodne z wytyczonym celem. Można przyjąć, że wprowadzanie szeroko rozumianego procesu oceny pracy, w tym wartościowania stanowisk pracy, musi w każdym przypadku zostać poprzedzone analizą, w jakim stopniu podejmowane działania zmierzają do realizacji postawionych celów strategicznych. Niewątpliwie bowiem przeprowadzenie procesu wartościowania jest celem operacyjnym, który musi być zgodny z celem nadrzędnym. Podkreślenia wymaga więc to, że powyższa analiza musi zostać przeprowadzona przed procesem wdrażania opracowanej koncepcji. Praca zespołu opracowującego założenia projektu, sposób wdrażania (czas, sprawność procesu itp.) oraz osiągnięte wyniki stanowić bowiem muszą przedmiot późniejszej analizy i oceny oraz porównania ze wstępnymi założeniami, których musi dokonać pracodawca lub upoważniona przez niego osoba.

Powyższe oznacza, że już na etapie samego projektowania systemu powinien zostać określony cel projektu oraz sposoby jego wykorzystania (z uwzględnieniem spostrzeżeń uzyskanych w trakcie jego realizacji). W literaturze przedmiotu[22] wskazuje się, że wartościowanie jest instrumentem o wszechstronnym zastosowaniu w praktyce w procesie zarządzania. Daje ono możliwość stworzenia schematu porównania wartości stanowisk pracy tak, aby zapewnić równą płacę za pracę o takiej samej wartości, umożliwia podejmowanie konsekwentnych decyzji dotyczących stopniowania i stawek za pracę. Daje również możliwość stworzenia racjonalnych podstaw do opracowania i utrzymania sprawiedliwej oraz uzasadnionej struktury płac. Wydaje się jednak, że błędne jest przekonanie, że w obecnych czasach zastosowanie wyników wartościowania pracy sprowadza się wyłącznie do opracowania struktury płacowej. Obecnie można wskazać bowiem na co najmniej trzy główne dziedziny ich wykorzystania: racjonalne gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji, usprawnienie organizacji pracy, zobiektywizowane różnicowanie wynagrodzeń zasadniczych. Zakres

[22] Por. M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *op. cit.,* s. 89; M. Armstrong, *op. cit.,* s. 510.

wykorzystania zależy od specyfiki firmy i dlatego dalsze rozważania dotyczyć będą możliwości wprowadzenia w życie rozwiązań wynikających z przeprowadzonego wartościowania. Pamiętać należy, że ostatecznym celem wszelkich działań doskonalących system zarządzania kapitałem ludzkim jest zapewnienie stabilnego i efektywnego funkcjonowania sądów jako kluczowych instytucji niezbędnych do realizacji zadań państwa, jakim jest sprawowanie wymiaru sprawiedliwości. Według T. Rostkowskiego[23] można postawić tezę, że urząd (co można również odnieść do instytucji, jaką jest sąd) może realizować swoje zadania niezależnie od planów życiowych i zawodowych, stanu zdrowia, krótkookresowej motywacji poszczególnych pracowników. Nadto sposób realizacji działań umożliwia dzielenie się wiedzą, a pracownicy mają motywację do szkolenia swoich współpracowników. Poza tym sąd może doskonalić metody swojego działania w odpowiedzi na zmieniające się nie tylko przepisy prawa, lecz również elastycznie reagować na potrzeby obywateli. Ważne jest, że istniejące systemy zarządzania motywują pracowników do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian i wdrażania nowych, skuteczniejszych metod działania.

Podkreślić należy, że korzyści z wprowadzenia systemu ocen pracy (*sensu largo*) mogą być oceniane z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i kierownictwa sądu. Niezależnie od powyżej opisanych zalet systemu, pracownik dysponować będzie informacją o możliwościach rozwoju zawodowego (samokształcenie, szkolenia, współpraca z bardziej doświadczonymi pracownikami, udział w projektach i innych przedsięwzięciach) i możliwościach wzrostu wynagrodzenia. Z punktu widzenia kierownictwa sądu wprowadzenie systemu daje jedną z najcenniejszych wartości dla instytucji, jaką jest informacja. Informacje uzyskane w trakcie dokonywania oceny pracy na poszczególnych jej etapach spowoduje możliwość przydzielania zadań poszczególnym osobom lub zespołom osób przy uwzględnieniu obecnego potencjału kompetencyjnego pracowników – osoby lub zespoły bardziej kompetentne otrzymują zadania trudniejsze i o większym poziomie ważności. Nadto planowanie rozwoju pracowników następuje z myślą o długookresowych potrzebach sądu.

Niewątpliwie brak jest podstaw (na co już powyżej wskazano), aby traktować sądy jako instytucje, w których nie można byłoby prowadzić procesu wartościowania pracy. Konsekwencją przyjęcia takiego założenia jest to, że wzorem innych firm i instytucji (np. służby cywilnej) należy określić dziedziny, w których wykorzystane mogą zostać wyniki wartościowania. Wartościowanie stanowisk pracy jest narzędziem organizatorskim, służącym doskonaleniu organizacji pracy i podstawowym narzędziem zarządzania kapitałem ludzkim. Naszym zdaniem, wartościowanie może stać się użyteczne już w procesie rekrutacji i selekcji. Sąd, jako instytucja świadoma, jakich kandydatów poszukuje do pracy, daje świadectwo racjonalnego zarządzania kapitałem ludzkim zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W pierwszym przypadku ukazuje realne potrzeby związane z koniecznością zatrudnienia osoby na konkretne stanowisko po potwierdzeniu takiej konieczności, a z drugiej przedstawia jasną, transparentną informację dla ewentualnych kandydatów nie tylko o strukturze organizacyjnej, lecz również o ich możliwościach rozwoju w przypadku podjęcia pracy w sądzie. Ponadto powiązanie z dobrym opracowaniem opisów stanowisk pracy

[23] T. Rostkowski, *Wartościowanie stanowisk pracy a system wynagrodzeń zasadniczych w Korpusie Służby Cywilnej*, opracowanie wykonane na zamówienie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

oraz przeprowadzenie oceny pracowniczej pozwala na opracowanie programów szkoleń dla pracowników. Wartościowanie stanowisk pracy wskazuje wszystkie możliwości awansowania (poziomego i pionowego) w konkretnej instytucji[24]. Ocena okresowa pozwala na wskazanie, który z pracowników powinien rozwijać kompetencje niezbędne do właściwego realizowania zadań na obecnym stanowisku, a który z pracowników ma szansę awansować. System szkoleń (rozumiany jako system rozwoju) pomaga pracownikom te szanse wykorzystać. Podstawą tych działań są opisy stanowisk i przeprowadzone na ich podstawie wartościowanie stanowisk. Pokazuje również, jakie wymagane doświadczenie, umiejętności i zdolności są preferowane na danym stanowisku pracy. Z tym silnie powiązana jest racjonalizacja wielkości i struktury zatrudnienia. Przeprowadzenie procesu oceny pracy, w tym wartościowania, da możliwość kierownictwu sądu podejmowania działań w ramach bardziej racjonalnej polityki zatrudnienia na podstawie uzyskanych obiektywnych informacji o celowości istnienia stanowiska pracy oraz stopnia obciążenia pracą. To może prowadzić do weryfikacji struktury organizacyjnej poszczególnych wydziałów i oddziałów. Ważnym praktycznym efektem przeprowadzenia wartościowania jest z całą pewnością dokonanie oceny osiągnięć poprzez wskazanie pracownikom standardów zachowań i oczekiwanych wyników pracy. Związane jest to z usprawnieniem procesu komunikacji. Stworzony został bowiem system, w którym zasadą jest istnienie jawnych i jednolitych kryteriów oceny, co zmniejsza napięcia i konflikty powstałe na tle zróżnicowania wynagrodzeń. Podkreślić należy, że pracownicy otrzymają informację nie tylko na początkowym etapie wdrożenia projektu, lecz również po jego zakończeniu, dotyczy to również związków zawodowych działających w sądzie. Jest to konieczne z uwagi m.in. na to, żeby sam system oraz podejmowane działania były zrozumiałe, a przez co łatwiej akceptowalne. Pamiętać należy o tym, że dla każdego stanowiska pracy przyznane zostają poziomy punktowe na podstawie analizy czynników wartościowania (wiedza i doświadczenie, samodzielność, złożoność obowiązków itd.). Później tworzona jest hierarchia stanowisk i opracowywane rekomendacje dotyczące grup zaszeregowania dla wszystkich wartościowanych stanowisk.

Najważniejszą jednak dziedziną, na którą wpływa wynik wartościowania, jest sfera wynagrodzeń. Pamiętać należy, że system wynagradzania jest częścią systemu zarządzania kapitałem ludzkim sądu i służy realizacji jego celów poprzez zapewnienie odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności, zdolności, motywacji pracowników). Na podstawie uzyskanych informacji w zakresie celów i zadań, wymagań pracy oraz kompetencji stworzona zostanie kategoryzacja prac, co będzie rzutowało na poziom wynagrodzeń, a co najważniejsze, na zmianę w niezbędnym zakresie obecnie istniejących. Przełożenie wyników wartościowania na wynagrodzenia w sądzie dotyczyć może wyłącznie ustalenia płac zasadniczych. W tym miejscu należy wspomnieć również o jednej z grup celów stawianych systemom wynagrodzeń. Chodzi tu o zadania w postaci utrzymania najcenniejszych pracowników, pozyskiwania nowych cennych pracowników i motywowania pracowników. Należy podkreślić, że podwyżki wynagrodzeń powinny zależeć od wyników ocen okresowych pracowników. Dzięki wartościowaniu stanowisk pracy możliwe będzie zatem określenie, jakie wynagrodzenie na konkretnym stanowisku będzie adekwatne w aspekcie uzyskiwanego przez pracowni-

[24] *Ibidem*, s. 10.

ka na konkretnym stanowisku. Można przyjąć[25], że wynagrodzenia pracowników sądu powinny zależeć od: znaczenia stanowiska dla organizacji (wyniki wartościowania), efektywności pracy i kompetencji poszczególnych pracowników (wyniki oceny okresowej pracowników, warunków na rynku pracy).

Omawiając zasady praktycznego tworzenia nowych form płacowych, należy wskazać, że w przeciwieństwie do tradycyjnych modeli stosowanych w firmach w tego typu przypadkach, w sądach nie będą tworzone formalne kategorie zaszeregowań. Podkreślić należy, że obecne rozporządzenie normujące te kwestie zmieniło wcześniejszy stan prawny, w którym takie kategorie istniały, lecz wykazywały podstawowy błąd występujący w praktyce w postaci braku rozłączenia poszczególnych grup, co skutkowało ich pokrywaniem się. Doprowadzało to do sytuacji, w której pracownik mógł zostać „awansowany" do wyższej kategorii zaszeregowania, lecz nie wpływało to na poziom (podwyższenie) jego wynagrodzenia. Tym samym, dla pracowników bardziej czytelnym wyznacznikiem umiejscawiającym ich stanowisko pracy w hierarchii będzie tabela punktacji, która stanowi uzupełniający element składowy metody wartościowania pracy.

W tym miejscu należy podkreślić, że celem tworzenia przedziałów punktowych jest wyodrębnienie stanowisk zwartościowanych na podobnym poziomie. Dzięki temu możliwe będzie tworzenie spójnych zasad wynagradzania i awansowania dla poszczególnych stanowisk i grup pracowników, zajmujących stanowiska o podobnej wartości (sposób tworzenia przedziałów punktowych i związanych z tym zasad punktowych przedstawiono w rozdziale *Wykorzystanie wyników wartościowania*… niniejszej pracy).

Ważnym zagadnieniem związanym z wykorzystaniem osiąganych wyników wartościowania w praktyce będzie powiązanie wyników wartościowania ze stawkami płac zasadniczych. Efekt można uzyskać na podstawie wartości punktu w złotych lub za pomocą tabeli płac zasadniczych. Wstępnie należy opowiedzieć się za przyjęciem drugiego z tych rozwiązań. Przemawia za tym fakt, że w przypadku ustalenia wartości punktu w złotych otrzymujemy wartość punktu w jednostkach pieniężnych, co jest rozwiązaniem co prawda prostym, lecz powoduje usztywnienie wynagrodzeń. To z kolei uniemożliwia różnicowanie wysokości płacy zasadniczej pomiędzy różnymi pracownikami zatrudnionymi na tym samym stanowisku. Najlepiej obrazuje to przykład stanowiska starszego sekretarza sądowego obsługującego referat sędziego. W praktyce jest to stanowisko o wysokim stopnie odpowiedzialności, wymagające dużych kompetencji oraz doświadczenia zawodowego. Jednakże w ramach przyjętych kryteriów, sam proces wartościowania nie dokona samodzielnego rozróżnienia, wskazującego na faktyczną różnicę w obciążeniu pracą pomiędzy dwoma osobami zajmującymi takie stanowiska, lecz pracującymi w różnych wydziałach. Z doświadczenia bowiem wiadomo, że praca osoby na takim stanowisku, lecz wykonującej swe czynności w wydziale karnym, jest bardziej czaso- i pracochłonna niż analogiczna praca wykonywana np. w wydziale pracy. Konieczne zatem będzie przyjęcie tabel wynagrodzeń, dających możliwość różnicowania płac poszczególnych pracowników w ramach tej samej grupy. Otworzy to możliwość zwiększenia wynagrodzenia najlepszych pracowników bez zmiany kategorii zaszeregowania. Umożliwi to uwzględnienie okolicz-

[25] *Ibidem*, s. 14.

ności, że nawet stanowiska wymagające bardzo wysokich kwalifikacji często różnią się pod względem ważności[26].

Oznacza to, że możliwe będzie wyznaczenie dla każdej grupy zaszeregowania tzw. widełek płacowych, czyli minimalnych i maksymalnych kwot wynagrodzenia, z tym że poszczególne widełki płacowe w poszczególnych grupach zaszeregowania będą miały charakter rozłączny. Dla celów porównawczych zostanie również ustalona wartość punktu w złotych (bez udziału składnika stałego). W tym celu zastosowany zostanie sposób obliczeń podawany w literaturze przedmiotu[27], gdzie wyliczenie wartości punktu polega na podzieleniu kwoty środków pieniężnych przeznaczonych na wypłatę wynagrodzeń zasadniczych przez sumę punktów, które zostały uzyskane w danej organizacji z tytułu oceny wszystkich wartościowanych stanowisk. Następnie wysokość płacy zasadniczej ustalana zostanie w wyniku pomnożenia liczby punktów należnych dla danego stanowiska przez wyznaczoną wartość punktu według wzoru:

$$\mathbf{Pz = Pwp \times Wp}$$

gdzie:

Pz – płaca zasadnicza,

Pwp – punkty uzyskane w wyniku wartościowania pracy na danym stanowisku,

Wp – wartość punktu z wartościowania pracy w jednostkach pieniężnych.

Otrzymany w ten sposób wynik da uzasadnienie w komunikowaniu się z osobami, których wynik wartościowania będzie bezpośrednio dotyczył, zagwarantuje prawidłowe umieszczenie danego wynagrodzenia w widełkach zawartych w tabeli wynagrodzeń zasadniczych.

Otrzymane w ten sposób wyniki zostaną skonfrontowane z założeniami polityki wynagrodzeń, przyjmując jednak za zasadę, że dla najmniej wartościowych stanowisk przewidywane wynagrodzenie powinno być niższe od przeciętnego wynagrodzenia na danym rynku pracy. Natomiast dla najbardziej wartościowych stanowisk przewidywane powinno być wynagrodzenie na poziomie przeciętnych wartości rynkowych i/lub wyższych. Działania w tym zakresie muszą korelować z założeniami opisanymi powyżej, a mającymi za zadanie pozyskiwanie dobrych pracowników, utrzymywanie ich oraz właściwe motywowanie.

Kolejnym etapem działań będzie stworzenie tabeli płac, która powinna zawierać informacje na temat możliwych do uzyskania w sądzie wynagrodzeń. Określone powinny zostać zakresy tzw. minimalnej i maksymalnej wartości wynagrodzenia zasadniczego, a wyższe poziomy punktowe powinny oferować szersze przedziały wynagrodzeń zasadniczych niż stanowiska o mniejszym wyniku punktowym (zarówno w ujęciu kwotowym, jak i procentowym np. +/ – 10%). Ostatecznym efektem wprowadzenia nowego systemu wynagradzania powinna być sytuacja, w której[28] wszyscy pracownicy zatrudnieni na poszczególnych stanowiskach dysponują kompetencjami niezbędnymi do wykonywania zadań uwzględnionych w opisie stanowiska pracy. Wszyscy pracownicy zatrudnieni na poszczególnych stanowiskach otrzymują wyna-

[26] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod. red. T. Rostkowskiego, Warszawa 2004, s. 98.

[27] M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *op. cit.,* s. 97.

[28] T. Rostkowski (red.), *op. cit.*, s. 52.

grodzenie zasadnicze w przedziale określonym w tabeli płac odpowiedniej dla stanowiska pracy. Różnice w wynagrodzeniach poszczególnych pracowników zajmujących jedno stanowisko wynikają z oceny efektywności ich pracy i posiadanych kompetencji. Różnice w wynagrodzeniach zasadniczych osób zajmujących te same stanowiska mogą być znaczące. Im większe różnice, tym silniejsza jest motywacja pracowników do poprawy efektywności pracy i rozwoju kompetencji.

Podkreślić również należy, że wprowadzanie/wdrażania systemu może zakończyć się powodzeniem pod warunkiem m.in. że sami pracownicy uznają system za sprawiedliwy. W tym miejscu należy powołać się na wyniki ankiety omówionej w rozdziale I tej pracy, gdzie zaprezentowali oni swoje poglądy i oczekiwania w tym zakresie. Nadto pracownicy będą mieli motywację do realizacji zadań i rozwoju zawodowego oraz nie będą obawiać się negatywnych konsekwencji wdrożenia systemu. Temu ostatniemu celowi służyć będzie zapewnienie właściwej komunikacji, w której ważną rolę odgrywać będzie zarówno samo kierownictwo sądu (prezes), jak i członkowie zespołu wartościującego oraz pracownicy Oddziału Kadr, do którego będzie należało przygotowanie całego procesu od strony technicznej. Uwaga ta dotyczy również osób zajmujących stanowiska funkcyjne, którzy muszą aktywnie włączyć się w proces przedstawiania podległym swoim pracownikom nowych zasad wynagradzania i awansowania. Rolą pracowników będzie wykorzystanie wdrażanego systemu do własnego rozwoju zawodowego.

W dzisiejszych czasach jednym z koniecznych elementów rozwoju organizacji jest zrozumienie i przyjęcie, że zmiana dotychczasowych zachowań i schematów postępowania oraz posługiwanie się nowoczesnymi metodami zarządzania stwarza szansę prawidłowego realizowania celu firmy/przedsiębiorstwa. Niezależnie od rodzaju kultury organizacyjnej, instytucje zatrudniające pracowników stoją przed wyzwaniem znalezienia sposobu oceny stopnia trudności wykonywanych prac, stanowisk i zawodów. Tego rodzaju ocena jest bowiem niezbędna do prawidłowego ustalania proporcji wynagradzania za wykonanie różnorodnych prac o rozmaitym stopniu trudności. Firmy działające w warunkach gospodarki rynkowej winny prowadzić efektywną politykę płacową, ukierunkowaną na realizację celów firmy, a do tego niezbędne jest stworzenie odpowiedniego systemu wynagradzania. Można to osiągnąć, dokonując oceny na podstawie starannie wybranych metod, a efektem jest przejrzysta i uporządkowana struktura stanowisk firmy. Jedną z nich jest wartościowanie stanowisk pracy rozumiane jako działania pozwalające ustalić znaczenie i pozycje danego stanowiska w strukturze przedsiębiorstwa.

W niniejszej pracy wykazano, że obecnie istniejące ramy prawne wyznaczające w sądach powszechnych pola działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim są niewystarczające, a wręcz niezgodne ze standardami i regułami nowoczesnego zarządzania. Stosowane kryteria i procedury działania w procesach rekrutacji i selekcji, oceny pracowniczej oraz zasady kształtowania wynagrodzeń nie dają odpowiedzi, czy i w jakim zakresie możemy mówić o istnieniu w sądach powszechnych pełnej polityki wynagradzania, systemu planowania karier i awansowania, tworzenia systemu szkoleń itd.

Celem głównym pracy było (przy wykorzystaniu wzorców stosowanych w tym zakresie głównie w administracji publicznej dotyczącym służby cywilnej) opracowanie głównych założeń do wprowadzenia wartościowania stanowisk pracy w sądach powszechnych w stosunku do zatrudnionych tam pracowników administracji

sądowej. Przyjęto zasadę, że wartościowanie w takiej instytucji, jaką jest sąd, jest nie tylko możliwe, lecz również konieczne. Jest to bowiem instytucja, która nie zostaje wyłączona z obowiązku stosowania dobrych wzorców i korzystania z metod, które przynoszą wymierne korzyści w zakresie zarządzania ludźmi. Sądy muszą być zarządzane w nowoczesny sposób, tj. uwzględniający możliwość stosowania wielu metod i narzędzi HR. Konieczność ta wynika również z tego, że instytucja ta nie jest wyłączona z działania reguł istniejących np. na rynku pracy w zakresie pozyskiwania i utrzymywania w organizacji najlepszych pracowników. Sprawne zarządzanie polega również na uzyskiwaniu rzetelnej wiedzy na temat wartości poszczególnych stanowisk w odniesieniu do pozostałych stanowisk występujących w sądzie. Podkreślić w tym miejscu należy, że wartościowanie stanowi jeden z elementów tworzonego i rozwijanego w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach projektu oceny pracy. Ważnymi jego elementami są również ocena pracownicza oraz karta opisu stanowisk pracy.

W teoretycznej części pracy ukazano ramy prawne i organizacyjne działania sądów powszechnych w Polsce. Wskazano na cechy różnicujące tę organizację od działania na rynku innych firm i przedsiębiorstw. Konieczne było omówienie tych zagadnień w całym paragrafie 1 rozdziału I, gdyż dopiero na tym tle, mając na uwadze specyfikę pracy w instytucji, jaką jest sąd, można było dokonać omówienia dotychczasowej praktyki w zakresie oceny pracy (paragraf 2). Jak wykazano, w ramach zarządzania kapitałem ludzkim stosowane są tylko pewne wybrane elementy takiej oceny, lecz rozwiązania te nie tworzą spójnego systemu. Ponadto wyniki uzyskane na skutek stosowania częściowo niewłaściwie skonstruowanych narzędzi pomiaru nie są wykorzystywane w praktyce. Brak korelacji pomiędzy stosowaniem tych ograniczonych metod a wdrażaniem w życie wniosków z nich wypływających wynika przede wszystkim z braku motywacji do podejmowania wysiłków mających na celu właściwe ukształtowanie szeroko rozumianych procesów pracy (w zakresie jej oceny). Potwierdziły to również przeprowadzone badania pracowników przy wykorzystaniu narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Wyniki ankiety wskazały, że w praktyce stosowane są elementy oceny oraz to, że pracownicy są zainteresowani ich wykorzystaniem. Jednakże dominuje obawa, charakterystyczna dla procesów zmiany, co do zakresu ich przyszłej indywidualnej pozycji w miejscu pracy oraz warunków pracy i płacy.

Tworząc docelowy model wartościowania stanowisk pracy w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, brano pod uwagę stan prawny obecnie istniejący i regulujący funkcjonowanie jednostek wymiaru sprawiedliwości. Mając na uwadze również wyniki ankiety wypełnionej przez pracowników sądu, przyjęto, że najlepszą metodą przeprowadzenia wartościowania będzie metoda analityczno-punktowa (jednocześnie wskazując argumenty przemawiające za tym wyborem). Określono również przyjęte kryteria wartościowania oraz wskazano metodę, która posłuży do zweryfikowania uzyskanych wyników (tzw. metoda porównania parami). W dalszej części pracy wskazano także, w jaki sposób tworzone będą przedziały punktowe, bez podania konkretnych rozwiązań, gdyż decyzja ta może zostać podjęta dopiero po przeprowadzeniu samego procesu wartościowania.

Duże znaczenie przypisano w pracy określeniu sposobów wykorzystania wyników wartościowania pracy w praktyce. Wskazano na konieczność nowoczesnego zastosowania wyników wartościowania nieograniczających się jedynie do celów wy-

łącznie płacowych. Podkreślono, że wartościowanie nie zajmuje się opisywaniem zróżnicowania płac, czasu i miejsca wykonywania pracy, metod, jakimi posługują się pracownicy, oraz jakością pracy osoby zajmującej dane stanowisko. Sam proces ukierunkowany jest na samą pracę i wymogi, jakie muszą być spełnione, aby była ona wykonywana właściwie, nie zaś na osobie, która ją wykonuje.

Podkreślić należy, że zasadność wprowadzenia wartościowania stanowisk pracy w sądach powszechnych nie jest tematem wywołującym dyskusje w środowisku sądowym. Wynika to z tego, że w skali kraju jest niewiele osób, które mają wystarczającą wiedzę w tym zakresie zarówno co do samej istoty tego narzędzia stosowanego w szeroko rozumianej ocenie pracy, jak i korzyści wypływających z zastosowania tej metody. Należy mieć nadzieję, że rozpropagowanie tej idei oraz wprowadzenie stosownych zmian legislacyjnych, które doprowadzą do wydania przez ministra sprawiedliwości zarządzenia, określającego zasady wartościowania stanowisk pracy w sądach powszechnych, doprowadzi do zastosowania opracowanej metody w praktyce.

W wyniku przeprowadzonego procesu wartościowania pracy na zidentyfikowanych stanowiskach wypracowano taryfikator kwalifikacyjny będący podstawą utworzenia siatki płac[29].

Stanowisko	**Liczba punktów**
Główny księgowy	340
Administrator Systemu Informatycznego – Kierownik Oddziału	325
Specjalista ds. administracyjnych p.f. Kierownika Oddziału Administracyjnego	315
Główny specjalista ds. ZZL	305
Starszy sekretarz sądowy pełniący funkcję Kierownika Sekretariatu	300
Sekretarz sadowy pełniący funkcję Kierownika Sekretariatu	290
Zastępca głównego księgowego	250
Administrator Systemu Informatycznego – zastępca Kierownika Oddziału	245
Inspektor – kierownik Oddziału Kadr	235
Inspektor ds. gosp pełniący funkcje kierownika oddziału	245
Starszy sekretarz sądowy pełniący funkcję Zastępcy Kierownika Sekretariatu	230
Specjalista ds. zamówień	215
Specjalista ds. księgowych	205
Sekretarz sądowy pełniący funkcje zastępcy Kierownika Sekretariatu Wydziału	210

[29] Tabele zostały opracowane we współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach.

Inspektor ds. BHP i ppoż	205
Starszy sekretarz sądowy obsługujący referat sędziego	180
Starszy sekretarz sądowy nie obsługujący referatu	165
Informatyk	155
Archiwista pełniący funkcję kierownika archiwum	140
Sekretarz sądowy obsługujący referat sędziego	135
Księgowy	130
Sekretarz sądowy nie obsługujący referatu	120
Starszy inspector	115
Inspektor w oddziale gospodarczym	110
Inspektor w Oddziale Administracyjnym	95
Archiwista	85
Inspektor w biurze dowodów rzeczowych	85
Kasjer	85
Protokolant sądowy	85
Inspektor w biurze podawczym	80
Sekretarka w Oddziale Kadr	65
Kierowca	60
Sekretarka/Sekretarz	60
Sekretarka/Sekretarz	50
Stażysta	50

Liczba punktów przyznanych poszczególnym stanowiskom odzwierciedla wzrastającą trudność pracy (mierzoną zidentyfikowanymi wcześniej kryteriami wartościowania).

Stanowiska zakwalifikowano do sześciu kategorii zgodnie z podaną w poniższej tabeli punktacją.

Kategorie	**Minimalna liczba punktów dla danej kategorii**	**Maksymalna liczba punktów dla danej kategorii**
Kategoria VI	276	345
Kategoria V	217	275
Kategoria IV	165	216
Kategoria III	120	164
Kategoria II	77	119
Kategoria I	35	76

Zaproponowane 6 kategorii zaszeregowania powstały jako wynik właściwego procesu wartościowania pracy. Ten rezultat prac ma znaczenie ze względu na ewentualne różnicowanie poziomu wynagrodzenia zasadniczego, odpowiadającego odmiennej trudności pracy na analizowanych stanowiskach (bez uwzględnienia wynagrodzenia zmiennego).

Rozdział 3. System oceny efektywności pracy pracowników w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach

W pierwszym kwartale 2012 roku w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach rozpoczęto wdrożenie systemu efektywnościowego, który został zaprojektowany przy współudziale Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zaprojektowany system pomiaru efektów pracy pracowników zawierał wypracowane rozwiązanie służące ocenie indywidualnych i zespołowych wyników pracy pracowników. Ocena ta stanowiła punkt wyjścia do zastosowania kompleksowego rozwiązania systemowego opartego na sprawnie funkcjonującym systemie motywowania i systemie ocen okresowych. Biorąc pod uwagę istnienie szeregu różnorodnych systemów motywacyjnych, których skuteczność i efektywność zależy od charakteru firmy, etapu rozwoju, kultury organizacyjnej itd., prezentowane rozwiązania uwzględniają wszelkie uwarunkowania specyficzne dla Sądu Rejonowego Katowice-Zachód, stając się produktem „szytym na miarę".

Istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność systemu motywacyjnego jest dopasowanie stosowanych kryteriów do grupy stanowisk pracy podlegających ocenie, pozwalające na skupieniu uwagi ocenianych i oceniających na kryteriach oceny szczególnie istotnych z punktu widzenia efektywności funkcjonowania na danym stanowisku. Określenie zestawu oczekiwań wobec pracowników, które będą podlegać obserwacji w procesie oceny efektywności, polega na podjęciu decyzji, co będzie oceniane, czyli właściwym sformułowaniu kryteriów oceny efektywności. Generowanie zestawu kryteriów, które będą obiektem zainteresowania w procesie oceny efektywności pracy, wymaga świadomości celu, któremu ocena służy. Z tego względu w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach zaprojektowano system, który pozwolił nie tylko weryfikować efektywność czy wydajność poszczególnych pracowników, ale też badać wymagane przez organizację – w danym momencie oraz w przyszłości – umiejętności. W rezultacie wypracowano narzędzia pozwalające uzyskać informacje na temat elementów zarówno **ilościowych, jak i opisowych** pracy. Zaprojektowane rozwiązania w zakresie oceny efektywności (a także potencjału rozwojowego pracowników) swoim zakresem obejmują wymogi określone w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 10.12.2007 roku w sprawie szczegółowych zasad i trybu po-

stępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury.

Na ocenę ilościowych kryteriów pracy pozwolił system oparty na pomiarze indywidualnej efektywności. Biorąc pod uwagę specyfikę pracy na poszczególnych stanowiskach oraz wykorzystaniu danych ewidencjonowanych w programie SAWA, a także prowadzonych rejestrów ręcznych, zaproponowano takie wskaźniki, które z jednej strony odzwierciedlają specyfikę pracy na danym stanowisku, a z drugiej są możliwe do sprawnego pomiaru.

Na ocenę opisowych kryteriów pracy pozwolił system oparty na kompetencjach, ponieważ to one w przypadku niektórych stanowisk najlepiej mogą zilustrować działanie pracowników. Kompetencje są wskaźnikiem, pozwalającym na ocenę możliwości i zdolności pracowników do realizacji celów firmy oraz zrozumienia oczekiwań firmy. Kompetencje są sformułowane jako konkretne kryteria zachowań i umiejętności. System oceny efektywności oparty o kompetencje powoduje, iż oceniając pracownika, bierze się pod uwagę kompetencje kluczowe z punktu widzenia jego zadań i obowiązków.

1. Wypracowanie zasad przyznawania dodatku motywacyjnego

Jednym ze sposobów motywowania pracownika do osiągania wyższych wyników jest uzależnienie części jego wynagrodzenia od osiąganych przez niego efektów. Możliwość taką daje między innymi wypłata określonego dodatku motywacyjnego skorelowanego z oceną wyników pracy, rozumianych jako osobiste i grupowe osiągnięcia pracownika na danym stanowisku. Projektując efektywne rozwiązania w tym zakresie, należy pamiętać, aby:

a) były one przejrzyste i spójne – pracownicy muszą być świadomi rodzaju i wartości dodatku,
b) podkreślały pozytywny charakter bodźców, a zatem nagradzały za osiągnięcia, a nie zaś zmniejszały wynagrodzenie za przeciętne efekty pracy,
c) miały zróżnicowaną wewnętrzną strukturę, tzn. dawały możliwość dostosowania jego elementów do pracownika zarówno z punktu widzenia osiągnięć, jak i jego potrzeb.

Ponadto proponowane rozwiązania motywacyjne powinny być spójne z polityką personalną i strategią organizacji.

W celu konstrukcji poprawnego rozwiązania dla Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, które powinno cechować się zarówno akceptacją ocenianych, jak i oceniających oraz przyczynić się do poprawy osiąganych wyników i zadowolenia pracowników, konieczne było określenie:

1) co będzie stanowiło podstawę uzyskania dodatku motywacyjnego – jakie wskaźniki/mierniki muszą być zrealizowane,
2) jakie będą kryteria oceny i w jaki sposób przełożą się one na wysokość dodatku motywacyjnego.

Procedura wiązania wyników oceny efektów pracy pracowników z wysokością dodatku motywacyjnego obejmowała cztery etapy:

1) dobór mierników,
2) dobór wag mierników,

3) ustalenie algorytmu oceny wyników pracy pracowników,
4) ustalenie wysokości dodatku motywacyjnego dla pracowników.

1.1. Dobór mierników

Na początku każdego kwartału podlegającego ocenie ustala się konkretne mierniki stanowiące podstawę przyznania dodatku motywacyjnego poszczególnym grupom pracowników. Tak ustalone mierniki staną się podstawą oceny efektów pracy pracownika na koniec okresu. Na łączną ocenę pracownika ,stanowiącą podstawę wiązania wyników oceny efektów pracy z wysokością dodatku, wpływają:

1) Ocena indywidualna opisowa (oparta m.in. o skale behawioralne BARS).
2) Poziom realizacji wskaźników ilościowych (dla określonych grup pracowników).

W analizowaniu efektywności pracowników zastosowane zostały kryteria prezentujące efektywność indywidualną (wspierającą współzawodnictwo między pracownikami) oraz uwzględniające poziom grupowy (efektywność zagregowaną – wspierającą współpracę między pracownikami). Grupowe wyniki rozumiane są jako średnia ocen wszystkich pracowników w danej jednostce organizacyjnej. Tego dwojakiego typu kryteria są szczególnie pożądane w tym typie oceny. Z jednej strony pozwalają bowiem na monitorowanie efektywności kluczowych procesów, z drugiej stanowią jasny komunikat dla ocenianych, jakie standardy i kompetencje są pożądane na danym stanowisku pracy. Mogą przez to kształtować właściwe zachowania, a ponadto odznaczają się stosunkowo dużym stopniem ogólności, pozwalającym uniknąć „mnożenia" różnego typu arkuszy oceny, co skraca i upraszcza ten proces.

1.1.1. Mierniki ilościowe i opisowe efektywności poszczególnych grup pracowników

Ocena efektów pracy uwzględniająca poziom jednostkowy odzwierciedla efektywność pracy indywidualnego pracownika. Wskaźniki indywidualne przyjmują postać zarówno kryteriów ilościowych mierzonych za pomocą wartości wskaźnika, jak i opisowych mierzonych za pomocą pięciostopniowej skali behawioralnej (BARS). Wśród grup pracowników objętych miernikami efektywności ilościowymi oraz opisowymi znalazły się grupy:

(1) starszych sekretarzy i sekretarzy obsługujących referat sędziego,
(2) starszych sekretarzy i sekretarzy nieobsługujących referatu sędziego,
(3) pracowników Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej,
(4) pracowników Oddziału Administracyjnego.

Dla pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych wypracowano następujące wskaźniki indywidualne:

Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego:

Wskaźniki ilościowe:

1) udział pracownika w protokołowaniu
2) udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego
3) udział pracownika w wysyłanej korespondencji
4) udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika
5) terminowość wykonywania zarządzeń sędziego

Wskaźniki opisowe:
1) terminowa realizacja zadań
2) rzetelność (jakość pracy)
3) poziom zaangażowania pracownika
4) umiejętność zorganizowania własnej pracy
5) zarządzanie informacją
6) podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Starsi Sekretarze i Sekretarze nieobsługujący referatu sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze sądowi Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej, Pracownicy Oddziału Administracyjnego:

Wskaźniki ilościowe:
1) udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego
2) udział pracownika w wysyłanej korespondencji
3) udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika
4) terminowość wykonywania zarządzeń sędziego

Wskaźniki opisowe:
1) terminowa realizacja zadań
2) rzetelność (jakość pracy)
3) poziom zaangażowania pracownika
4) umiejętność zorganizowania własnej pracy
5) zarządzanie informacją
6) podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

1.1.2. Mierniki opisowe efektywności poszczególnych grup pracowników

Biorąc pod uwagę specyfikę pracy pozostałych grup pracowników i trudność jej kwantyfikacji, zaproponowano pomiar efektów pracy pracowników w oparciu jedynie o kryteria opisowe. Podobnie jak w przypadku grup pracowników objętych zarówno miernikami ilościowymi, jak i opisowymi, do oceny efektów pracy pozostałych grup pracowników w oparciu o kryteria opisowe uwzględniono poziom jednostkowy, odzwierciedlający efektywność pracy indywidualnego pracownika, przyjmujący postać mierników opisowych mierzonych za pomocą pięciostopniowej skali behawioralnej (BARS). Wśród grup pracowników objętych jedynie miernikami efektywności opisowymi znalazły się grupy:

(1) pracowników Oddziału Informatycznego,
(2) pracowników na stanowiskach specjalistycznych w pozostałych oddziałach,
(3) pracowników na stanowiskach pomocniczych w pozostałych oddziałach,
(4) kierowników oddziałów i wydziałów.

Dla pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych wypracowano następujące wskaźniki indywidualne:

Kierownicy i Zastępcy Oddziałów i Wydziałów, Pracownicy Oddziału Informatycznego, Pracownicy na stanowiskach specjalistycznych w pozostałych Oddziałach:

Wskaźniki opisowe:
1) terminowa realizacja zadań
2) rzetelność (jakość pracy)

3) poziom zaangażowania pracownika
4) umiejętność zorganizowania własnej pracy
5) zarządzanie informacją
6) podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Pracownicy na stanowiskach pomocniczych w pozostałych Oddziałach:
Wskaźniki opisowe:
1) terminowa realizacja zadań
2) rzetelność (jakość pracy)
3) poziom zaangażowania pracownika
4) umiejętność zorganizowania własnej pracy
5) zarządzanie informacją
6) samodzielne realizowanie powierzonych zadań

1.2. Dobór wag mierników oraz udziału poszczególnych kategorii

Kolejnym krokiem po ustaleniu i wyborze konkretnych mierników adekwatnych do określonego stanowiska było przypisanie określonych wag poszczególnym miernikom oraz ustalenie udziału poszczególnych kategorii (waga dla oceny indywidualnych i grupowych wyników oraz waga dla ilościowych i opisowych kryteriów).

1.2.1. Kryteria ilościowe – wagi mierników

W zależności od przynależności danego pracownika do określonej grupy pracowników przyjmuje się odmienny procentowy udział grup wskaźników. Związane jest to z różną ilością mierników odpowiadających każdej grupie pracowników i ich odmiennego znaczenia dla funkcjonowania konkretnej komórki organizacyjnej. Wśród grup pracowników objętych zarówno miernikami efektywności ilościowymi, jak i opisowymi znalazły się grupy:
(1) starszych sekretarzy i sekretarzy obsługujących referat sędziego,
(2) starszych sekretarzy i sekretarzy nieobsługujących referatu sędziego,
(3) starszych sekretarzy i sekretarzy Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej,
(4) pracowników Oddziału Administracyjnego (z wyłączeniem POI i Biur Podawczych).

Grupa pracowników	Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego		
Miernik 1	Udział pracownika w protokołowaniu	Waga	**0,4**
Miernik 2	Udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego	Waga	**0,2**
Miernik 3	Udział pracownika w wysyłanej korespondencji	Waga	**0,1**

Miernik 4	Udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika	Waga	**0,1**
Miernik 5	Terminowość wykonywania zarządzeń sędziego	Waga	**0,2**

Grupa pracowników	Starsi Sekretarze i Sekretarze nie obsługujący referatu sędziego

Miernik 1	Udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego	Waga	**0,3**
Miernik 2	Udział pracownika w wysyłanej korespondencji	Waga	**0,2**
Miernik 3	Udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika	Waga	**0,2**
Miernik 4	Terminowość wykonywania zarządzeń sędziego	Waga	**0,3**

Grupa pracowników	Pracownicy Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej

Miernik 1	Udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego	Waga	**0,3**
Miernik 2	Udział pracownika w wysyłanej korespondencji	Waga	**0,2**
Miernik 3	Udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika	Waga	**0,2**
Miernik 4	Terminowość wykonywania zarządzeń sędziego	Waga	**0,3**

Grupa pracowników	Pracownicy Oddziału Administracyjnego		
Miernik 1	Udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego	Waga	**0,3**
Miernik 2	Udział pracownika w wysyłanej korespondencji	Waga	**0,3**
Miernik 3	Udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika	Waga	**0,2**
Miernik 4	Terminowość wykonywania zarządzeń sędziego	Waga	**0,2**

W przypadku pozostałych grup pracowników, tj.: pracowników Oddziału Informatycznego, pracowników na stanowiskach specjalistycznych w pozostałych Oddziałach, pracowników na stanowiskach pomocniczych w pozostałych Oddziałach oraz Kierowników Oddziałów i Wydziałów, pomiar efektów pracy pracowników odbywa się jedynie w oparciu o kryteria opisowe.

Kryteria opisowe mają jednakowe znaczenie w całkowitej ocenie wyników pracy, co powoduje, iż nie ma konieczności ustalania odrębnych wag dla poszczególnych kryteriów opisowych.

1.2.2. Udział poszczególnych kategorii

Ustalenie udziału poszczególnych kategorii (waga dla oceny indywidualnych i grupowych wyników oraz waga dla ilościowych i opisowych kryteriów) zależy od przynależności danego pracownika do konkretnej grupy pracowników.

Dla pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych wypracowano następujące wagi:

Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**0,75**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0,25**
Kryteria ilościowe	Waga _ w_{ki}	**0,75**
Kryteria opisowe	Waga _ w_{ko}	**0,25**

Starsi Sekretarze i Sekretarze nie obsługujący referatu sędziego:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**0,75**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0,25**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0,75**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**0,25**

Starsi Sekretarze i Sekretarze w Zespołach Kuratorskiej Służby Sądowej:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**1,0**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0,75**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**0,25**

Pracownicy Oddziału Administracyjnego

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**0,5**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0,5**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0,5**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**0,5**

Pracownicy Oddziału Informatyki

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**0,25**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0,75**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**1,0**

Pracownicy na stanowiskach specjalistycznych w pozostałych Oddziałach:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**1,0**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**1,0**

Pracownicy na stanowiskach pomocniczych w pozostałych Oddziałach:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**1,0**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**1,0**

Kierownicy i zastępcy Oddziałów:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**0,7**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0,3**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**1,0**

Kierownicy i zastępcy Wydziałów:

Wyniki indywidualne	Waga – w_{ind}	**0,4**
Wyniki grupowe	Waga – w_{gr}	**0,6**

Kryteria ilościowe	Waga – w_{ki}	**0**
Kryteria opisowe	Waga – w_{ko}	**1,0**

Waga kryteriów indywidualnych (obejmujących kryteria ilościowe lub/i opisowe) zależy od przynależności danego pracownika do konkretnej grupy pracowników: starszych sekretarzy i sekretarzy obsługujących referat sędziego, starszych sekretarzy i sekretarzy nieobsługujących referatu sędziego, starszych sekretarzy i sekretarzy Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej, pracowników Oddziału Administracyjnego, pracowników Oddziału Informatycznego, pracowników na stanowiskach specjalistycznych w pozostałych oddziałach, pracowników na stanowiskach pomocniczych w pozostałych oddziałach, kierowników oddziałów i wydziałów. Z kolei wynik zespołowy jest ustalany na podstawie średniej ocen uzyskanych przez pracowników danej komórki organizacyjnej.

W przypadku niektórych grup pracowników (tj. pracowników Oddziału Informatycznego, pracowników na stanowiskach specjalistycznych w pozostałych oddziałach, pracowników na stanowiskach pomocniczych w pozostałych oddziałach, kierowników oddziałów i wydziałów) ze względu na brak wygenerowanych mierników ilo-

ściowych służących ocenie efektywności pracy, waga tych kryteriów jest równa zero. W tej sytuacji waga dla kryteriów opisowych wynosi 1. Natomiast w przypadku grup pracowników, dla których ustalono kryteria ilościowe (tj. starszych sekretarzy i sekretarzy obsługujących referat sędziego, starszych sekretarzy i sekretarzy nieobsługujących referatu sędziego, starszych sekretarzy i sekretarzy Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej, pracowników Oddziału Administracyjnego), waga tego typu kryteriów została ustalona na poziomie 0,25 (za wyjątkiem pracowników Oddziału Administracyjnego, dla których waga ustalona została na poziomie 0,5).

1.3. Ocena efektywności indywidualnej pracownika

Po zakończeniu okresu oceny (kwartał) pracownik wraz z bezpośrednim przełożonym dokonują oceny efektywności indywidualnej pracownika. W odniesieniu do kryteriów ilościowych, na podstawie zgromadzonych danych przełożony określa poziom osiągnięcia poszczególnych mierników ilościowych (dla poszczególnych grup pracowników). W przypadku kryteriów opisowych, karty powinien wypełniać zarówno pracownik, jak i przełożony, wykorzystując do tego celu mierniki opisowe, mające postać skali behawioralnych BARS. W celu dokonania właściwej oceny efektywności pracy pracowników należy skorzystać ze szczegółowych wytycznych opracowanych dla każdego z kryteriów, a zamieszczonych w kartach kryteriów oceny. Wzorcowe karty wykorzystane podczas pierwszej oceny efektów pracy pracowników w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach dotyczące kryteriów ilościowych stanowią załącznik nr 1, a karty z kryteriami opisowymi ujęto w załączniku nr 2 do niniejszego opracowania.

Dokonując oceny w przypadku mierników ilościowych, należy obliczyć rzeczywisty poziom wskaźnika zgodnie ze wzorem podanym w karcie oraz oszacować odpowiedni poziom wskaźnika (Pw) odpowiadający osiągniętemu przedziałowi miernika (Pm) za okres podlegający ocenie. W pierwszych okresach rozliczeniowych można bazować na obliczonych rzeczywistych poziomach wskaźników. Określenie właściwych (docelowych) przedziałów dla poszczególnych wskaźników jest możliwe po zewidencjonowaniu danych za co najmniej dwa okresy oceny. Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów. W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów. Osobą odpowiedzialną za właściwy pomiar wskaźnika jest osoba wskazana w pozycji: „osoba przygotowująca miernik", korzystająca z danych wskazanych jako „źródło danych". Wypracowanie realnych zasad przyznawania dodatku motywacyjnego wiąże się z koniecznością ewidencjonowania danych służących pomiarowi efektów pracy.

W przypadku mierników opisowych, mających postać skali behawioralnych BARS, należy ocenić zachowanie/kompetencje/umiejętności pracownika zgodnie z pięciostopniową skalą. Trzeba pamiętać, iż jako poziom optymalny, za który przyznawane jest 100% wartości wskaźnika, został uznany poziom 3. Ocena na poziomie 1 lub 2 oznacza, że pracownik osiąga niższe niż przeciętne wyniki, a wskaźniki 4 i 5 oznaczają, że pracownik osiąga wyższe (4) lub zdecydowanie wyższe (5) niż przeciętne wyniki. Następnie należy oszacować odpowiedni poziom wskaźnika (P_w), odpowiadający osiągniętemu przedziałowi miernika (P_m) za dany okres podlegający ocenie.

Na bazie uzyskanych wyników, wykorzystując przedstawiony poniżej algorytm, obliczono łączną (końcową) ocenę uzyskana przez pracownika w danym okresie.

Algorytm oceny wyników (efektywności) pracownika:

$$OP_i = w_{ind} \times \left[w_{ki} \times (K_1 \times w_1 + ... + K_m \times w_m) + w_{ko} \times (K_1 + ... + K_r) \right] + w_{gr} \times \left(\frac{OI_1 + OI_2 + ... + OI_n}{n} \right)$$

gdzie:
OP_i – ocena pracownika *i* pracującego w danym Wydziale/Oddziale,
OI_i – ocena indywidualna pracownika *i* pracującego w danym Wydziale/Oddziale,
K_i – kryterium (wskaźnik) (K_1,….., K_m – kryteria ilościowe; K_1,…, K_r – kryteria opisowe),
w_i – waga dla kryterium *i,*
w_{ind} – waga dla oceny indywidualnych wyników,
w_{gr} – waga dla oceny grupowych wyników,
w_{ki} – waga dla kryteriów ilościowych,
w_{ko} – waga dla kryteriów opisowych.

Grupowe wyniki rozumiane są jako średnia ocen wszystkich pracowników w danej jednostce organizacyjnej.

1.4. Ustalenie wysokości dodatku motywacyjnego dla pracowników

Pula środków pieniężnych przeznaczonych do wypłaty dodatku motywacyjnego pracownikom jest dzielona proporcjonalnie między poszczególnych pracowników oraz kierowników w zależności od uzyskanych wyników oceny.

$$WN = \frac{OP_i \times w_k}{OP_1 + OP_2 + ...OP_n} \times P$$

gdzie:
WN – wysokość dodatku motywacyjnego,
OP_i – ocena pracownika *i*,
w_k – przelicznik wynikający z kategorii zaszeregowania, gdzie dodatkowo ocena dla pracowników wydziałów została skorygowana przelicznikiem 3,
P – wysokość puli na dodatki motywacyjne przypadająca na dany okres rozliczeniowy (np. kwartał).

$$w_k = \frac{kz_i}{kz_1} \times r$$

gdzie:
k_{zi} – kwota środka przedziału z *i-tej* kategorii zaszeregowania, do której zakwalifikowano stanowisko,
k_{z1} – kwota środka przedziału z pierwszej kategorii zaszeregowania,
r – współczynnik korygujący grupowy i/lub indywidualny.

Podczas oceny wyników pracowników tutejszego Sądu za I kwartał 2012 r. wprowadzono następujące wskaźniki i współczynniki korygujące:

$$\frac{kz_i}{kz_1} :$$

- dla pracowników na wydziałach, pracowników Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej oraz zastępców kierowników wydziałów przyjęto wartość współczynnika równą 1 i skorygowano współczynnikiem grupowym o wartości 3 (r = 3),
- dla kierowników wydziałów wartość współczynnika ustalona została na poziomie 1,17 i skorygowana czynnikiem grupowym o wartości 3,
- kierownicy i zastępcy kierowników oddziałów oraz kilku stanowisk decyzyjnych – wartość współczynnika ustalona została na poziomie 1,17 lub 1,36 w zależności od kategorii zaszeregowania stanowiska i skorygowana czynnikiem grupowym o wartości 1,6,
- pracownicy oddziałów – przyjęto wartość współczynnika równą 1 bez dodatkowych współczynników korygujących grupowych.

Aby algorytm przeliczający wysokość dodatku motywacyjnego stanowił odzwierciedlenie wyłącznie uzyskanych przez pracowników wyników i nie generował preferencyjnych warunków dla stanowisk zakwalifikowanych w wyższej kategorii zaszeregowania, należy dla wszystkich pracowników przyjąć wskaźnik równy 1. Powyższa decyzja należy do kierownictwa jednostki i przyjętej w niej strategii motywowania pracowników.

Zalety i wady wdrażanego systemu oceny efektów pracy pracowników:

Zalety:

1. Wzrost wydajności – skrócenie czasu wykonywania zarządzeń.
2. Wprowadzony system motywacyjny oparty o obiektywne mierniki efektów pracy pracownika generuje informacje dla kierownictwa Sądu dotyczące wyników pracy konkretnego pracownika i pozwala określić, na ile pracownik nadaje się na dane stanowisko, czy się rozwija, jaki jest jego wynik na tle jednostki organizacyjnej, w której pracuje.
3. System daje wiedzę do budowy optymalnej, profesjonalne kadry pracowniczej. Na bazie tych informacji można dokonać przesunięć kadrowych (dopasowanie pracowników do odpowiednich stanowisk), nagradzać, awansować i szkolić pracowników.
4. Wypłata dodatku uzależniona jest od faktycznie osiągniętego poziomu wydajności pracy pracownika – budowanie sprawiedliwych, czytelnych z efektem motywacyjnym zasad wynagradzania.
5. Przyjęty system gwarantuje wypłacalność. Tylko posiadana w budżecie pula pieniędzy przeznaczona na wypłatę dodatku motywacyjnego zostanie podzielona.
6. Stawianie na pracę w zespole. Zaproponowany system wiąże wynik jednostki z wynikiem zespołu, co ma na celu budowanie dobrych relacji w komórkach organizacyjnych Sądu, odpowiedzialności i świadomości wspólnych celów i zadań stawianych przed jednostką. Zaproponowany system łączy

efektywność indywidualną – wspierającą współzawodnictwo między pracownikami z efektywnością zagregowaną (zespołową) – wspierającą współpracę między pracownikami.

Wady:

1. Konieczność ręcznego sterowania poprzez wprowadzanie do modelu współczynników korygujących. Podjęte działania usprawniające wdrażany system powinny zmierzać do ograniczenia ilości wprowadzonych współczynników korygujących.
2. Udział w kwocie. Jeśli pula środków przypadająca na kolejne kwartały będzie się zmniejszała, to pracownik przy większym zaangażowaniu i lepszych wynikach pracy może uzyskać niższą nagrodę. Nagroda wówczas może stać się demotywatorem dla wydajniejszej pracy.
3. Strach i obawa pracowników przed ciągłą oceną wyników pracy.
4. Dodatkowe obciążenie pracowników, którzy zobligowani zostali do prowadzenia ręcznych kart pracy w zakresie ustalonych, głównych czynności. W przypadku aktualizacji systemu SAWA, polegającej na umożliwieniu wprowadzenia wszystkich danych oraz generowania raportów z systemu, nastąpi usprawnienie procesu przyznawania dodatku motywacyjnego i odciążenie pracowników w zakresie prowadzenia ręcznych ewidencji.
5. Niejednolity system dla wszystkich grup pracowniczych. Dążenie do zbudowania pomiaru systemu efektów pracy w oparciu o mierniki ilościowe dla wszystkich grup pracowniczych. I tak np. w przypadku pracowników Oddziału Informatycznego byłoby możliwe wprowadzenie mierników ilościowych po uprzednim wdrożeniu właściwych rozwiązań informatycznych. Przykładowe wskaźniki ilościowe dla pracowników Oddziału Informatycznego:
    1. *poziom dostępności usług zgodnie z SLA*
    2. *poziom dostępności urządzeń*
    3. *terminowość realizacji przyjętych zleceń z Helpdesk*
    4. *ilość zrealizowanych zleceń z Helpdesk*
    5. *terminowość podjęcia zleceń Helpdesk*

Warto podkreślić, iż zaproponowane rozwiązanie systemu motywacyjnego dla Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach jest relatywnie proste, czytelne oraz przejrzyste. Im bardziej szczegółowe i różnorodne są wymogi dotyczące wynagradzania, tym trudniejsze jest unormowanie ich w sposób właściwy i zrozumiały dla zainteresowanych pracowników. Administrowanie takimi systemami jest bardzo pracochłonne, a rozliczanie pracowników z dużej liczby kryteriów-parametrów jest mało możliwe. Tych wad nie posiada zaprojektowany dla ww. Sądu system nagradzania.

Zarządzający tutejszym Sądem od początku wprowadzenia modernizacji mieli świadomość, iż mimo właściwie zaprojektowanego systemu jego efektywne i skuteczne wdrożenie może postawić przed pracownikami pewne naturalne wyzwania. Po pierwsze, ponieważ był to pierwszy tego typu projekt w sądownictwie, dlatego już na etapie prac przygotowawczych pojawiło się dużo obaw. Dotyczyły zarówno konstrukcji, jak i wdrożenia samego systemu oraz warunków technicznych, umożliwiających jego funkcjonowanie. Po przeprowadzonych rozmowach z pracownikami moż-

na zauważyć, iż szereg wątpliwości wywołał przede wszystkim strach przed nowym i nieznanym narzędziem. W szczególności pojawił się opór przeciwko zmianom (co jest naturalne w tej sytuacji) oraz niewielki sceptycyzm wobec konieczności dokonania oceny efektów pracy pracownika. Z tego względu tak ważne jest przekonanie pracowników o celowości wdrożenia zmian. Starano się z różnych stron przygotować wdrożenie w taki sposób, aby pracownicy poddani ocenie nie obawiali się w niej uczestniczyć i nie kojarzyli jej z narzędziem umożliwiającym zidentyfikowanie najsłabszych pracowników (konsultacje z pracownikami, ankiety, szkolenia dotyczące zmian prowadzone przez wykwalifikowanych trenerów).

Pracownicy muszą wiedzieć, że projektowany system nie będzie służył „zwalnianiu pracowników", tylko przede wszystkim ich rzetelnej ocenie, a także przyznaniu dodatku do wynagrodzenia zgodnie z zasadą sprawiedliwości, tj. w oparciu o efektywność pracownika w relacji do efektywności innych pracowników. Pomoże ona wyodrębnić potencjalne talenty, zidentyfikować ewentualne problemy i przede wszystkim uzyskać obiektywne wskaźniki, które znajdą zastosowanie przy rozdziale dodatku motywacyjnego.

Analiza wyników uzyskanych po I kwartale, zgłaszane przez pracowników uwagi oraz chęć zbudowania systemu funkcjonującego automatycznie bez konieczności wprowadzania indywidualnych współczynników korygujących, stały się podstawą dalszych prac nad systemem w celu jego udoskonalenia.

Załącznik 1. Karty kryteriów oceny efektów pracy – ilościowe
WSKAŹNIKI ILOŚCIOWE (1- 5)

Nazwa miernika	**Udział pracownika w protokołowaniu**		
Obszar	Starsi sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego		
Numer miernika	1	**Poziom pomiaru**	Indywidualny
Cel miernika	Pomiar obciążenia pracownika protokołowaniem w relacji do innych pracowników.		
Wzór	$W_{up} = (P^P / P^W)x100\%$ W_{up} = *wskaźnik udziału pracownika w protokołowaniu* P^P = *liczba rzeczywistych godzin protokołowania na pracownika w okresie n* P^W = *średnia liczba rzeczywistych godzin protokołowania dla Wydziału w okresie n*		
Przedział			
Źródło danych	Raporty wygenerowane z systemu SAWA lub codzienna ewidencja procesów.		
Osoba przygotowująca miernik	Kierownik Wydziału		
Uwagi	Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów. W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów.		

Przedział miernika w %	Poziom wskaźnika

Nazwa miernika	**Udział pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego**
Obszar	Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący i nie obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze w Zespołach Kuratorskiej Służby Sądowej, pracownicy Oddziału Administracyjnego
Numer miernika	2
Poziom pomiaru	Indywidualny
Cel miernika	Pomiar obciążenia pracownika wykonywaniem zarządzeń sędziego w relacji do innych pracowników.
Wzór	***Wuzs = (ZS^P / ZS^W)×100%*** *Wuzs = wskaźnik udziału pracownika w wykonywanych zarządzeniach sędziego* *ZS^P = liczba wykonanych zarządzeń sędziego na pracownika w okresie n* *ZS^W* = średnia liczba wykonanych zarządzeń sędziego dla Wydziału / Oddziału w okresie n
Przedział	Przedział miernika w % | Poziom wskaźnika | | | | | | | | | |
Źródło danych	Raporty wygenerowane z systemu SAWA lub codzienna ewidencja procesów.
Osoba przygotowująca miernik	Kierownik Wydziału /Kierownik Oddziału
Uwagi	Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów. W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów.

Nazwa miernika	**Udział pracownika w wysyłanej korespondencji**
Obszar	Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze nie obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze w Zespołach Kuratorskiej Służby Sądowej, pracownicy Oddziału Administracyjnego,
Numer miernika	3 **Poziom pomiaru** Indywidualny
Cel miernika	Pomiar obciążenia pracownika wykonywaniem zarządzeń sędziego w relacji do innych pracowników.
Wzór	***Wuwk = (WK ^{P} / WK ^{W})×100%*** *Wuzs = wskaźnik udziału pracownika w wysyłanej korespondencji* *WK ^{P} = liczba wysłanej korespondencji na pracownika w okresie n* *WK ^{W} = ilość wysłanej korespondencji na pracownika w okresie n/ średnia ilość wysłanej korespondencji dla Wydziału / Oddziału w okresie n*
Przedział	Przedział miernika w % | Poziom wskaźnika | | | | | | | | | |
Źródło danych	Raporty wygenerowane z systemu SAWA lub codzienna ewidencja procesów.
Osoba przygotowująca miernik	Kierownik Wydziału /Kierownik Oddziału
Uwagi	Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów. W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów.

Nazwa miernika	**Udział pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika**
Obszar	Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze nie obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze w Zespołach Kuratorskiej Służby Sądowej, pracownicy Oddziału Administracyjnego
Numer miernika	4 **Poziom pomiaru** Indywidualny
Cel miernika	Pomiar obciążenia pracownika realizacją dodatkowych zadań zlecanych przez Kierownika w relacji do innych pracowników.
Wzór	***Wupk = (PK ^{P} / PK ^{W})×100%*** *Wupk = wskaźnik udziału pracownika w wykonywaniu poleceń kierownika* *PK ^{P} = liczba godzin wykonywania poleceń Kierownika Sekretariatu na pracownika w okresie n* *PK ^{W}* = średnia liczba godzin wykonywania poleceń Kierownika Sekretariatu dla Wydziału/ Oddziału w okresie n
Przedział	Przedział miernika w % | Poziom wskaźnika | | | | | |
Źródło danych	Raporty wygenerowane z systemu SAWA lub codzienna ewidencja procesów.
Osoba przygotowująca miernik	Kierownik Wydziału /Kierownik Oddziału
Uwagi	Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów. W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów. Wykorzystanie tego wskaźnika wymaga nie tylko określenia czasu zaangażowania poszczególnych pracowników w wykonywanie poleceń sędziego, ale przede wszystkim przydzielania im zakresu zadań możliwych do wykonania w danym czasie i kontrolowania rezultatów prac, tak aby brać pod uwagę czas wykorzystany w sposób efektywny.

Nazwa miernika	**Terminowość wykonywania zarządzeń sędziego**
Obszar	Starsi Sekretarze i Sekretarze obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze nie obsługujący referat sędziego, Starsi Sekretarze i Sekretarze w Zespołach Kuratorskiej Służby Sądowej, pracownicy Oddziału Administracyjnego
Numer miernika	5 **Poziom pomiaru** Indywidualny
Cel miernika	Określenie terminowości wykonywania zarządzeń sędziego.
Wzór	$$Wtwzs = \frac{\frac{Op}{Zszp}}{\frac{Ow}{Zszw}} \times 100\% \qquad Wtwzs = \frac{Op}{Zszp}$$ *Wtwzs = wskaźnik terminowości wykonywania zarządzeń sędziego* *Op = ilość dni opóźnień w realizacji zarządzeń sędziego na pracownika w okresie n* *Zszp = ilość zarządzeń zrealizowanych przez pracownika w okresie n* *Ow = średnia ilość dni opóźnień w realizacji zarządzeń sędziego na Wydział/ Oddział w okresie n* *Zszw = średnia ilość zarządzeń zrealizowanych na Wydział/ Oddział w okresie n*

Przedział

Przedział miernika (śr. Liczba dni odchyleń)	Poziom wskaźnika
Do 1	100%
Do 2 dni	75 %
Do 3 dni	50 %
Do 4 dni	25%
Pow. 4 dni	0 %

Źródło danych	Raporty wygenerowane z systemu SAWA lub codzienna ewidencja procesów.
Osoba przygotowująca miernik	Kierownik Wydziału /Kierownik Oddziału
Uwagi	Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów. W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów.

Załącznik 2
Karty kryteriów oceny efektów pracy – opisowe

Dla wskaźników opisowych zaproponowano 4 quasi homogeniczne grupy stanowisk: stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne i pomocnicze. Pod nazwą kierownicy rozumie się kierowników i ich zastępców zarówno Wydziałów, jak i Oddziałów oraz głównego księgowego. Pod nazwą stanowiska specjalistyczne rozumie się inspektorów, księgowych, informatyków oraz specjalistów, natomiast stanowiska pomocnicze to sekretarki, kierowca, stażysta, archiwista i kasjer.

Nazwa miernika	**Terminowa realizacja zadań**
Obszar	Stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne, stanowiska pomocnicze
Numer miernika	1 **Poziom pomiaru** Indywidualny
Cel miernika	Określa tempo pracy, zakres realizacji zadań zgodnie z ustalonym harmonogramem pracy, trafność oszacowania czasu niezbędnego na realizację zadań.

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Wyjątkowo powolny pracownik. Zwykle nie dotrzymuje terminów. Źle oszacowuje czas potrzebny do realizacji zadania. Zazwyczaj ma zaległości w pracy.
2	Pracuje wolno, chociaż stara się pracować terminowo i systematycznie. Zadania proste zazwyczaj realizuje w terminie. Nie radzi sobie z dotrzymaniem terminu przy zadaniach bardziej złożonych – odwleka je w czasie. Zdarzają mu się zaległości. Nie zawsze wie, ile czasu zajmie realizacja zadań.
3	Pracuje w zadowalającym tempie. Większość bieżących zadań wykonuje terminowo. Zwykle radzi sobie z oczekiwaną od niego ilością wykonywanej pracy, potrafi trafnie oszacować czas potrzebny na realizację zadań. Nie dopuszcza do spiętrzenia się zadań i powstania zaległości. Niezwłocznie wykonuje pilne czynności.
4	Pracuje szybko. Zawsze dotrzymuje ustalonych terminów. Zadaje sobie dodatkowy trud, aby ukończyć pracę w terminie. Potrafi dobrze ustalić właściwą kolejność zadań do realizacji i prawidłowo oszacować czas ich wykonywania.
5	Bardzo efektywny pracownik. Często realizuje większy, niż oczekiwany zakres zadań. Niezastąpiony w momentach krytycznych, wymagających natychmiastowych działań. Potrafi zarówno bardzo precyzyjnie oszacować czas wykonywania zadań i ustalić właściwą listę priorytetów.

Przedział

Przedział miernika	Poziom wskaźnika premiowego
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą.
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	Dopiero w sytuacji ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwe będzie ustalenie przedziałów W przypadku dłuższego ewidencjonowania poziomu wskaźnika możliwa będzie zmiana ustalonych przedziałów.

Nazwa miernika	**Jakość pracy (rzetelność)**		
Obszar	Stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne, stanowiska pomocnicze		
Numer miernika	2	**Poziom pomiaru**	Indywidualny
Cel miernika	Określa dokładność i sumienność w wykonywaniu powierzonych zadań, wskazuje ilość popełnianych błędów.		

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Niedbały i niestaranny. Jego praca przeważnie zawiera wiele błędów.
2	Czasem niedbały. Zdarza się, że jego praca zawiera błędy, przez co nie można jej zaakceptować bez zastrzeżeń.
3	Pracuje starannie. Do realizowanych przez niego zadań i poleceń przeważnie nie ma zastrzeżeń.
4	Bardzo staranny. Jakość jego pracy jest zgodna z oczekiwanymi standardami.
5	Wybitny, jeśli chodzi o dokładność realizacji zadań i poleceń. Jego opracowania są bezbłędne i precyzyjne.

Przedział

Przedział miernika	Poziom wskaźnika premiowego
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą.
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	

Nazwa miernika	**Poziom zaangażowania**		
Obszar	Stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne, stanowiska pomocnicze		
Numer miernika	3	**Poziom pomiaru**	Indywidualny
Cel miernika	Określa gotowość do podjęcia dodatkowych obowiązków, uwzględnianie potrzeb organizacji, gotowość do poświęceń, aby sprostać oczekiwaniom organizacji.		

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Pracuje „bo musi", niekontrolowany unika, jak może, robienia tego, co do niego należy. Nie podejmuje się realizacji dodatkowych zadań i projektów. Ma problemy nawet z realizacją zadań i obowiązków przypisanych do stanowiska pracy.
2	Wykonuje zlecone obowiązki, ale unika dodatkowych zobowiązań. Uważa, że jest zbyt zapracowany, aby zrobić cokolwiek innego. Nie radzi sobie w sytuacji spiętrzenia obowiązków.

3	Radzi sobie z oczekiwaną od niego ilością wykonywanej pracy. Podejmuje się dodatkowych zadań, w sytuacji gdy otrzyma polecenie służbowe, nie powodując powstania nadmiernych zaległości.
4	Organizuje pracę w sposób, który umożliwia mu realizację postawionych przed nim zadań. Wykazuje chęć i gotowość realizacji dodatkowych obowiązków, jeśli wymaga tego sytuacja. Potrafi poradzić sobie w przypadku zwiększenia ilości obowiązków.
5	Jego zaangażowanie na rzecz organizacji może być wzorem do naśladowania. Zawsze wyprzedza oczekiwania wobec jego osoby. Często realizuje większy niż oczekiwany zakres obowiązków.

Przedział

Przedział miernika	Poziom wskaźnika premiowego
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą.
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	

Nazwa miernika	**Umiejętność zorganizowania pracy własnej**		
Obszar	Stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne		
Numer miernika	4	**Poziom pomiaru**	Indywidualny

Cel miernika	Określa umiejętność planowania działań i organizowania pracy, ustalanie priorytetów, dostosowanie planów i organizacji pracy do zmieniających się okoliczności.

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Brakuje mu umiejętności lub chęci do planowania i organizowania pracy własnej. Nie potrafi sklasyfikować zadań pod względem ich ważności. Nie zmienia planów nawet gdy okoliczności zmieniają się znacząco.
2	Ma poważne trudności w organizacji i planowaniu pracy własnej. Nie potrafi sklasyfikować zadań i prawidłowo ustalić kolejności ich realizacji. Zmienia plany jeśli okoliczności zmieniają się znacząco.
3	Cechuje go zadowalająca organizacja pracy własnej. Potrafi sklasyfikować zadania i prawidłowo ustalić kolejność ich realizacji. Dostosowuje plany do zmieniających się okoliczności, nawet jeśli zmiany nie są znaczące.
4	Dobrze organizuję pracę własną. Sprawnie klasyfikuje zadania i prawidłowo ustala kolejność ich realizacji. Planując ustala różne warianty działań.
5	Bardzo sprawne planuje własną pracę. Klasyfikuje zadania i prawidłowo ustala kolejność ich realizacji. Posiada umiejętność planowania wariantów złożonych, z uwzględnieniem zmieniających się okoliczności. Tworzy algorytmy do ogólnego stosowania.

Przedział

Przedział miernika	Poziom wskaźnika premiowego
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą.
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	

Nazwa miernika	**Zarządzanie informacją**		
Obszar	Stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne, stanowiska pomocnicze		
Numer miernika	5	**Poziom pomiaru**	Indywidualny
Cel miernika	Określa umiejętność pozyskiwania informacji niezbędnych do realizacji zadań oraz wpływających na proces podejmowania decyzji a także umiejętność ich przekazywania innym pracownikom.		

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Nie zna kanałów komunikowania się w organizacji. Często nie zdobywa informacji/ dokumentów potrzebnych do realizacji swojej pracy, a także nie przekazuje informacji/ dokumentów, które powinien, zgodnie z ustalonymi procedurami.
2	Zna lecz nie w pełni wykorzystuje kanały komunikowania się w organizacji. Zdobywa informacje / dokumenty potrzebne do realizacji standardowych zadań i obowiązków. W przypadku zadań niestandardowych / trudnych wymaga szczegółowych informacji i instruktażu. Zazwyczaj przekazuje informacje/dokumenty, które powinien, zgodnie z ustalonymi procedurami.
3	Wykorzystuje kanały komunikowania się w organizacji oraz pozyskuje informacje/ dokumenty niezbędne do wykonywania typowych zadań i obowiązków. Zna kanały komunikowania się w przypadku zdobywania informacji w zakresie nietypowych (niestandardowych) zadań na zajmowanym stanowisku. Przekazuje informacje/ dokumenty innym pracownikom zgodnie z obowiązującymi procedurami dotyczącymi jego stanowiska.
4	Wykorzystuje kanały komunikowania się w organizacji oraz pozyskuje informacje/ dokumenty niezbędne do wykonywania zarówno typowych, nietypowych (niestandardowych) zadań i obowiązków. Przekazuje informacje/ dokumenty innym pracownikom zgodnie z obowiązującymi procedurami dotyczącymi jego stanowiska.
5	Bardzo dobrze orientuje się w zakresie kanałów komunikowania się i istniejących zasad obiegu dokumentacji dotyczących nie tylko zajmowanego przez siebie stanowiska, ale całej organizacji i realizuje ww. zadania w sposób bezbłędny. Potrafi rozpoznać, czy posiadane przez niego informacje mogą być przydatne dla innych osób i przekazuje je niezwłocznie. Tworzy nowe kanały komunikowania się i zdobywania informacji.

Przedział

Przedział miernika	Poziom wskaźnika
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	

Nazwa miernika	**Samodzielne realizowanie powierzonych zadań**		
Obszar	Stanowiska pomocnicze		
Numer miernika	6	**Poziom pomiaru**	Indywidualny
Cel miernika	Określa umiejętność realizowania zleconych zadań bez angażowania innych osób oraz bez konieczności nadzoru przełożonych.		

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Nie potrafi działać samodzielnie, bez angażowania innych osób. Konieczny jest ciągły nadzór przełożonego i kontrolowanie zakresu oraz poprawności wykonywanych zadań, a także wsparcie innych osób przy realizacji powierzonych zadań.
2	Nie ma zastrzeżeń co do zakresu wykonywanych przez niego zadań. Zdarza się, że konieczne jest wsparcie merytoryczne. Nadzór ogranicza się do sprawdzenia poprawności wykonanych zadań.

Przedział	

3	Samodzielnie realizuje proste zadania, wymaga wsparcia w trudniejszych. Potrafi korzystać z gotowych wzorców rozwiązania. Zazwyczaj wykonuje pracę zgodnie z wytycznymi i nie wymaga nadzoru.
4	Zdolny do samodzielnego działania, wykonuje zróżnicowane zadania. Potrzebuje wsparcia i nadzoru jedynie przy niestandardowych i trudnych zadaniach.
5	Samodzielny w działaniu, dobiera metody i środki adekwatne do realizowanych zadań, także niestandardowych, potrafi proponować rozwiązania pojawiających się problemów.

Przedział miernika	**Poziom wskaźnika**
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą.
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	

Nazwa miernika	**Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów**		
Obszar	Stanowiska kierownicze, sekretarze, stanowiska specjalistyczne, stanowiska pomocnicze		
Numer miernika	7	**Poziom pomiaru**	Indywidualny
Cel miernika	Określa umiejętność podejmowania właściwych decyzji zmierzających do optymalnego rozwiązania problemu poprzez poszukiwanie rozwiązań i dokonywanie trafnych wyborów we właściwym czasie.		

Wzór

Poziom	Opis poziomu
1	Nie poszukuje informacji o problemach. Nie potrafi interpretować danych i wyciągać wniosków. Unika podejmowania decyzji. Jeśli je podejmuje, często są niewłaściwe, nieracjonalne. Nie potrafi przewidzieć efektów swoich działań.
2	Ma problemy z gromadzeniem i interpretacją danych oraz wyciąganiem wniosków. Nie potrafi uzasadnić podejmowanych przez siebie decyzji.
3	Potrafi zgromadzić dane niezbędne do podejmowania decyzji i przetwarzać je. We właściwym czasie podejmuje odpowiednie decyzje, a także potrafi przewidzieć i ocenić ich skutki.
4	Analizuje sytuację szybko i precyzyjnie gromadząc dane z różnych źródeł. Wyciąga racjonalne wnioski i przewiduje potencjalne zagrożenia. Potrafi modyfikować planowane działania tak, aby ich unikać.
5	Posiada doskonałe zdolności analityczne. Bez względu na złożoność problemu, jego podejście do podejmowania decyzji nie budzi najmniejszych zastrzeżeń- jest wzorem do naśladowania. Potrafi przygotować i uzasadnić wiele wariantów rozwiązań, a także przewidywać zarówno krótko- jak i długofalowe konsekwencje swoich decyzji.

Przedział

Przedział miernika	Poziom wskaźnika
1	0%
2	80%
3	100%
4	110%
5	120%

Źródło danych	Ocena efektywności pracowników zgodnie z przyjętą procedurą.
Osoba przygotowująca miernik	Bezpośredni przełożony i osoba podlegająca ocenie
Uwagi	

2. Ogólne zasady przeprowadzania ocen efektów pracy

Podstawą przyznawania dodatku motywacyjnego pracownikom jest przeprowadzenie oceny wyników ich pracy. Aby ocena była przeprowadzona w sposób właściwy, konieczne jest przestrzeganie następujących zasad:

- **Periodyczność** – oceny pracowników *będą* dokonywane cyklicznie, w ustalonych terminach kwartalnych.
- **Powszechność** – ocenie podlegają wszyscy pracownicy, należy dążyć do stosowania tych samych grup kryteriów.
- **Obiektywność i demokratyczność** – warunkiem niezbędnym do jej zapewnienia jest jednoznaczne sformułowanie kryteriów oceny efektów pracy oraz wcześniejsze poinformowanie pracowników o obowiązujących zasadach i kryteriach oceny, a także zapewnienie udziału w procesie oceny bezpośredniego przełożonego pracownika. Pracownikowi dokona samooceny według tych samych kryteriów, dlatego też propozycja oceny wyników pracy *będzie* być dokonywana w porozumieniu z pracownikiem. Pracownik *ma* możliwość wyjaśnienia ewentualnych odchyleń od założonych celów i dokonania korekty, jeśli udowodni, że ocena powinna być wyższa.
- **Kompleksowość** – należy zmierzać do wszechstronnej oceny pracownika, a więc jego uzyskiwanych wyników z uwzględnieniem różnych aspektów wykonywanej przez niego pracy oraz zachowania się w pracy. Kryteria kwantytatywne (ilościowe) *są* uzupełnione o kryteria jakościowe pozwalające na uchwycenie jakości (a nie jedynie ilości) pracy pracownika.
- **Sformalizowanie procedur oraz ich jawność** – pracownicy *będą* poinformowani o sposobie wiązania wysokości dodatku motywacyjnego z osiągniętymi wynikami, co oznacza znajomość kryteriów oceny (kart kryteriów zamieszczonych w dalszej części raportu) oraz algorytmu zgodnie z którym obliczana jest wysokość ich dodatku oraz wedle którego następuje rozdział środków względem wszystkich pracowników.
- **Sprzężenie zwrotne** – pracownicy są poinformowani o wynikach przeprowadzonej oceny.
- **Powiązanie kryteriów z wynikami pracy** – kluczowe jest zapewnienie, aby możliwość realizacji wyznaczonych dla pracownika zadań (którym odpowiadają proponowane wskaźniki) zależała od działań jego bądź zespołu. W przypadku wystąpienia okoliczności, które uniemożliwiają osiągnięcie optymalnego poziomu konkretnego miernika należy ocenić rzeczywisty wkład pracownika / wydziału / jednostki w ich realizację (mimo ich niezrealizowania). Każda taka sytuacja powinna zostać dokładnie opisana wraz ze wskazaniem powodów, dla których wykonanie danego zadania przez pracownika nie było możliwe.

Rozdział 4. Zmiany w systemie ocen efektywności pracy pracowników w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach

1. Odejście od powiązania wysokości dodatku motywacyjnego z wysokością wynagrodzenia

Po zakończeniu prac wdrożeniowych Zespół Projektowy działający w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach uznał, iż należy odejść od powiązania wysokości dodatku motywacyjnego z wysokością wynagrodzenia. Chciano w ten sposób wyeliminować sytuację, gdy dwóch pracowników tej samej komórki organizacyjnej uzyskiwało różne oceny efektywności, a wysokość ich dodatku motywacyjnego nie zależała wyłącznie od tej oceny, lecz również była korygowana przez wysokość wynagrodzenia. Mogło to doprowadzić do sytuacji, gdy pracownik z niższą oceną efektywności uzyskiwał wyższy dodatek od pracownika tej samej jednostki organizacyjnej (wydziału/oddziału) z wyższą oceną, lecz niższym wynagrodzeniem.

2. Zmiany pomiędzy grupami pracowników – współczynnik korygujący 1,2

2.1. Pracownicy wydziałów/oddziałów

W II kwartale, w celu wyeksponowania pracy pracowników wydziałowych dodatkowo objętych pomiarem ilościowym (czasochłonnym i obiektywnym), zwiększono współczynnik korygujący oceny pracowników wydziałów. Spowodowało to zwiększenie różnic nagród pomiędzy pracownikami wydziałów i oddziałów na zdecydowaną korzyść pracowników wydziałów.

W II kwartale grupowy „*współczynnik korygujący 1,2*" dla pracowników wydziałów wynosił 3,2, kierowników wydziałów 2 (w I kwartale współczynnik dla pracowników i kierowników wydziałów wynosił 3).

Kierownicy oddziałów podlegali, podobnie jak i pracownicy oddziałów, wyłącznie ocenie opisowej, która wykazywała tendencję do podwyższania oceny końcowej (nieprawidłowości procesu ocen opisowych). W związku z powyższym ich oceny nie były zróżnicowane między sobą.

2.2. Kierownicy sekretariatów wydziałów

W II kwartale grupowy współczynnik korygujący „1,2" zachowany był zarówno dla kierowników oddziałów, jak i pracowników oddziałów na poziomie 1 (w I kwartale współczynnik dla kierowników oddziałów wynosił 1,6, dla pracowników oddziałów 1).

W II kwartale 2012 r. wprowadzono mechanizm, na podstawie którego nagroda kierownika sekretariatu wydziału oscylowała w granicach wysokości nagrody najlepszego pracownika sekretariatu. Wynikało to również z założenia, iż wyniki systemu efektywnościowego mają za podstawę wyniki za pracę, a nie funkcję.

	I kwartał		II kwartał	
	WYDZIAŁY	ODDZIAŁY	WYDZIAŁY	ODDZIAŁY
Grupowy współczynnik korygujący 1,2				
Pracownicy	3	1	3,2	1
Kierownicy	3	1,6	2	1

3. Zróżnicowanie ocen – efekt rozszerzonych nożyc – współczynnik 4,8

Po przeprowadzeniu pierwszej oceny i ustaleniu na jej podstawie wysokości przyznanych dodatków motywacyjnych okazało się, iż różnice w ocenach były na tyle niewielkie, iż niezależnie od wyników pracy, w I kwartale funkcjonowania systemu wysokość otrzymanych dodatków motywacyjnych w obszarze danej jednostki organizacyjnej była na bardzo zbliżonym poziomie. Efekt ten był obecny zarówno w przypadku pracowników oddziałów, gdzie był on wzmocniony przez zawyżanie ocen opisowych, jak i w przypadku pracowników wydziałów, gdzie rola błędu oceny była mniejsza z uwagi na istnienie obiektywnych mierników ilościowych.

Dlatego Zespół Projektowy działający w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach uznał, iż konieczne są zmiany w algorytmie, które uwydatniają różnice w ocenach. Polegało to na wprowadzeniu w II kwartale funkcjonowania systemu ocen efektywności korekty ocen przez dodanie współczynnika powodującego zwiększenie różnic w wysokości nagród, którego wysokość ustalono na poziomie 4,80. Ocenę uzyskaną przez każdego pracownika pomniejszano o stały współczynnik 4,80, co prowadziło do znacznego procentowego zróżnicowania ocen końcowych, uzyskiwanych w całym procesie. Wysokość tego współczynnika określono empirycznie.

W związku z tym, w II kwartale nie było już problemu „spłaszczonych nagród", ponieważ zastosowano mechanizm „rozszerzenia nożyc". Dodatkowo współczynnik 4,80 spełniał rolę tzw. pensum, albowiem osoby, które z różnych względów nie uzyskały w okresie podlegającym ocenie oceny na poziomie 4,8, w ogóle nie otrzymywały dodatku motywacyjnego.

4. Indywidualne współczynniki korygujące

W I kwartale 2012 r. dla 2 pracowników objętych kryteriami ilościowymi w Oddziale Administracyjnym wprowadzono współczynnik indywidualny 1,4.

W II kwartale 2012 r. wprowadzono indywidualne współczynniki korygujące dla:

– pracowników Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej – wprowadzono indywidualny współczynnik korygujący na poziom 0,9,
– 2 pracowników objętych kryteriami ilościowymi w Oddziale Administracyjnym – wprowadzono współczynnik indywidualny 1,3,
– 4 stanowisk najwyżej zwartościowanych:

a) Główna Księgowa, Kierownik Oddziału Administracyjnego, Kierownik Oddziału Informatycznego – 1,1,
b) Główny Specjalista ds. ZZL – 1,3 (brak wyników zespołowych dla stanowiska głównego specjalisty powodował stratę na ogólnej ocenie, stąd dążenie do osiągnięcia wyniku na poziomie Kierownika Oddziału Administracyjnego).

W III kwartale 2012 r. podjęta została decyzja o odejściu od wszelkich indywidualnych współczynników (ograniczenie ich do minimum) na rzecz rozwiązań systemowych.

5. Parytety w miernikach jakościowych (opisowych)

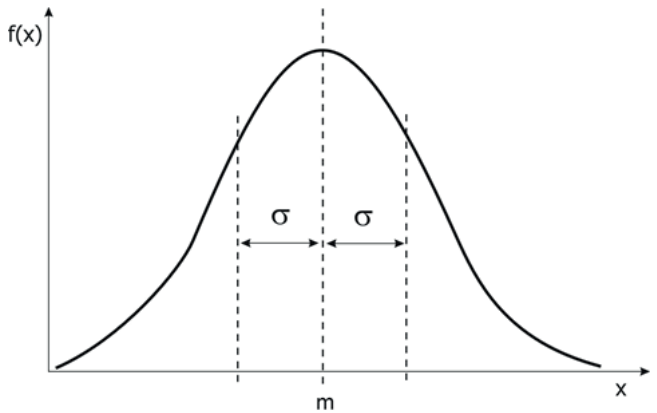
Słabością mierników jakościowych (opisowych) w systemie ocen efektywności pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach jest fakt, iż dokonują go ludzie i ich poziomy nie wynikają wprost z ewidencjonowania mierników ilościowych, które mają charakter obiektywny, lecz zależą od prawidłowości funkcjonowania procesu ocen w Sądzie. Jest to zresztą słaba strona każdej opisowej oceny pracownika, również tej, wynikającej z Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 roku w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury.

Klasyczne błędy systemu ocen pracowniczych to m.in.:

– ocenianie przez pryzmat „lubienia-nielubienia" albo „swój-obcy" – szczególnie ważny czynnik w administracji publicznej, ocena pracowników nie powinna być wykorzystywana w żadnym innym celu niż w celu merytorycznej oceny pracy pracownika,
– system ocen wprowadzony *pro forma*, bez potrzeby lub bez zaangażowania i zainteresowania kadry zarządzającej – również ważny czynnik w samorządach. Ponieważ przeprowadzenie oceny pracowników zostało narzucone odgórnie, wielu pracodawców samorządowych lub innych działów administracji w rzeczywistości stwarza pozory przeprowadzania tej oceny. Jeżeli wszyscy

pracownicy są oceniani na tym samym poziomie, może to świadczyć właśnie o takim pozornym działaniu,
– zrzucanie odpowiedzialności za ocenianie na innych (np. pracownika wydziału kadr/ZZL/prezesa) – ostateczną odpowiedzialność za wyniki oceny zawsze powinien brać kierownik jednostki.

Co do zasady oceny opisowe, czy ogólnie rzecz biorąc oceny w systemie ocen pracowniczych, powinny pokrywać się z krzywą Gaussa:



Rozkład Normalny

Zatem około 70% ocen powinno plasować się w środkowych poziomach ocen, a pozostałe 30% powinno odpowiadać ocenom skrajnym – negatywnych i pozytywnym. W przypadku ocen w skali A, B, C, D, E – około 70% ocen powinno odpowiadać ocenom na poziomie C, zaś pozostałe 30% powinno rozłożyć się na oceny A, B, D, E.

Ocena mierników opisowych dokonana przez kierowników wydziałów/oddziałów oraz przewodniczących wydziałów w pierwszych dwóch kwartałach funkcjonowania systemu wykazała, iż większość ocen mierników opisowych mieściła się w górnych poziomach ocen (ponad 50% oceny na najwyższym możliwym poziomie).

Skutki takiego stanu rzeczy były następujące:
– zaburzony proces ocen opisowych poprzez ich zawyżanie w sposób trwały w obu kwartałach rozliczeniowych (w konkretnych przypadkach kierowników zawyżony sposób oceniania przesuwa się również na ocenę potencjału zawodowego) budził uzasadnione niezadowolenie pozostałych pracowników i kierowników, którzy próbowali prawidłowo przeprowadzać proces ocen,
– dysproporcje w nagrodach między jednostkami i pracownikami,
– destabilizacja systemu ocen kwartalnych, powodująca konieczność każdorazowego bilansowania ocen i nagród za pomocą współczynników korygujących,
– sytuacja „zawyżania ocen" budowała „autorytet" błędnie oceniającego kierownika w oczach pracowników,

– część kierowników kierowała się zasadą, że im wyżej ocenią pracowników, tym wyższą nagrodę otrzyma kierownik.

Wdrażane były „miękkie" metody korygowania procesu ocen w tym zakresie: pisemna prośba do kierowników i przewodniczących o rozważne ocenienie; pismo, w którym prezes wskazywał, które oceny są optymalne; indywidualne rozmowy prezesa, wiceprezesa, Przewodniczącego Wydziału I Cywilnego, Głównego Specjalisty do spraw ZZL, które jednak nie przyniosły oczekiwanych efektów.

Analiza SWOT dotycząca konieczności wprowadzenia parytetów do systemu ocen efektywności

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
– czytelność zasad; – porównywalność między jednostkami; – zmuszenie kierowników do rzetelnej oceny; – zmuszenie kierowników do odejścia od – schematycznego oceniania (automatyzmu oceny); – kierownicy nie myślą o wpływie grupowego wyniku na swoją ocenę; – wszyscy kierownicy są w takiej samej sytuacji wyjściowej, a wyniki są ściśle związane z kryteriami ilościowymi; – system nie będzie wymagał współczynników korygujących; – osiągnięta zostanie jednolitość, transparentność, praktyczna likwidacja uznaniowości; – decyduje czynnik najważniejszy, efektywnościowy/ilościowy; – system będzie wymagać ograniczonej/zmniejszonej analizy ocen i balansowania ich; – samowystarczalność systemu; – zachowanie istoty systemu motywacyjnego, czyli – zróżnicowanie ocen pracowników; – zadowolenie kierowników podejmujących wysiłek – rzetelnej oceny; – zadowolenie pracowników, którzy byli rzetelnie ocenieni;	– ograniczenie kierowników w procesie oceniania;

SZANSE	ZAGROŻENIA
– system będzie wymagać ograniczonej analizy ocen i balansowania ich; – system będzie samowystarczalny; – zachowanie istoty systemu motywacyjnego, czyli zróżnicowania ocen pracowników danego zespołu; – system nie będzie wymagał wprowadzania współczynników korygujących	– opór kierowników (zwłaszcza tych, którzy mieli tendencję do zawyżania), ale jednoczenie zadowolenie kierowników podejmujących wysiłek rzetelnej oceny; – opór pracowników (z zespołów ocenianych w sposób zawyżony), ale jednocześnie zadowolenie pracowników, którzy byli rzetelnie ocenieni; – ryzyko niewłaściwego doboru progów; – ograniczenie kierowników; – strategia „umawiania się" na rotacyjne przyznawanie poszczególnych ocen- ale taka strategia może mieć miejsce przy parytetach, jak i bez parytetów

Mając powyższe na uwadze, w III kwartale funkcjonowania systemu ocen efektywności pracowników wprowadzono system parytetów w zakresie ocen mierników jakościowych (opisowych).

Poniżej przykładowa treść pisma informującego o zmianach:

W związku ze stwierdzonymi i powtarzającymi się nieprawidłowościami związanymi z zawyżaniem ocen mierników opisowych przez niektórych kierowników i równocześnie, by ułatwić wszystkim kierownikom przeprowadzanie ocen mierników opisowych ***wprowadzam do systemu efektywnościowego w zakresie mierników opisowych obowiązkową zasadę parytetów****.*

Zasada parytetów opiera się na przyznaniu określonej liczby ocen mierników opisowych w następujących widełkach:

maksymalnie 20% ocen przyznanych na poziomie 5

maksymalnie 30% ocen przyznanych na poziomie 4

w całym sekretariacie Wydziału/Oddziale. Parytet obejmuje zarówno oceny pracowników, jak i kierowników sekretariatów Wydziałów/Oddziałów – łącznie.

Zasadę parytetów należy wdrożyć w aktualnym III kwartale systemu efektywnościowego.

Celem ułatwienia zadania otrzymacie Państwo wkrótce dokładne wyliczenia dot. przyznania ilości ocen w odpowiednich widełkach dla poszczególnego wydziału/oddziału (brana jest pod uwagę liczba pracowników).

Przykład zastosowania zasady parytetów:

W wydziale x jest 7 pracowników (w tym kierownik i zastępca kierownika). Każdy pracownik oceniany jest w 6 kryteriach. Łączna liczba ocen wystawionych w wydziale wynosi 42 (7x6).

Po wprowadzeniu parytetów struktura ocen rozkładać się będzie następująco:
Ilość cen na poziomie 5 – maks. 8
Ilość cen na poziomie 4 – maks. 13
Ilość pozostałych ocen – 21
Zachęcam Kierowników Sekretariatów i Przewodniczących Wydziałów do współpracy w zakresie odpowiedniego wykorzystania przyznanego limitu ocen mierników opisowych w systemie efektywnościowym.

Wprowadzony system parytetów nie spełniał w pełni klasycznych założeń prawidłowego rozkładu ocen pracowniczych, albowiem nadal nie spełniał warunku pokrywania się z krzywą Gaussa. Kierownictwo Sądu uznało jednak, że wprowadzenie tego klasycznego rozkładu wywołałoby zbyt duży opór wśród osób oceniających uczestniczących w procesie ocen.

6. Zmiany w mierniku terminowość

W zakresie miernika terminowość system oceny końcowej został ustalony w następujący sposób:

Terminowość	Średnie Odchylenie	Poziom wskaźnika
do	1	100%
do	2	75%
do	3	50%
do	4	25%
pow.	4	0%

Im wyższy wynik (średnie odchylenie), tym niższy poziom wskaźnika.
Zespół Projektowy działający w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach zrezygnował w przypadku terminowości z udziału grupowego, tzn. pierwotny wzór:

$$W_{twzs} = (O_p/Z_{szp})/(O_w/Z_{szw})$$

został zastąpiony wzorem:

$$W_{twzs} = O_p / Z_{szp}$$

7. Dalsze zmiany

Biorąc pod uwagę głosy pracowników wydziałów, wprowadzono w III kwartale 2012 r. modyfikację, polegającą na określeniu procentowym w kartach kryteriów oceny efektów pracy w kryteriach terminowa realizacja zadań oraz rzetelność (jakość pracy).

W IV kwartale 2012 r. wprowadzono zmianę: poziomy mierników opisowych określane są za pomocą skali literowej A–E (dotychczas stosowano skalę liczbową 1–5).

W IV kwartale pomiaru efektywności, tj. od 1.10.2012 r., wprowadzona została zmiana w mierniku „Terminowość", polegającą na wydłużeniu terminu realizacji zarządzeń do 4 dni.

W związku ze zmianą Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 25.9.2012 roku w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji, pracownicy upoważnieni przez kierownika do wykonywania czynności związanych z wypłatą wynagrodzeń biegłych, tłumaczy i świadków, zaliczek, zwrotem opłat od pism procesowych, poleceń wypłaty czy przeksięgowania kwot stanowiących zabezpieczenie majątkowe lub depozyt wartościowy oraz innych należności wpisują w/w czynności do kryterium POLECENIA KIEROWNIKA (obowiązuje zachowanie terminu) – zmiana wprowadzona do katalogu poleceń kierownika w grudniu 2012 r.

Z dniem 1.1.2014 roku kierownictwo Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach podjęło decyzję o czasowym wstrzymaniu systemu ocen efektywności pracowników.

Rozdział 5. Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach jako organizacja ucząca się

Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach jest instytucją, w której na przestrzeni lat doszło do wielu zmian. Najbardziej widocznymi i charakterystycznymi zmianami są procesy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki nim aktualnie pracownicy Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach stanowią profesjonalny zespół dobrze funkcjonujący w wymagającym otoczeniu. To pracownicy są wizytówką organizacji uczącej się. Ich postawa i kompetencje są wyznacznikiem, jak długą drogę pokonał Sąd. I, co trzeba zaznaczyć, jak duże tempo musi utrzymać, aby wciąż podążać we właściwym kierunku.

Kierunek w każdej instytucji zawsze określa kierownik jednostki. Od wielu lat w omawianym Sądzie przewodzili Prezesi, którzy mieli określoną wizję, że zmierzać będą do funkcjonowania sądu, jako organizacji uczącej się.

Dla organizacji inteligentnych charakterystyczne jest[30]:

- posiadanie przejrzystej wizji oraz strategii rozwoju,
- istnienie struktur organizacyjnych wspierających uczenie,
- oparcie kultury organizacyjnej oraz sposobu działania o wartości, które wzmacniają ustawiczne uczenie,
- przywiązanie do ciągłego usprawniania istniejących procesów,
- traktowanie zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji,
- ustawiczne redefiniowanie procesów,
- posiadanie wdrożonego systemu zarządzania wydajnością pracowników,
- posiadanie wdrożonego programu zarządzania kompetencjami,
- funkcjonowanie zespołów zadaniowych złożonych z celowo dobranych pracowników rożnych szczebli i specjalizacji,
- gromadzenie i wykorzystywanie informacji pochodzących z procesów kontrolnych do korekty bieżącej działalności,
- stałe wdrażanie nowych technologii (w szczególności technologii ICT),

[30] *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Raport, Warszawa 2010, s. 7.

- traktowanie przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji,
- wysoka zdolność do dokonywania zmian,
- systematyczne rozwiązywanie problemów,
- eksperymentowanie z nowymi projektami,
- czerpanie doświadczeń z przeszłości,
- uczenie się na podstawie doświadczeń innych,
- sprawna dyfuzja wiedzy wewnątrz organizacji.

Wszystkie te elementy zaistniały w życiu naszej organizacji. W sposób świadomy i celowy na przestrzeni lat wprowadzone były różnego rodzaju projekty.

1. Ewolucja organizacji

Proces tworzenia organizacji uczącej się podzielony był na wiele etapów. Był nowatorskim i poważnym przedsięwzięciem, zwłaszcza że dotyczył dużej ilości pracowników.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w Sądzie Rejonowym w Katowicach podczas pełnienia kadencji Prezesa Krzysztofa Hejosza (7.1.2003 r. – 30.4.013 r.) przedstawiała się następująco:

Lata	Ilość sędziów	Ilość asesorów	Ilość referendarzy	Ilość kuratorów	Ilość asystentów	Ilość urzędników	Ilość innych pracowników
Styczeń 2003	91	13	23	19		245,75	33,25
31.03.2007	81	31	30	23	21,5	300,875	25,75
01.04.2007 W wyniku podziału powstaje Sąd Rejonowy Katowice- Zachód w Katowicach	31	19	1	16	8,5	119	10

Istotny jest fakt, że pojęcie organizacji uczącej się kilka lat temu nie było popularne, zwłaszcza w instytucjach państwowych. Związane z tym były – i wciąż są – obawy pracowników przed zmianami, oczekiwaniami pracodawcy czy też przywoływaniem argumentu – prawdziwego – że w innych sądach nie ma takich zasad, reguł, wysokich oczekiwań.

Trzeba zaznaczyć, że nie wszystkie projekty miały pozytywny wydźwięk, nie zawsze kończyły się sukcesem. Jednak determinacja przywódcy spowodowała, że organizacja była na tyle silna, aby nie poddawać się, eksperymentować dalej, a z porażek wyciągano odpowiednie wnioski na przyszłość.

Poniżej przedstawione zostały komunikaty Prezesów do czytelników, określające strategię zarządzania jednostką również poprzez zmiany. Zamieszczone zostały

w „Biuletynach" wydawanych w tutejszym Sądzie, przeznaczonych do wiadomości wszystkich pracowników:

Zmiana – to słowo kluczowe w procesie naszego osobistego i zawodowego rozwoju. Również w naszej organizacji jaką jest Sąd, zmiana jest nieodzownym elementem funkcjonowania. Jej rodzaj oraz siła zależą od wielu czynników i celu, jaki ma zostać osiągnięty. Związane są z nią również naturalne obawy, które przerastają realne problemy z jakimi trzeba będzie się zmierzyć. Wyobraźnie ludzka często potrafi tworzyć wybujałe czarne scenariusze, opierając się jedynie na pogłoskach i niedopowiedzeniach. Warto się zatrzymać i zrozumieć zachodzące w naszej organizacji zmiany oraz ich celowość. Trzeba dać sobie czas, gdyż każda zmiana wymaga pewnych poświęceń i cierpliwości zwłaszcza, że efekt bywa zaskakująco pozytywny. Otwartość umysłu i wiedza to elementy nieodzowne w procesie wdrażania zmian.

Biuletyn nr 2, 2010

Jestem głęboko przekonany o słuszności naszych działań oraz o tym, że zdecydowanie wcześniej niż później inne sądy naszego okręgu będą również korzystać z naszych autorskich rozwiązań (tak jak to dzieje się w innych sądach w Polsce, które nawiązały z nami współpracę)" (...) Podkreślić należy, że proces zmiany postaw i zachowań wszystkich pracowników sądów jest konieczny i ciągle otwartym pytaniem jest jak zmieniać nasze miejsca i sposób wykonywanej pracy, a nie czy dokonywać jakiejkolwiek zmiany".

Biuletyn, nr 6, 2012

Zmiana w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód to niemal codzienność, zatem jedyną zauważalną zmianą byłoby zaprzestanie zmian. Nie przestajemy się zmieniać, nie przestajemy wprowadzać innowacji.

Biuletyn, nr 2, 2013

Ze względu na wielość cech, którymi charakteryzuje się organizacja ucząca się, a które zaistniały i funkcjonują w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, w tym rozdziale omówione zostaną:

1. Zespołowe formy pracy.
2. Badania opinii pracowniczych, w tym powody badania opinii pracowników, przykłady przeprowadzonych ankiet i ich zastosowanie.
3. Scharakteryzowane zostaną działania świadczące o funkcjonowaniu Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach w formule organizacji uczącej się.

1.1. Zespołowe formy pracy

Jednym z ważnych wyróżników organizacji uczących się jest forma pracy zespołowej. W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach na przestrzeni lat istniały różne formy aktywizacji pracowników w obszarze pracy zespołowej. Uwarunkowane one były takimi czynnikami jak styl zarządzania, znajomość kompetencji pracowników, chęć partycypowania zespołów w danych projektach, stopień zaangażowania poszczególnych pracowników czy też zespołów.

Z pewnością można mówić w tym przypadku o ewolucji w stosowaniu zespołowej formy pracy. Świadczy o tym częstotliwość powoływania oraz skład zespołów. Oczywistym jest, że najważniejsza jest wola i zgoda Prezesa (obecnie również Dyrektora), jego styl zarządzania, dążenie do efektywnego komunikowania się i w pewnej mierze otwarcie na partycypacyjny model zarządzania.

Pozytywnym zjawiskiem w Sądzie jest fakt, że po odejściu wieloletniego Prezesa można mówić o zakotwiczeniu się tej formy działania. Wciąż funkcjonują zespoły zadaniowe, które powstają w reakcji na potrzebę wdrażanego projektu.

Poniżej przedstawiono przykłady zespołowych formy pracy w różnych konfiguracjach:

1. Spotkania Prezesa z przewodniczącymi wydziałów – np. spotkania roczne dotyczące podsumowania wyników sprawozdań, czy wynikające z potrzeby omówienia efektów wizytacji danego wydziału.
2. Spotkania kierowników sekretariatów wydziałów i oddziałów o charakterze cyklicznych narad. Istotne jest zaprezentowanie przebiegu takiego zebrania. Składał się on z dwóch modułów: pierwszy moduł prowadził były kierownik Oddziału Kadr, a obecnie Główny Specjalista ds. ZZL. Był on moderatorem zebrania, na którym omawiano sprawy bieżące, wymieniano się doświadczeniami, pomysłami rozwiązania. Była to platforma wymiany wiedzy, doświadczenia, czasami również emocji. Na zakończenie pierwszej części zebrania formułowano pytania do Prezesa. Mając świadomość, że często istnieje bariera komunikacyjna w relacji podwładny–przełożony, moderator spotkania przekazywał zagadnienia (anonimowo) Prezesowi podczas przerwy, a ten miał czas na przygotowanie odpowiedzi. W drugiej części Prezes odpowiadał na pytania oraz przedstawiał aktualne zagadnienia związane z funkcjonowaniem Sądu, a także delegował zadania kadrze kierowniczej. Widocznym rezultatem był fakt, że kierownicy z większą śmiałością poruszali nurtujące ich zagadnienia. Spotkania według takiego schematu miały wiele zalet:
   - omawiano bieżące zagadnienia,
   - Prezes zaznajomiony był z bieżącymi sprawami pracowników sekretariatów wydziałów i oddziałów,
   - poznawano się nawzajem (to element ważny, gdyż Sąd funkcjonował w kilku budynkach),
   - zwiększano efektywność komunikacji w relacji prezes–kierownicy,
   - wzmacniano element integracji i identyfikacji z Sądem,
   - systematyczne budowano zespół kierowników – wcześniej była to grupa niescalona.

   Spotkania odbywały się co kwartał lub częściej, jeśli zaistniała potrzeba pilnego omówienia nowego zagadnienia.
3. Spotkania pracowników na skutek inicjatywy Prezesa bez jego udziału, omówienie tematu we własnym gronie i przedstawienie wniosków Prezesowi (np. Pracowniczy Zespół Konsultacyjny).
4. Spotkania nowych pracowników na stażu urzędniczym zorganizowanym w macierzystym Sądzie z wykładowcami, którzy stanowią przede wszystkim kadrę tutejszego Sądu.

5. Spotkania grup projektowych, składających się z przedstawicieli różnych komórek organizacyjnych, których celem jest wypracowanie nowego rozwiązania bądź modyfikacja poprzedniego.
6. Spotkania pracowników na szkoleniach. Preferowana w tutejszym Sądzie forma szkoleniowa, jaką są warsztaty, powoduje wspólną pracę pracowników z różnych wydziałów. Mała grupa szkoleniowa oraz adekwatnie dobrane zadania i gry symulacyjne, również poprzez zabawę dają możliwość bliższego poznania się. Oczywiście takie możliwości dają szkolenia „miękkie". W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach stanowią one element cyklu rozwojowo-szkoleniowego. W związku z faktem, że zakończone zostały już dwa pełne cykle, z pełną odpowiedzialnością można zaakcentować ich pozytywny wpływ na pracowników funkcjonujących w organizacji uczącej się. Z pewnością wzorcową możliwością zintegrowania się pracowników są wyjazdy poza Sąd, ale z powodów finansowych taka formuła szkoleniowa nie jest praktykowana.
7. Spotkania cykliczne Prezesa z Wiceprezesami oraz obecnie z Dyrektorem Sądu.
8. Spotkania Dyrektora Sądu z kierownikami sekretariatów wydziałów i oddziałów.
9. Spotkania kierowników sekretariatów wydziałów i oddziałów z własnymi zespołami.

1.2. Badanie opinii pracowniczych

Badania ankietowe wśród pracowników są coraz bardziej powszechne, jednak mimo wszystko ten rodzaj projektów nadal uważany jest za trudny, obarczony ryzykiem oraz czasochłonny. Warto jednak co pewien czas je realizować, są bowiem źródłem wiedzy i zaznajomienia się z opiniami wszystkich lub większości pracowników. Jest to również wyraz zainteresowania kierownictwa zdaniem pracowników. Ważne jest, aby poinformować zespół pracowniczy o celu przeprowadzania ankiet, a następnie zaprezentować ich wyniki oraz ewentualne wynikające z nich działania.

Należy mieć świadomość, że opinie pracowników podlegają różnym uprzedzeniom i obciążeniom. Należą do nich m.in.[31]:

- indywidualne – dotyczące wpływu specyficznych własnych doświadczeń na posiadane opinie,
- grupowe – związane z wpływem najbliższego środowiska, rodziny, grupy koleżeńskiej, uznawanych autorów na formułowane opinie – zarówno wpływem nieuświadamianym, jak i uświadamianym, czasami mającym znamiona perswazji lub nawet presji,
- sytuacyjne – odnoszące się do opinii pojawiających się „pod wpływem chwili" – zwłaszcza bieżących zdarzeń o dużym ładunku emocjonalnym, dotyczących zarówno jednostki (np. konflikt na linii przełożony–podwładny), jak i grupy lub wszystkich pracowników,
- społeczne – wynikające ze stereotypów, przesądów i ideologii.

[31] J. Krokowska, S. Kołodziejski, *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Łódź 2007, s. 128–129.

W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach od wielu lat prowadzone są badania ankietowe. Były wynikiem zapotrzebowania kierownictwa Sądu na otrzymanie konkretnych informacji, opinii pracowników oraz przejawem chęci komunikowania się z całą załogą. W zależności od tematyki ankiety były anonimowe (np. motywacja i motywowanie pracowników) oraz imienne (np. diagnoza potrzeb szkoleniowych). Realizowane są na potrzeby nowego projektu (np. wartościowanie stanowisk pracy), bądź też w celu oceny funkcjonowania z perspektywy czasu (np. ankieta po przeprowadzeniu cyklu szkoleniowego, skierowana do pracowników po sześciu miesiącach od ostatniego szkolenia).

Przy budowie ankiety należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jak złożona ma być metryczka, czyli pytania związane z zajmowanym stanowiskiem, stażem pracy, płcią. Jej odpowiednie sformułowanie pozwala na uzyskanie bardziej szczegółowych odpowiedzi, można zbadać, w których grupach satysfakcja jest większa, w których mniejsza. Równocześnie należy pamiętać o wadach metryczki, ponieważ pracownicy mogą mieć obawy związane z możliwością ewentualnej identyfikacji respondentów i tym samym wyniki mogą zostać częściowo zafałszowane.

Wydaje się, że przy zwiększonej częstotliwości badań ankietowych nie należy zbytnio rozbudowywać formularzy, aby nie zniechęcać pracowników (można spotkać się z odpowiedzią, „na takie pytanie już kiedyś odpowiadałem i w przyszłości nie zamierzam już odpowiadać").

Warto również zaznaczyć, iż istotne jest, w jaki sposób zbiera się ankiety, aby pracownicy mieli pewność, że pozostaną one anonimowe. Do tego celu służyć może urna (np. zamknięte pudełko z wyciętym otworem), do której pracownicy pojedynczo, bądź zbiorowo wrzucają kwestionariusze. Może być ona umieszczona w określonym pokoju lub osoba odpowiedzialna za organizację projektu dotyczącego ankiet chodzi z nią i zbiera wypełnione formularze od poszczególnych respondentów lub ich przedstawiciela, np. kierownika. W zależności od poruszanych pytań zadbać należy o najbardziej optymalny sposób zwrotów ankiet.

Niezbędnym ogniwem w prowadzeniu badań opinii pracowników jest przedstawienie wszystkim respondentom celu przeprowadzenia ankiet. Należy wykorzystać różne kanały komunikacyjne. W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach cel ten spełniają pisma Prezesa oraz Biuletyn, który początkowo trafiał do każdej komórki organizacyjnej, a zadaniem kierownika było zadbanie, aby każdy pracownik mógł zapoznać się z informacjami tam zawartymi. Aktualnie Biuletyn dostępny jest w wersji elektronicznej. Skrótowe określenie celu powinno również znajdować się w każdym kwestionariuszu ankiety. Dodatkowo pracownicy powinni wiedzieć, do kogo mogą się zwrócić w celu otrzymania informacji (np. Główny Specjalista ds. ZZL, Oddział Kadr, Oddział Administracyjny). Należy starać się udzielać odpowiedzi na wszystkie zgłaszane wątpliwości, uwzględniać rozsądne korekty w procedurze badania.

Poniżej zamieszczono przykładowe komunikaty Prezesa Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach określające cele ankiet:

Zachęcamy Państwa do zapoznania się z wynikami obydwu prezentowanych w tym specjalnym wydaniu Biuletynu ankiet. Pokazują one nie tylko opinie naszych pracowników, lecz odkrywają również te płaszczyzny działania, które łączą się z rozwojem i oczekiwaniami związanymi z miejscem pracy, jakim jest sąd. Państwu pozostawiamy wyciąganie wniosków z wyników ankiety. Będziemy wdzięczni za uwagi, udział w dyskusji oraz inicjatywę i zaangażowanie w realizacji projektu, unikatowego wśród sądów powszechnych.

Biuletyn nr 3, 2009

Wśród pracowników przeprowadzona została również ankieta, której wyniki zostaną wykorzystane przy tworzeniu modelu wartościowania stanowisk pracy w naszym Sądzie. W nauce zajmującej się zarządzaniem kapitałem ludzkim to pojęcie dotyczy procesu analizy stanowisk pracy prowadzącego do określenia, jaką wartość dane stanowisko ma dla organizacji. Jest to proces zbliżony do wyceny, gdyż w jego konsekwencji można uzyskać dane na temat wartości stanowiska wyrażonej w środkach finansowych, jakie ma ono dla organizacji w porównaniu z innymi stanowiskami. Ponadto na tej podstawie można wyliczyć odpowiednie wynagrodzenie oferowane na danym stanowisku. Wartościowanie stanowisk pracy ma na celu ukazanie realnej wartości i wagi stanowiska dla osiągania podstawowych zadań organizacji bez względu na miejsce danego stanowiska w hierarchii organizacyjnej. W efekcie przeprowadzenia takiej oceny można otrzymać dane potwierdzające, że określone stanowisko np. o statusie specjalistycznym jest dla organizacji bardziej kluczowe od innego stanowiska np. ze szczebla kierowniczego. Wartościowanie jest również szczególnie ważne z punktu widzenia prowadzenia prawidłowej polityki płacowej.

Ankieta zawierała pytania dotyczące poglądów na temat oceny pracy, ale również co do kryteriów, jakimi w tej ocenie będziemy się posługiwać. W celu lepszego poznania Państwa poglądów zamieszczono również pytania związane z elementami wpływającymi na ocenę pracy, jak znajomość celów i zadań Sądu oraz współpracy w poszczególnych jego jednostkach organizacyjnych.

Poniżej przypominamy treść pytań zawartych w formularzu ankiety i przedstawiamy otrzymane wyniki (..).

Biuletyn nr 3, 2009

Wierzę, że pozyskanie otrzymanych tam (w ankietach) informacji pozwoli na dokonanie odczuwalnych zmian organizacyjnych zmierzających do poprawy efektów pracy oraz zadowolenia pracowników z wykonywania powierzonych im obowiązków.

Biuletyn nr 1, 2003

Poniżej zaprezentowano przykłady ankiet anonimowych, skierowanych do pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach:

Ankieta dotycząca motywowania

Szanowni Państwo!

Motywacja i motywowanie pracowników stanowią kluczowe zagadnienia w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Nowoczesne zarządzanie bada i uwzględnia poziom motywacji pracowników i wykorzystuje w procesie tworzenia planów rozwoju organizacji.

W związku z tym zwracamy się z uprzejmą prośbą o wyrażenie Pani/Pana opinii na temat czynników motywacji do pracy. Jesteśmy przekonani, że Państwa aktywna postawa i zaangażowanie w kreowaniu nowego wizerunku naszego Sądu jako instytucji przyjaznej dla pracowników pozwoli nam na podjęcie działań, w wyniku których profesjonalnie będziemy oddziaływać na motywowanie pracowników.

Ankieta jest anonimowa i służy wyłącznie celom badawczym.

Z góry dziękujemy za udzielenie przemyślanych odpowiedzi.

ANKIETA

1. Jakie czynniki miały wpływ na wybór zatrudnienia w sądzie? (dowolna ilość odpowiedzi)

   ☐ Przypadek
   ☐ Ciekawa praca
   ☐ Predyspozycje do tej pracy
   ☐ Łatwość znalezienia pracy
   ☐ Atrakcyjne do innych zawodów zarobki
   ☐ Inne (proszę wymienić)……

2. Przez jaki okres chciałby/chciałaby Pani/Pan pracować w Sądzie?

   ☐ do roku ☐ do 5 lat ☐ do 10 lat ☐ jak najdłużej

3. Czy rodzaj umowy zawarty z pracodawcą jest dla Pani/Pana ważny?

   ☐ tak, bardzo ważny ☐ istotny ☐ nieistotny ☐ nie ma znaczenia

4. Jakie składniki wynagrodzenia za pracę są dla Pani/Pana ważne?
   A. Finansowe:

   ☐ płaca zasadnicza ☐ premie ☐ dodatki funkcyjne
   ☐ świadczenia z ZFŚS ☐ dodatki specjalne ☐ nagrody motywacyjne

5. Czy w Sądzie istnieją możliwości awansów?

   ☐ raczej tak ☐ tak ☐ raczej nie ☐ nie

6. Jakie Pani/Pana zdaniem powinny obowiązywać kryteria awansowania pracowników?

- ☐ Wzrost zakresu obowiązków
- ☐ Bardzo dobra ocena dotychczasowej pracy
- ☐ Nabywanie dodatkowych umiejętności i wiedzy
- ☐ Ukończenie szkół/uczelni
- ☐ Posiadane predyspozycje i kompetencje na awansowane stanowisko
- ☐ Inne (proszę wymienić)……

7. Gdyby miał Pani/Pan możliwość przejścia do innej firmy:
   - ☐ Podjąłbym decyzję bez wahania
   - ☐ Wymagałoby to mojego zastanowienia
   - ☐ Na chwilę obecną nie rozpatrywałbym innej oferty
8. Czy ma Pani/Pan możliwości kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji w Sądzie?
   ☐ nie ☐ rzadko ☐ tak często ☐ tak, zawsze
9. Czy tematyka szkoleń jest wystarczająca i dostosowana do potrzeb Sądu?
   ☐ tak ☐ w części ☐ w małym zakresie ☐ nie
10. Czy uważa Pani/Pan, że szkolenia są skutecznym narzędziem rozwoju zawodowego?
    ☐ tak ☐ w części ☐ w małym zakresie ☐ nie
11. Czy zadania przydzielane Pani/Pan są zgodne z umiejętnościami?
    ☐ tak ☐ nie ☐ nie zawsze ☐ jedynie szczególne zadania
12. Proszę ocenić warunki pracy w Sądzie w skali 0-5 (w tym znaczeniu, że 0 jest najsłabszą oceną, a 5 najlepszą)

Warunki	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nowoczesność wyposażenia						
Wymogi bhp, higienę pracy (środki czystości, urządzenia sanitarne itp)						
Organizacja pracy						
Atmosfera pracy						
Zapobieganie wypadkom przy pracy, w tym środki ochrony, szkolenia itp						

13. Czy czuje się Pani/Pan zagrożony na obecnym stanowisku pracy? Jeśli tak, to z jakiego powodu?
    - ☐ Nie odczuwam zagrożeń
    - ☐ Czuję się zagrożony z powodów:

- o nepotyzm
- o zła komunikacja z pracownikami
- o złe stosunki z przełożonym lub szefem
- o brak odpowiednich umiejętności/kwalifikacji
- o zmiany organizacyjne
- o inne (proszę wymienić)……..

14. Jaki styl zarządzania stosuje Pani/Pana kierownik (bezpośredni przełożony)?
    A.
    ☐ demokratyczny ☐ autokratyczny *(władczy*) ☐ zmienny w czasie
    ☐ zawsze mieszany

    B. Styl ten jest:
    ☐ Właściwy ☐ częściowo właściwy ☐ niewłaściwy

15. Czy Pani/Pana zdaniem sugestie pracowników dotyczące organizacji pracy są:
    ☐ potrzebne ☐ przydają się ☐ niepotrzebne

16. Czy pracownicy mogą sugerować nowe rozwiązania dotyczące organizacji pracy i czy są uwzględniane?
    ☐ tak ☐ czasami ☐ często ☐ raczej nie ☐ nie

17. Czy decyzje o pracy są narzucane pracownikom z góry?
    ☐ zawsze ☐ rzadko, ale zdarza się ☐ tylko w sprawach bardzo ważnych
    ☐ nie

18. Czy przełożony dokonuje oceny pracowników i czy według Pani/Pana są one potrzebne?

Ocena	Tak	Nie	Czy potrzebna?
Ocena bieżąca, po wykonaniu zadania			
Ocena dla celów premiowania/przyznanie nagród			
Ocena okresowa – roczna			

19. Czy stosowane oceny są sprawiedliwe i wystawiane według określonych kryteriów?
    ☐ tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ raczej nie ☐ czasami

20. Które z czynników Pani/Pana zdaniem wpływają na wykonywaną pracę?

    Skala ocen: od 1(całkowicie negatywnie) do 5 (całkowicie pozytywnie)

Czynniki	1	2	3	4	5
Sprawny sprzęt					
Nieokreślony zakres obowiązków					
Zmiany w zakresie obowiązków					
Niedobór pracowników					
Ściśle określony zakres obowiązków					
Nadmiar zadań do wykonania					
Sposób korygowania błędów					
Nerwowa atmosfera w pracy					
Komunikacja z przełożonym					
Komunikacja ze współpracownikami					
Rygorystyczna dyscyplina pracy					
Tempo wykonywania pracy					
Organizacja pracy					
Godzenie obowiązków zawodowych i pozazawodowych					
Brak czasu na odpoczynek					
Brak współpracy					
Monotonia w pracy					
Stabilizacja zawodowa					
Stabilizacja prywatna					
Inne (jakie?)…….....					

21. Które z poniżej wymienionych motywatorów są Pani/Pana zdaniem stosowane i które z nich są dla Pani/Pana ważne?

Motywatory	Stosowany Tak/Nie	Nieistotny	Liczący się	Ważny	Jeden z najważniejszych
Odpowiednie i pewne wynagrodzenie					
Sprawiedliwe wynagrodzenie					
Pakiet socjalny					
Bezpieczeństwo i higiena pracy					
Możliwość samorealizacji					

Stałość i pewność zatrudnienia					
Dobre relacje między pracownikami					
Satysfakcja z wykonywanej pracy					
Możliwość szkoleń					
Stałe godziny pracy					
Wykorzystanie umiejętności					
Dostęp do awansów					
Uznanie przełożonego					
Uznanie w sądzie/ u współpracowników					

22. Otrzymywane wynagrodzenie jest:

- ☐ Zbyt niskie, by utrzymać siebie
- ☐ Umożliwia utrzymanie tylko siebie
- ☐ Umożliwia utrzymanie rodziny …..-osobowej, ale współmałżonek musi pracować
- ☐ Umożliwia utrzymanie rodziny …...-osobowej a współmałżonek nie musi pracować
- ☐ Zbyt niskie do utrzymania dla rodziny ……-osobowej, nawet gdy współmałżonek pracuje

23. Czy wynagrodzenie są najważniejszym dla Pani/Pana motywatorem do pracy?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

24. Co powinno Pani/Pana zdaniem decydować o wzroście wynagrodzenia?

- ☐ Inflacja (wzrost kosztów utrzymania)
- ☐ Staż pracy
- ☐ Dobra ocena kompetencji i efektów pracy
- ☐ Poszerzenie obowiązków
- ☐ Zwiększenie odpowiedzialności na zajmowanym stanowisku
- ☐ Awans

25. Czy uważa Pani/Pana system wynagrodzeń za właściwy i sprawiedliwy?

☐ tak ☐ nie ☐ poprawił się ☐ nie mam zdania

26. Jaki poziom dochodu za wykonywaną pracę na zajmowanym obecnie stanowisku (przy uwzględnieniu przydzielonego zakresu czynności) byłby dla Pani/Pana satysfakcjonujący?

☐ 1200 – 1500 zł
☐ 1501 – 2200 zł
☐ 2201 – 2800 zł
☐ 2801 – 3500 zł
☐ 3501 – 4500 zł
☐ Powyżej 4501 zł

27. Do której kategorii wiekowej Pani/Pan się zalicza?

☐ do 25 ☐ 26-35 ☐ 36-49 ☐ 50 i powyżej

28. Płeć

☐ kobieta ☐ mężczyzna

29. Grupa pracowników:

☐ Kierownik/Przełożony ☐ Stanowiska wspomagające pion orzeczniczy
☐ Pozostałe stanowiska wspomagające
☐ Stanowiska samodzielne ☐ Inni pracownicy

30. Staż pracy w Sądzie

☐ poniżej 2 lat ☐ 2-4 lata ☐ powyżej 5 lat ☐ powyżej 10 lat

31. Czy Pani/Pana zdaniem pracownicy wykonujący swoją pracę bardzo dobrze powinni być lepiej nagradzani finansowo niż pozostałe osoby nie pracujące tak efektywnie?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

32. Czy zgadza się Pani /Pan, że opisy stanowisk (nie mylić z zakresami obowiązków) pracy pomogłyby pracownikom dokładniej poznać, czego się od nich oczekuje? (są wskazane/ potrzebne?)

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

33. Czy Pani/Pana zdaniem, bezpośrednim przełożony powinien włożyć wiele wysiłku w stworzenie wśród swoich współpracowników przyjaznej atmosfery?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

34. Czy prawdziwym jest twierdzenie, że pracownicy cenią sobie, gdy dostrzega się ich działanie wykraczające ponad przeciętną?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

35. Czy zgada się Pani /Pan z twierdzeniem, że jakość relacji międzyludzkich w zespole pracowniczym wpływa na efekty pracy?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

36. Czy pracownicy woleliby sami organizować sobie pracę oraz podejmować decyzje przy minimalnej kontroli ze strony swoich szefów?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

37. Czy chce Pani/Pan wiedzieć, jakie robi postępy podczas wykonywania przydzielonych mi zadań?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

38. Czy lubi Pan/Pani wyznaczać sobie i osiągać realne cele?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

39. Czy lubi Pani/ Pan odczuwać satysfakcję ze zrealizowanego trudnego zadania?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

40. Czy woli Pani/Pan pracować z innymi niż samemu?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ nie ☐ trudno powiedzieć

Bardzo dziękujemy za wypełnienie ankiety.

Kwestionariusz ankiety dotyczącej zarządzania kapitałem ludzkim

Kwestionariusz ankiety

Prosimy ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z danym twierdzeniem. Wybór stopnia zgodności prosimy zaznaczać, otaczając kółkiem jeden z wariantów: 1,2,3,4.

Zapewniamy, że Pani (Pana) odpowiedzi pozostaną anonimowe i wykorzystane będą jedynie w zbiorczych zestawieniach statystycznych. Na ich podstawie zostaną opracowane wskazania do konkretnych rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Lp	TREŚĆ STWIERDZENIA	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
1	**Czy w Pana/ Pani odczuciu praca osób zatrudnionych w sądzie jest prawidłowo oceniana?**	1	2	3	4
2	**Czy Pana/Pani bezpośredni przełożony dokonuje oceny informując ocenianego o jej wynikach?**	1	2	3	4

3	**Czy wyniki dokonywanej ocena są sprawiedliwe?**	1	2	3	4
4	**Czy wyniki oceny podawane są do wiadomości poszczególnych ocenianych osób?**	1	2	3	4
5	**Czy według Pana/Pani ocena pracy powinna być przeprowadzana zarówno okresowo, jak i systematycznie?**	1	2	3	4
6	**Czy według Pana/Pani opinii wyniki oceny powinny być wykorzystywane w bieżącej działalności sądu?**	1	2	3	4
7	**Które w podanych tzw. kryteriów podstawowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pani/ Pan za najbardziej przydatne do wykorzystania w naszym sądzie:**				
	• Terminowość i prawidłowość wykonywanych zadań	1	2	3	4
	• Zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji	1	2	3	4
	• Przejawianie inicjatywy, doskonalenie sposobu wykonywania pracy obowiązków	1	2	3	4
	• Umiejętność planowania i organizacja pracy	1	2	3	4
	• Podnoszenie kwalifikacji, poszerzanie wiedzy • Przestrzeganie dyscypliny pracy • Przestrzeganie dyscypliny pracy	1	2	3	4
	• Przestrzeganie dyscypliny pracy	1	2	3	4
	• Kultura osobista oraz stosunek do interesantów i współpracowników	1	2	3	4
	• Wykształcenie	1	2	3	4
	• Doświadczenie zawodowe	1	2	3	4
8	**Które w podanych tzw. kryteriów dodatkowych, tradycyjnie stosowanych w procesie oceny pracy uważa Pani/ Pan za najbardziej przydatne do wykorzystania w sądzie:**				
	• obsługa urządzeń technicznych	1	2	3	4
	• komunikacja werbalna	1	2	3	4
	• komunikacja pisemna	1	2	3	4
	• komunikatywność	1	2	3	4
	• praca w zespole	1	2	3	4
	• orientacja na cele (rezultaty pracy)	1	2	3	4
	• radzenie sobie w sytuacji kryzysowej	1	2	3	4
	• samodzielność	1	2	3	4

	• kreatywność	1	2	3	4
9.	**Znam i potrafię wyjaśnić:**				
	a/ główne cele zakładu pracy, w którym pracuję	1	2	3	4
	b/ cele pracy w wydziale/oddziale, którą wykonuję	1	2	3	4
10.	**Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi, jeśli jest to niezbędne do realizacji celów mojego wydziału/oddziału.**	1	2	3	4
11.	**Praca, którą wykonuję:**				
	a/ daje mi satysfakcję	1	2	3	4
	b/ stwarza możliwości wykorzystania w pełni mojej wiedzy i umiejętności	1	2	3	4
	c/ zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie	1	2	3	4
12.	**Mój przełożony udziela mi wsparcia koniecznego do efektywnej pracy.**	1	2	3	4
13.	**Czuję się w pracy wykorzystywany i niedoceniany.**	1	2	3	4
14.	**Sąd motywuje mnie do dawania z siebie więcej niż to wynika z zakresu moich obowiązków.**	1	2	3	4
15.	**Organizacja pracy w sądzie pozwala mi na efektywną pracę.**	1	2	3	4
16.	**Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do mojego wkładu pracy.**	1	2	3	4
17.	**Moi koledzy/ koleżanki z pracy współpracują ze sobą, aby osiągnąć cele postawione przed naszym wydziałem/ oddziałem.**	1	2	3	4
18.	**Jestem odpowiednio doceniana/ny (pozafinansowo) za indywidualne osiągnięcia.**	1	2	3	4
19.	**Efekty mojej pracy mają istotny wpływ na moje wynagrodzenie**	1	2	3	4
20.	**Dobrze rozumiem, jak ustalane jest moje wynagrodzenie.**	1	2	3	4
21.	**Czy Pani/Pana zdaniem w naszym sądzie powinno powinien zostać wprowadzony system oceny pracy?**	1	2	3	4

Ankieta poszkoleniowa

Szanowni Państwo

Dobiegają końca procesy szkoleniowo-rozwojowe realizowane w tut. Sądzie, w ramach szkoleń wewnętrznych. Ostatnim etapem działań jest ocena procesów z perspektywy czasowej oraz ich podsumowanie. Z tego względu, zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie krótkiej, anonimowej ankiety, której wyniki będą cennym źródłem informacji, jak Państwo widzicie przeprowadzone działania z perspektywy czasowej.

Wypełniona ankietę, do dnia ……., prosimy wrzucić do przygotowanej urny, która na ul. Warszawskiej znajduje się z pokoju (III p.), natomiast na pl. Wolności …

Serdecznie dziękuję Państwu za wypełnienie arkusza.

ANIETA

Do pytań zastosowane są 2 rodzaje skal:

- 1-6, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 6 ocenę najwyższą,
- a-e, gdzie odpowiedzi udzielane są poprzez zaznaczenie najbardziej pasującego stwierdzenia (odpowiedź udzielana jest poprzez zaznaczenie krzyżykiem odpowiedniej kratki).

1. Informacje o szkoleniu były przekazane konkretne i nie było problemu z ich pozyskaniem:

   a. ☐ Całkowicie się zgadzam
   b. ☐ Zgadzam się
   c. ☐ Częściowo się zgadzam
   d. ☐ Nie zgadzam się
   e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

2. Cele szkolenia były jasno zakomunikowane:

   a. ☐ Całkowicie się zgadzam
   b. ☐ Zgadzam się
   c. ☐ Częściowo się zgadzam
   d. ☐ Nie zgadzam się
   e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

3. Określ stopień realizacji celów szkolenia:

Cele nie zostały zrealizowane	1	2	3	4	5	6	Wszystkie cele zostały zrealizowane
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

4. Program szkolenia uwzględniał rzeczywiste problemy z jakimi spotykam się w pracy:

   a. ☐ Całkowicie się zgadzam
   b. ☐ Zgadzam się
   c. ☐ Częściowo się zgadzam
   d. ☐ Nie zgadzam się
   e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

5. Forma zajęć była zróżnicowana i ciekawa:

   a. ☐ Całkowicie się zgadzam
   b. ☐ Zgadzam się
   c. ☐ Częściowo się zgadzam
   d. ☐ Nie zgadzam się
   e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

6. Sposób prowadzenia zajęć przez trenera angażował mnie do brania czynnego udziału:

   a. ☐ Całkowicie się zgadzam
   b. ☐ Zgadzam się
   c. ☐ Częściowo się zgadzam
   d. ☐ Nie zgadzam się
   e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

7. Sądzę, że możliwość korzystania ze szkoleń / coachingów / konsultacji była wartościowym elementem funkcjonowania tut. Sądu:

   a. ☐ Całkowicie się zgadzam
   b. ☐ Zgadzam się
   c. ☐ Częściowo się zgadzam
   d. ☐ Nie zgadzam się
   e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

8. Oceń atmosferę panującą na szkoleniu

Zła atmosfera, nie sprzyjająca uczeniu się	1	2	3	4	5	6	Bardzo dobra atmosfera, sprzyjająca uczeniu się
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

9. Oceń stopień w jakim wykorzystujesz w swoje pracy jakiekolwiek elementy wyniesione ze szkoleń:

W stopniu zerowym	1	2	3	4	5	6	W bardzo wysokim stopniu
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

10. Trener był przygotowany merytorycznie do prowadzenia zajęć

a. ☐ Całkowicie się zgadzam
b. ☐ Zgadzam się
c. ☐ Częściowo się zgadzam
d. ☐ Nie zgadzam się
e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

11. Trener przekazywał wiedzę w sposób jasny i zrozumiały

a. ☐ Całkowicie się zgadzam
b. ☐ Zgadzam się
c. ☐ Częściowo się zgadzam
d. ☐ Nie zgadzam się
e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

12. Trener udzielał wyczerpujących odpowiedzi na zadane pytania

a. ☐ Całkowicie się zgadzam
b. ☐ Zgadzam się
c. ☐ Częściowo się zgadzam
d. ☐ Nie zgadzam się
e. ☐ Całkowicie się nie zgadzam

Przykład ankiety nie anonimowej – diagnoza potrzeb szkoleniowych HR-1264-1/12

Katowice, 12 stycznia 2012 r.

Szanowni pracownicy,

W 2012 roku w naszym Sądzie Rejonowym Katowice- Zachód w Katowicach, jako organizacji uczącej się, będziemy kontynuować cykl szkoleń. Realizując politykę rozwoju kadr, przedstawiamy Państwu ankietę dot. potrzeb szkoleniowych. Państwa propozycje pozwolą nam ponownie określić zapotrzebowania na szkolenia, a następnie przygotować projekt szkoleń na 2012 rok. Pracownicy będą mieli możliwość bezpłatnego podwyższenia swoich kwalifikacji oraz wskazania obszarów, w których chcieliby poszerzyć swoje kompetencje.

Celem ankiety jest zdefiniowanie tematów szkoleń oraz zobrazowanie ilościowego zapotrzebowania na przeszkolenie poszczególnych pracowników. Ankieta ta pełni funkcję informacyjną, stąd też **wypełnienie tej ankiety jest obowiązkowe**.

Wypełnione w formacie Word ankiety prosimy przesłać do Głównego Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi …, wykorzystując Elektroniczny Obieg Dokumentów[32].

[32] Elektroniczny Obieg Dokumentów był tylko przez kilka miesięcy w pilotażu, aktualnie nie funkcjonuje

Ankiety proszę dostarczyć w terminie do …

…….
(imię i nazwisko pracownika)

…….
(komórka organizacyjna)

1. W jakich dziedzinach chciałby/łaby Pan/Pani rozwijać lub pogłębiać swoją wiedzę, umiejętności?

a/ z zakresu szkoleń „miękkich"

☐ komunikacja interpersonalna
☐ rozwiązywanie konfliktów
☐ radzenie sobie ze stresem
☐ umiejętności kierownicze
☐ obsługa klienta
☐ przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu
☐ asertywność
☐ zarządzanie czasem
☐ team building (działanie w zespole)
☐ sztuka autoprezentacji
☐ inne (jakie?) .....

b/ z zakresu szkoleń informatycznych

☐ Excel
☐ Word – stopień zaawansowany
☐ Bezpieczeństwo teleinformatyczne
☐ Elektroniczny obieg dokumentów
☐ SAWA
☐ Nagrywanie rozpraw sądowych
☐ inne (jakie?) ,,,,.....

c/ z zakresu szkoleń merytorycznych

☐ korespondencja w obrocie zagranicznym
☐ inne (jakie?) .....

2. Czego przede wszystkim Pan/Pani oczekuje podczas szkoleń?

.....
.....
.....

3. W jakich szkoleniach uczestniczył/a Pan/Pani dotychczas? Proszę o podanie szkoleń organizowanych również poza tut. Sądem.

.....
.....
.....

.Jaką formę zdobywania nowej wiedzy preferuje Pan/Pani?
a/ wykłady
b/ warsztaty
c/ samodzielną pracę
d/ dyskusję/wymianę poglądów
e/ e-learning
f/ inne (jakie?) .....

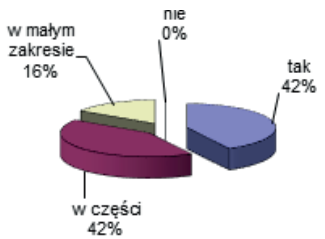
Dziękujemy za wypełnienie ankiety

Jak wcześniej omówiono, ważnym elementem jest przedstawienie pracownikom wyników ankiet. Poniżej zaprezentowano przykład opublikowanych w Biuletynie wyników:

Czy Pani/Pana zdaniem sugestie pracowników dotyczące organizacji pracy są:



Czy uważa Pani/Pan, że szkolenia są skutecznym narzędziem rozwoju zawodowego?



Należy zaznaczyć, że dodatkowym źródłem informacji są wyniki ankiet wypełnianych cyklicznie w ramach kontroli zarządczej. Wyniki są analizowane w zakresie funkcjonowania poszczególnych standardów kontroli zarządczej, a następnie przedstawione są do wiadomości wszystkich pracowników w formie raportu.

Poniżej zacytowano część sprawozdania umieszczonego w Biuletynie w 2012 roku.

Raport Zespołu ds. kontroli zarządczej

Zgodnie z zapisem zawartym w Zarządzeniu Prezesa i Kierownika Finansowego tut. Sądu z dnia ...2012 roku Nr ... w sprawie wprowadzenia do stosowania i przestrzegania Instrukcji w sprawie ustalenia kontroli zarządczej oraz na podstawie Zarządzenia Nr ...2012 r. w sprawie powołania zespołu ds. kontroli zarządczej (w składzie:....) dokonana została samoocena kontroli zarządczej przez osoby zarządzające oraz pracowników Naszego Sądu.

Poniżej przedstawiamy Państwu raport w zakresie funkcjonowania poszczególnych standardów kontroli zarządczej, który został sporządzony na podstawie 99 kwestionariuszy złożonych przez pracowników tut. Sądu.

Członkowie zespołu ds. kontroli zarządczej na podstawie uzyskanych wyników, w szczególności w obszarze identyfikacji i analizy ryzyka, wystąpili z wnioskiem o dokonanie zmiany sposobu identyfikacji ryzyka w tut. Sądzie poprzez wykorzystanie metody oddolnej identyfikacji ryzyka, w której ryzyka są identyfikowane przez pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych.

Raport w zakresie funkcjonowania poszczególnych standardów kontroli zarządczej na podstawie kwestionariuszy samooceny dla pracowników oraz pracowników pełniących funkcje kierownicze Sądu Rejonowego Katowice- Zachód w Katowicach.

Poniższe dane obrazują, jak kształtowały się odpowiedzi na poszczególne pytania stawiane Naszym pracownikom, w badanym obszarze (umieszczono tabelę z pytaniami i odpowiedziami)

Tabela nr 1.

ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE					
Środowisko wewnętrzne jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej. **Na środowisko wewnętrzne składają się:** • **Przestrzeganie wartości etycznych** • **Kompetencje zawodowe** • **Struktura organizacyjna** • **Delegowanie uprawnień**					
I.	**Przestrzeganie wartości etycznych**	**TAK**	**NIE**	**NIE WIEM**	**UWAGI**

Warto podkreślić, że w realizacji wyników badań opinii pracowniczych niezwykle pomocne może być narzędzie informatyczne służące do wysyłania ankiet oraz zliczania wyników. Narzędzie takie zwiększa również poczucie anonimowości, co jak już wcześniej zasygnalizowano, służy zwiększeniu rzetelności i niefałszowaniu wyników ankiety.

Sprawnie działające narzędzie informatyczne może stanowić również bodziec do realizowania badań ankietowych, bowiem oszczędza czas zaangażowanych w opracowanie wyników pracowników i pozwala na sprawne otrzymanie wyników (jest to ważne zwłaszcza przy dużej grupie respondentów). W następstwie możliwy jest szybki feedback dla kierownictwa oraz respondentów objętej badaniem organizacji.

Należy również zaznaczyć, że chociaż w tutejszym Sądzie nie funkcjonuje dotychczas pomocnicze narzędzie informatyczne, mimo wszystko badania opinii pracowników są przeprowadzane.

1.3. Biuletyn

Jednym z elementów organizacji uczącej się jest dążenie do usprawniania istniejących mechanizmów. Proces, który zostanie omówiony poniżej dotyczy komunikacji.

Komunikacja jest niezwykle ważnym elementem prawidłowego funkcjonowania zespołu pracowniczego. Jest procesem tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi – procesem wzajemnego przekazywania informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą.

W dużych instytucjach nie ma możliwości częstego, bezpośredniego porozumiewania się zwierzchnika z wszystkimi pracownikami. Jak już jednak wskazano, istnieją sposoby na skracanie dystansu poprzez zbiorowe spotkania z przewodniczącymi, kierownikami, ale mimo wszystko te formy dotyczą spotkań kierownictwa z przedstawicielami pracowników.

W tutejszym Sądzie wypracowano dodatkowy kanał komunikacyjny. Jest nim „Biuletyn Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach". Od 2011 roku jest to oficjalnie zarejestrowany periodyk w rejestrze dzienników i czasopism.

Pierwszy numer ukazał się w 2003 roku i od tego czasu przeszedł on znaczącą ewolucję zarówno od strony graficznej, jak i tematycznej. Jednak filar jest niezmienny – Biuletyn jest nowatorską w sądownictwie (wciąż) formą komunikowania się Prezesa z pracownikami oraz platformą wymiany informacji między pracownikami.

W każdym Biuletynie ukazuje się artykuł wstępny Prezesa, tematy dotyczą zarówno aktualnych spraw dziejących się w Sądzie, jak i ogólnych, o których chcieli zakomunikować autorzy, np.:

- zapowiedź projektów, harmonogramy szkoleń, omówienie cyklu szkoleniowego czy wyników ankiet,
- uniwersalne tematy (np. ekologiczne, bezpieczeństwo teleinformatyczne, podróże),
- awanse zawodowe,
- kronika towarzyska, często ze zdjęciami (śluby pracowników, narodziny dzieci pracowników – zob. poniżej: laurka),

Katowice, dnia 8 lutego 2008 roku



PAŃSTWO

ALEKSANDRA I JAROSŁAW NOWAK

Z OKAZJI NARODZIN PAŃSTWA SYNA *DARIUSZA*
ŻYCZYMY, ABY RÓSŁ DUŻY, SILNY, ZDROWY
I ŻEBY BYŁ DLA WAS
ŹRÓDŁEM NIEUSTAJĄCEJ RADOŚCI

Serdeczne gratulacje składa

PREZES
SĄDU REJONOWEGO
KATOWICE- ZACHÓD
W KATOWICACH

- zdjęcia z wydarzeń sądowych (np. spotkania wigilijne, szkolenia. wycieczki do kopalni – zob. poniżej),



- ankiety.

Na przestrzeni lat zmieniała się również forma dystrybucji Biuletynu. Początkowo, ze względu na istnienie 24 wydziałów zlokalizowanych w 5 budynkach, jeden wydrukowany egzemplarz trafiał do kierownika, a ten udostępniał go każdemu pracownikowi. Aktualnie każdy zatrudniony ma dostęp do Biuletynu, ponieważ periodyk umieszczony jest na portalu wewnętrznego intranetu. Tam też znajduje się ogólnodostępne archiwum poprzednich numerów.

Poniżej przedstawiono wycinki z Biuletynów z różnych okresów:

BIULETYN NR 1/04
Sądu Rejonowego w Katowicach

Szanowni Pracownicy Sądu Rejonowego w Katowicach,

Przesyłam Państwu kolejny numer Biuletynu Sądu Rejonowego w Katowicach.

Chciałbym podziękować wszystkim pracownikom Sądu za ich trud i poświęcenie w realizowaniu zadań w 2003 r. Bez dobrej pracy i zaangażowania Wiceprezesów Sądu, Przewodniczących Wydziałów, Kierowników Oddziałów i Sekcji oraz pracowników administracyjnych i obsługi nie doszłoby do realizacji planów i zamierzeń, których głównym celem – jak wielokrotnie wcześniej podkreślałem – była poprawa warunków pracy dla pracowników oraz zmniejszanie zaległości spraw pozostających do rozpoznania w naszym Sądzie.

(…)

I. PLANY NA ROK 2004

- zakończenie przekształceń organizacyjnych: modyfikacja właściwości Wydziałów IX i XX Gospodarczego, ewentualne utworzenie sekcji ds. należności sądowych w Wydziale XXIV oraz modyfikacja właściwości Wydziału VII Pracy i Ubezpieczeń Społecznych w zakresie zmierzającym do pozostawienia w tym wydziale spraw z terenu miast: Katowice, Mysłowice i Siemianowice Śl.;

Biuletyn 4, 2009
Bądź zielony w pracy

Najrozmaitsze organizacje ekologiczne cyklicznie publikują raporty o stanie naszej planety. Rysowany w nich obraz rzadko ma pozytywny odcień. Wszystkim nam powszechnie znane są informacje o globalnym ociepleniu, o wyniszczaniu lasów tropikalnych, czy też o braku dostępu do pitnej wody. Wnioski są jednoznaczne; powoli lecz systematycznie „zjadamy" naszą Ziemię, wykorzystujemy znacznie więcej zasobów naturalnych niż można ona nam dać. By choć w części powstrzymać te niepożądane procesy niektórzy z nas wprowadzają już w swoje życie proekologiczne praktyki promowane przez ekologów lub nawet narzucane przez Unię Europejską takie jak segregacja śmieci, oszczędzanie wody i energii. Zieloni często jesteśmy w domu, ale z powodzeniem proekologiczną postawę możemy reprezentować również w Naszym miejscu pracy.

(…)

W pracy też można

By zmniejszyć swój ślad ekologiczny możemy wprowadzić pewne działania proekologiczne również w miejscu pracy co może również przyczynić się do oszczędności w firmie. Pracując i wykonując codzienne czynności wywieramy wpływ nawet na najbardziej odległe zakątki świata. Możemy zatroszczyć się o środowisko w naszych biurach. Możemy zdać się oczywiście na własną nieograniczoną kreatywność, ale kilka wskazówek zawsze może się przydać:

1. większość naszych drukarek posiada opcję dwustronnego wydruku, korzystajmy z tej możliwości kiedy tylko jest to możliwe, oszczędność papieru będzie znaczna,

2. notujmy na odwrocie starych i niepotrzebnych wydruków, nawet papiery dwustronnie zadrukowane mają wiele wolnego miejsca do wykorzystania, wtedy notatniki mogą okazać się zbędne,

3. zanim wydrukujesz dokument, zwłaszcza znacznych rozmiarów sprawdź go dokładnie, drukując akty prawne z Lex-a, wybieraj interesujące cię fragmenty, unikaj drukowania kilkunastu stron ustawy tylko po to, by wykorzystać jedną z nich,

4. zawsze na koniec dnia wyłączajmy komputery, monitory, drukarki i inne wyposażenie biurowe. Światełko wskazujące funkcję „stand by" oznacza, że urządzenie wciąż pobiera prąd. Marnując energię elektryczną również zwiększamy swój ślad ekologiczny,5. wyłączaj światło w pokoju, a także monitor komputera, gdy idziesz wykonywać swoje obowiązki gdzie indziej, np. na salę rozpraw,

6. rozważ możliwość dojazdu do pracy środkami transportu publicznego, a gdy wybierasz własny samochód zaproponuj współpracownikom z tej samej miejscowość wspólne dojazdy jednym samochodem, ustalcie jak możecie wspólnie partycypować w kosztach zużytego paliwa.

Oczywiście są rozwiązania proekologiczne dotyczące naszej pracy, które w dużej mierze zależne są od pracodawcy, na które pracownik nie ma bezpośredniego wpływu, ale może o nie apelować. Na przykład problem zużytych części eksploatacyjnych drukarek, kopiarek i faksów; pojemniki po tonerach powinny być poddawane recyklingowi. Dobrym rozwiązaniem byłoby też wprowadzenie do użytku kopert, potwierdzeń odbioru i papieru pochodzącego z recyklingu- przykład korespondencji otrzymywanej z sądów niemieckich pokazuje, że jest to możliwe. (…)"

Biuletyn nr 2, 2013

BIULETYN

SĄD REJONOWY KATOWICE-ZACHÓD W KATOWICACH

Numer 02/2013



Szanowni Państwo

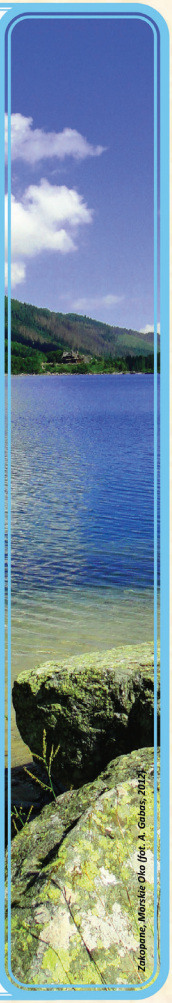
Oddajemy w Wasze ręce (lub na ekrany Waszych monitorów) nowy numer Biuletynu Sądu Rejonowego Katowice – Zachód w Katowicach. Ten numer jest zupełnie inny, zarówno jeśli chodzi o treść, jak i o szatę graficzną. Biuletyn przechodzi zmianę, bo wszystko się zmienia wokół. Co więcej – zmiana w Sądzie Rejonowym Katowice – Zachód w Katowicach to niemal codzienność, zatem jedyną zauważalną zmianą byłoby zaprzestanie zmian. Nie przestajemy się zmieniać, nie przestajemy wprowadzać innowacji.

* * *

Sąd jest istotnym uczestnikiem projektów modernizacyjnych, być może w najbliższym czasie odwiedzą Państwa eksperci wyłonieni w przetargu zorganizowanym przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, którego celem jest wdrożenie kilkunastu „dobrych praktyk" w zakresie funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. Uprzejmie proszę o udzielenie ekspertom koniecznej pomocy i konkretną, efektywną współpracę.

* * *

Zmiana, o której piszę, nie oszczędziła również stanowisk kierowniczych Sądu. Od 1 maja 2013r. mam zaszczyt pełnić funkcję Prezesa Sądu. Od 20 maja 2013r. Wiceprezesem ds. Cywilnych jest Pani SSR Jolanta Ziemba – Kulak. Podkreślenia wymaga również, iż zgodnie z przepisami prawa o ustroju sądów powszechnych, niezwykle istotną funkcję dyrektora Sądu pełni Pani Jolanta Jurczyńska.



Zakopane, Morskie Oko (fot. A. Gabuś, 2012)

BIULETYN
SĄD REJONOWY KATOWICE-ZACHÓD W KATOWICACH

Anna Gabas

POLSKA NA CZTERY SPOSOBY



KOTLINA KŁODZKA I SUDETY

Kłodzko, Kudowa-Zdrój, Góry Stołowe, Wambierzyce

http://www.kudowa.pl/ http://www.pngs.com.pl/

http://www.wambierzyce.pl/ http://www.twierdza.klodzko.pl/

Ziemia Kłodzka to kraina słynąca z licznych uzdrowisk o wieloletniej tradycji, powstałych wokół źródeł mineralnych. Obszar ten cechuje zróżnicowana rzeźba terenu, a liczne atrakcje turystyczne i szlaki piesze przyciągają zwiedzających.

Najważniejszym miastem regionu jest Kłodzko, które prawa miejskie uzyskało już w XIII wieku. Kłodzko zachowało doskonale ukształtowany, kompletny i oryginalny układ urbanistyczny miasta średniowiecznego, który jest ściśle dostosowany do ukształtowania terenu i podporządkowany obronnej roli zamku, a później twierdzy.

W południowo-zachodniej części Kotliny Kłodzkiej znajduje się uzdrowiskowe miasto Kudowa-Zdrój. Podczas zwiedzania nasze oko cieszy odrestaurowany park zdrojowy z pijalnią wód mineralnych. Wizyta w Muzeum Zabawek z pewnością poruszy rzekę wspomnień z dzieciństwa.

Warto odwiedzić także Kaplicę Czaszek w Czermnej - jedną z trzech w Europie. Kaplica jest wyłożona czaszkami i piszczelami ludzi zmarłych w czasie wojny trzydziestoletniej oraz zarazy.

Wielbicieli pieszych wędrówek ucieszy sąsiedztwo Parku Narodowego Gór Stołowych. Unikalna rzeźba, wzbogacona rozmaitymi formami erozji piaskowców w postaci głębokich szczelin, labiryntów (Błędne Skały) i blokowisk skalnych o niespotykanych kształtach, czyni Góry Stołowe wyjątkowymi w skali Polski. Najwyższy szczyt tego pasma - Szczeliniec Wielki - jest widoczny już z daleka, a panorama rozciągająca się z tarasu widokowego pozostawia niezatarte wrażenie.



Ważnym ośrodkiem turystycznym, ale także pielgrzymkowym jest bez wątpienia wieś Wambierzyce, zwana „śląskim Jeruzalem". Nad rynkiem góruje Sanktuarium Matki Boskiej Wambierzyckiej Królowej Rodzin, do której prowadzi 57 symbolicznych schodów - 9 (liczba chórów anielskich) + 33 (wiek Chrystusa w chwili ukrzyżowania) + 15 (wiek Marii w chwili poczęcia Chrystusa).

***ciekawostka!**
W Błędnych Skałach kręcono fragmenty filmu „Opowieści z Narnii - Książę Kaspian"



Zdjęcia: 1) Twierdza Kłodzka; 2) Sanatorium Zameczek w Kudowie Zdroju; 3) Kaplica Czaszek w Czermnej; 4) Formacja „Diabelska Kuchnia", Szczeliniec Wielki; 5) Taras widokowy, Szczeliniec Wielki; 6) Sanktuarium Matki Boskiej Wambierzyckiej Królowej Rodzin, Wambierzyce.
(fot. A. Gabas, 2008)

1.4. Gromadzenie i wymiana wiedzy

Jedną z istotnych cech wyróżniających organizację uczącą się jest gromadzenie i wymiana wiedzy. W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach przykłada się duże znaczenie do tego aspektu.

Realizowane jest ono poprzez:

1. Szkolenia pracowników.
2. Działania szkoleniowo-rozwojowe. Zostały one szeroko scharakteryzowane w odrębnym rozdziale, ale warto dodać, że poza cyklami szkoleniowo-rozwojowymi z zakresu rozwijania kompetencji miękkich, pracownicy uczestniczyli w wielu szkoleniach merytorycznych. Były to szkolenia organizowane zarówno przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, Sąd Okręgowy, jak i firmy zewnętrzne (np. z zakresu prawa pracy, finansów, informatyki). Odnotować można również zorganizowanie szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej, które cieszyło się dużym zainteresowaniem wśród pracowników.
3. Współpracę z uczelniami.
   Jako przykład można podać współpracę z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach przy dużym projekcie „Modernizacja procesów zarządzania w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach". Projekt dotyczył opracowania i wdrożenia przez zespół naukowy pod kierunkiem prof. Wojciecha Czakona, przy znaczącym udziale Zespołu Projektowego, złożonego ze specjalistów z tutejszego Sądu oraz Pracowniczego Zespołu Projektowego, kilku zadań:
   a) Wartościowanie pracy.
   b) Pomiar wyników pracy.
   c) Ocena potencjału rozwojowego pracowników.
   Dzięki tej współpracy powstał „produkt szyty na miarę" dla Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, uwzględniający aktualny etap rozwoju sądu, jako organizacji uczącej się.

Niezwykle ważną funkcję odgrywa również dzielenie się wiedzą. Z działań szczególnie istotnych należy wymienić:

1. Wieloletnią współpracę z Powiatowymi Urzędami Pracy.

Doświadczenia z PUP miały duże znaczenie dla omawianej instytucji, gdyż:

a) stażyści w pewnych okresach znacząco wspomagali pracę pracowników przy wykonywaniu prostych czynności,
b) różne postawy stażystów i ich znacząca ilość w sekretariatach wpływała na rosnące oczekiwania kierowników sekretariatów. Wpływało to, w pewnym stopniu, na kształtowanie umiejętności kierowniczych związanych z oceną pracowników, delegowaniem zadań czy kontrolą,

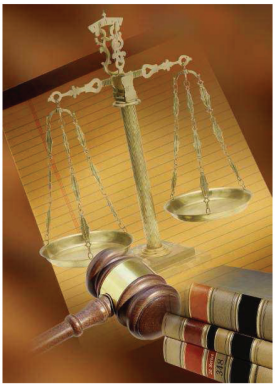
2. Wizyty studyjne przedstawicieli innych sądów, prokuratur oraz kadry akademickiej – dzielenie się wiedzą i doświadczeniami.
3. Utworzenie stanowiska Głównego Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Celem jego wyodrębnienia było pozostawienie tradycyjnych zagadnień kadrowych („twardych kadr") w oddziale kadr, a powierzenie mu no-

woczesnych form zarządzania zasobami ludzkimi, akcentując znaczenie tej materii dla sądu – organizacji uczącej się,
4. Systematyczna, odpowiednio przeprowadzana ocena pracownicza.
5. Opracowanie podręcznika „System ocen okresowych w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach" (poniżej: strona tytułowa oraz spis treści).

SYSTEM OCEN OKRESOWYCH

PRACOWNIKÓW SĄDU REJONOWEGO KATOWICE-ZACHÓD W KATOWICACH

PODRĘCZNIK



Opracowanie

Anna Kwiatkowska

KATOWICE 2012

System ocen okresowych pracowników Sądu Rejonowego Katowice- Zachód w Katowicach

SPIS TREŚCI

Wstęp ……..……2

Rozdział I
System oceny i jego cele ……..….3

Rozdział II
Ocena potencjału rozwojowego w Sądzie Rejonowym Katowice- Zachód w Katowicach ….5

1. Wprowadzenie…….5
2. Grupy stanowisk……..5
3. Kryteria dla każdej grupy stanowiska……..8
4. Poziomy kryteriów……..9
5. Procedura przeprowadzenie oceny potencjału rozwojowego……16
6. Interpretacja uzyskanych wyników oceny potencjału rozwojowego…….19
7. Rozmowa oceniająca……..20

a) Cele rozmowy oceniającej……..20

b) Zasady prowadzenia rozmowy oceniającej…….20

c) Przebieg rozmowy oceniającej ……21

d) Zasady przekazywania informacji zwrotnej ……22

e) Przygotowanie się do rozmowy osoby oceniającej ……..22

f) Pytania, na które powinien odpowiedzieć sobie pracownik ……23

g) Efektywność rozmowy oceniającej ……23

h) Błędy w rozmowie oceniającej ……...24

Rozdział III
Ocena efektywności ……..….26

1. Wprowadzenie ……..26

System ocen okresowych pracowników Sądu Rejonowego Katowice- Zachód w Katowicach

2. Dobór mierników ……..…27

3. Dobór wag mierników oraz udziału poszczególnych kategorii ……..……..……31

4. Procedura ustalenia oceny wyników pracy pracowników ……37

5. Ogólne zasady przeprowadzania ocen efektów pracy ……..…..…..38

Rozdział IV ……..…40

Załączniki

1. Karta oceny potencjału rozwojowego pracownika na stanowisku kierowniczym ……..……40

2. Karta oceny potencjału rozwojowego pracownika na stanowisku merytorycznym

pionu orzeczniczego i pionu administracyjnego ……..…..47

3. Karta oceny potencjału rozwojowego pracownika na stanowisku pomocniczym ……..…..54

4. Arkusz samooceny ……..……....60

5. Tabela poziomów optymalnych dla kryteriów potencjału rozwojowego 62

6. Karty kryteriów oceny efektów pracy – ilościowe ……..……..…65

7. Karty kryteriów oceny efektów pracy – opisowe ……..……77

BIBLIOGRAFIA ……89

SPIS TREŚCI ……...90

6. Udział Sądu w projektach, np. pilotaż szkolenia specjalistycznego „Zarządzanie zasobami ludzkimi i organizacji pracy w wymiarze sprawiedliwości" 2010, Pilotaż dobrego zarządzania 2013.

7. Zgłaszanie Sądu do różnego rodzaju audytów, a także badań realizowanych np. przez Fundację S. Batorego.
8. Organizowanie konkursów dla pracowników (np. konkurs na pomysł usprawniający pracę sekretariatu).
9. W związku z koniecznością uzupełnienia wykształcenia wyższego pierwszego stopnia przez pracowników, Sąd uczestniczył w częściowej refundacji kosztów studiów.
10. Wolontariat (omówiony w rozdziale *Program wolontariatu studenckiego i zmiana przebiegu praktyk*).
11. Adaptacja nowo zatrudnionych pracowników (omówiony w rozdziale *Proces wdrożenia nowego pracownika*).

Powyżej scharakteryzowano działania w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, dzięki którym z pewnością można mówić, że jest to organizacja ucząca się. Równocześnie podkreślić należy, że nie jest to instytucja odnosząca wyłącznie sukcesy. Zmiany i reformy to satysfakcja, ale równocześnie duża, nadprogramowa praca, a również obawy i niezadowolenie części pracowników. To zarówno sukcesy, jak i czasami porażki, możliwość zyskania w środowisku sądowniczym pochwały i docenienia, ale też krytyki i negacji.

Słuszne wydają się być kierunki wytyczone przez D.A. Garvina dla działań w budowaniu uczącej się organizacji[33]:

- systematyczne rozwiązywania problemów,
- eksperymentowanie z nowymi projektami,
- czerpanie doświadczeń z własnej przeszłości,
- uczenie się z doświadczeń innych,
- sprawne rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz własnej organizacji

Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach to organizacja ucząca się. Czy taka będzie w przyszłości, zależy od osób kierujących. To kierownictwo wskaże, czy dojdzie do zamrożenia wieloletnich wysiłków w zakresie postaw otwarcia na wiedzę, czy też niezbędne modyfikacje poprawią istniejące projekty, a nowe działania rozwiną Sąd.

W nauce o zarządzaniu mówi się, że najbardziej skomplikowany jest czynnik ludzki. Przykład Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach jako organizacji uczącej się pokazuje, że w pracownikach tkwi ogromny potencjał.

[33] J. Batorski, *Organizacja efektywnie ucząca się*, WSB w Dąbrowie Górniczej, 2002, s. 50–51.

Rozdział 6. Realizacja procesu szkoleniowego w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach

1. Czy procesy szkoleniowe są w sądzie potrzebne?

Każda organizacja, bez względu na swoją wielkość, specyfikę i zasięg działania, potrzebuje rozwoju. Może być on realizowany w bardzo różny sposób, ale zawsze wiąże się z gotowością do zmian, poszukiwaniem i wprowadzaniem nowych rozwiązań, sposobów na poprawę jakości, efektywności oraz zaangażowania ludzi w ich pracę. Rozwój oznacza proces przemian i przeobrażeń, którego efektem jest przechodzenie z jednego stanu do drugiego, doskonalszego niż poprzedni. Znane powiedzenie mówi, że „kto stoi w miejscu, ten w rzeczywistości się cofa". Organizacja, która nie rozwija się, nie tylko ma trudność z utrzymaniem *status quo*, ale także przyczynia się do ciągłego osłabiania swojej efektywności, jakości i do spadku satysfakcji z pracy wśród pracowników. Brak wyraźnej wizji, stawiania wyzwań i konkretnych, nowych celów powoduje, że ludzi coraz bardziej dotyka rutyna i monotonia pracy. W pracownikach pojawia się także przekonanie, że w tej organizacji nic się nie zmieni, że ich wkład pracy i zaangażowanie nie przyczyniają się ani do wzrostu i rozwoju organizacji, ani do poprawy ich dobrostanu. Sektor biznesowy już dawno dostrzegł związek pomiędzy rozwojem pracowników a jakością wykonywanej przez nich pracy oraz dochodami przedsiębiorstwa. W sektorze publicznym inwestowanie w ludzi nadal jest działaniem podejmowanym zbyt rzadko. Zmieniająca się rzeczywistość, w tym wymagania ze strony interesantów instytucji publicznych, niejako wymuszają konieczność podnoszenia kompetencji pracowników. Niestety, często te działania ograniczają się do szkolenia wyłącznie tych pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem. Tymczasem jakość pracy świadczonej w danej organizacji w ogromnym stopniu zależy od wszystkich ludzi, którzy w niej pracują, od ich kompetencji, umiejętności, współpracy, stopnia znajomości i stosowania efektywnych i sprawdzonych rozwiązań. Ogromne znaczenie dla budowania świadomości potrzeb związanych ze szkoleniem i rozwojem pracowników mają osoby zarządzające daną organizacją. To ich wiedza i świadomość w zakresie zarządzania przekłada się na podejmowanie w organizacji takich działań, które przyczyniają się do rozwoju potencjału pracowniczego

i umożliwiają pracownikom doskonalenie swoich umiejętności. Dostrzeganie wymiernych korzyści z inwestowania w ludzi powoduje, że osoby zarządzające budują politykę rozwojową w organizacji, która jest wielowymiarowa i w równym stopniu dotyczy wszystkich pracowników. Warto podkreślić, że rozwój pracownika polega nie tylko na nabywaniu nowych cech, ale także na niwelowaniu pewnych właściwości czy zachowań, które nie są już efektywne. Rozwój musi być kompleksowy, czyli dotyczyć różnych sfer funkcjonowania pracownika i nie powinien koncentrować się tylko na jednym wymiarze (np. wiedzy merytorycznej). Na rozwój człowieka wpływ mają nie tylko czynniki zewnętrzne, ale także sam człowiek poprzez własną aktywność, która często musi być inicjowana i podtrzymywana przez osoby bezpośrednio nim kierujące.

Sąd, na tle innych organizacji sektora publicznego, ma niewątpliwie swoją szczególną specyfikę – hierarchiczność, niezawisłość czy procesową formę działania. Jednak sąd, jak każda inna instytucja, wymaga działań rozwojowych zaplanowanych i nakierowanych na konkretne korzyści i określone cele. Projekty szkoleniowo-rozwojowe, realizowane w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, są przykładem wdrożenia spójnej koncepcji szkoleniowej, której podstawowym założeniem jest dostępność szkoleń dla każdego pracownika, różnorodność działań rozwojowych oraz szeroki zakres tematyczny szkoleń. W Sądzie tym podjęto w różnych obszarach liczne działania o innowacyjnym charakterze, wprowadzono odważne zmiany, rozpoczynając w ten sposób proces budowania organizacji uczącej się. Niniejszy rozdział w całości dotyczy omówienia realizowanych działań szkoleniowo-rozwojowych od etapu ich planowania, realizacji, aż po końcowy efekt i jego ocenę.

1.1. Warunki projektowania procesu szkoleniowego w sądzie

Istnieje kilka warunków, które są nieodzowne do prowadzenia efektywnego procesu szkoleniowego w sądzie:

1. Zaprojektowanie dobrego procesu szkoleniowego. Niezależnie od grupy docelowej pracowników, w której będzie on realizowany, musi być poprzedzony badaniem potrzeb szkoleniowych. W badaniu potrzeb warto wykorzystać więcej niż jedną metodę, tj. oprócz standardowego badania ankietowego, można zastosować pogłębione wywiady indywidualne lub grupowe, konsultacje z grupami pracowników lub badanie fokusowe, konsultacje z kadrami lub specjalistą HR. Nierzadko deklarowane potrzeby szkoleniowe (np. przez kierowników czy pracowników konkretnego wydziału) nie odpowiadają rzeczywistym problemom. Przeprowadzenie analizy potrzeb umożliwia zdefiniowanie faktycznych obszarów rozwojowych.
2. Projekt szkoleniowy musi być zaplanowany z dużym, około 2–3-miesięcznym wyprzedzeniem, ze względu na specyfikę pracy w sądzie, zarówno w samym sekretariacie, jak i w odniesieniu do wokand.
3. Do projektu szkoleniowego powinny wejść takie zagadnienia tematyczne, które są nie tylko spójne z faktycznymi potrzebami, ale także przyczynią się do wzrostu konkretnych umiejętności i kompetencji. Treści szkoleń muszą mieć przełożenie na sądową rzeczywistość, a omawiane metody możliwość zasto-

sowania w organizacji. W badaniu potrzeb pracownicy mogą sygnalizować chęć szkolenia się np. w negocjacjach, jednak z punktu widzenia efektywności procesu szkoleniowego podjęcie takiego tematu nie wpłynie na realizację głównego celu, czyli faktycznego wzrostu potencjału. Proces szkoleniowy powinien być na tyle elastyczny, by umożliwić także przeprowadzenie szkoleń, które nie wynikają z potrzeb samych pracowników, ale z potrzeb organizacji. W omawianym Sądzie takim szkoleniem, w którym uczestniczyli wszyscy pracownicy, było przeszkolenie związane z adaptacją pracowników do zmian, gdyż w danym momencie cała organizacja podlegała licznym i intensywnym przekształceniom.

4. Dobierając metodę pracy szkoleniowej, warto zwrócić uwagę nie tylko na istniejące w tym zakresie potrzeby, ale także na efektywność metody. Szkolenia prowadzone warsztatowo są nie tylko atrakcyjne w formie, ale pozwalają na interakcję uczestników i dynamiczną pracę, często też są zupełnie nowym doświadczeniem dla uczestników. Warsztaty powinny być wzbogacone elementami miniwykładu, który pozwala omówić teorię, a jednocześnie dla grupy docelowej, czyli pracowników Sądu, jest to forma, do której są najbardziej przyzwyczajeni. Dobierając konkretne narzędzia warsztatowe, z jednej strony warto stawiać zadania wymagające kreatywności i abstrakcyjnego myślenia, natomiast z drugiej – pracując przy pomocy studium przypadku, należy koniecznie zaprojektować go w realiach sądowych.
5. Uczestnicy szkoleń muszą mieć nieograniczony dostęp do opracowanych materiałów szkoleniowych. Drukowanie ich nie jest konieczne, jeżeli np. mogą być umieszczone w wersji elektronicznej w intranecie. Materiały muszą być wzbogacone o wykaz fachowej literatury.
6. Każde szkolenie powinno być ocenione przez uczestników za pomocą anonimowej ankiety przeprowadzonej na jego temat. Jej konstrukcja musi umożliwiać odpowiedź na pytania w zakresie satysfakcji z odbytego szkolenia, spełnienia oczekiwań, przydatności uzyskanej wiedzy, przygotowania merytorycznego i umiejętnościowego prowadzącego, wskazania elementów wymagających poprawy na kolejnych szkoleniach. Ankiety pozwalają w pewnym stopniu oszacować jakość realizowanych szkoleń i są źródłem wartościowych informacji dla trenera. Ich wyniki są też elementem raportowania procesu szkoleniowego i pozwalają na wyznaczanie rekomendacji do doskonalenia procesów szkoleniowych.
7. Proces szkoleniowy w sądzie może być realizowany zarówno przez firmę zewnętrzną, jak i trenera wewnętrznego. Tutejszy Sąd korzystał z obu możliwości. Warunkiem koniecznym dla szkoleniowca jest znajomość specyfiki działania konkretnej organizacji, a w pewnym stopniu wymiaru sprawiedliwości w ogóle. Brak tego elementu zostanie natychmiast zauważony przez uczestników szkolenia i znacząco utrudni implementowanie do organizacji proponowanych rozwiązań. Z racji specyfiki sądu (również organizacyjnej) wdrażane rozwiązania muszą być właściwie dobrane. Wiedza, dotycząca kierowania pracownikiem i mechanizmami funkcjonowania człowieka w środowisku pracy (psychologia pracy i organizacji), ma charakter uniwersalny, możliwy do zastosowania w każdym miejscu pracy. W odniesieniu do sądu warto jednak

wybierać i proponować takie mechanizmy, które będą dobrze działały w sądowej rzeczywistości i dadzą się w pełni wykorzystać. W przypadku realizowania zadania przez firmę zewnętrzną konieczne jest, aby ta sama firma przeprowadziła zarówno badanie potrzeb, jak i sam proces szkoleniowy.

8. Procesowi szkoleniowemu powinny towarzyszyć inne działania rozwojowe, które wpływają na kompleksowość podejmowanych działań. Oczywiście można realizować jedynie proces szkoleniowy, ale gdy istnieją takie możliwości, warto wzbogacać go innymi projektami, które przyczyniają się do rozwoju całej organizacji i jej pracowników.
9. Przy realizacji procesów szkoleniowo-rozwojowych w sądzie niezwykle istotnym elementem jest współpraca z prezesem – omawianie strategicznych działań oraz konsultowanie najistotniejszych projektów. Podobnie niezwykle pomocna jest współpraca ze specjalistą HR (wymiana wiedzy, pomysłów, informacji).
10. Przeprowadzone działania szkoleniowe czy inne działania rozwojowe powinny być systematycznie raportowane bezpośredniemu przełożonemu lub osobie odpowiedzialnej za nadzorowanie tych procesów. Jest to istotne nie tylko dla odbiorcy raportu, ale przy realizacji wielu działań znacząco ułatwia weryfikowanie już zrealizowanych i projektowanie kolejnych.
11. Przy realizacji działań szkoleniowych i rozwojowych należy w pełni wykorzystywać istniejące kanały komunikacji w celu bieżącego informowania pracowników o podejmowanych zadaniach. W tutejszym Sądzie informowanie odbywa się poprzez:
    - oficjalne pisma,
    - biuletyn sądowy,
    - portal sądowy z wydzieloną zakładką „szkolenia wewnętrzne",
    - bezpośrednią komunikację z pracownikami.

2. Procesy szkoleniowe realizowane w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach

2.1. Szkolenia dla osób zarządzających

Pierwszy duży projekt szkoleniowy – „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach" – realizowany był od września 2008 do maja 2009 roku. W celu zwiększenia efektywności działań została przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych instytucji z wykorzystaniem narzędzi diagnostycznych w postaci ankiet i wywiadów. Na tej podstawie został opracowany program szkoleń, który odpowiadał potrzebom i oczekiwaniom zarówno pracowników, jak i osób zarządzających.

Przyjęty cykl szkoleniowy opracowany został dla prezesów, przewodniczących wydziałów oraz kierowników i obejmował następujące tematy szkoleń z umiejętności psychospołecznych:

1. Szkolenie dla szkolących.
2. Profesjonalna obsługa klienta.
3. Trening umiejętności kierowniczych.
4. Zarządzanie czasem.

5. Zarządzanie konfliktem.
6. Trudny klient.
7. ABC rekrutacji.
8. Ocena pracownicza.
9. Stres i radzenie sobie ze stresem.
10. Team building w organizacji.

Przeprowadzenie cyklu szkoleniowego zakładało realizację następujących celów:
1. Usprawnienie procesu komunikacji w sądzie zarówno na płaszczyźnie poziomej, jak i pionowej, w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym.
2. Rozwój umiejętności związanych z profesjonalną obsługą klienta celem budowania poprawnego wizerunku sądu i podwyższenia jakości obsługi interesanta.
3. Rozwój umiejętności radzenia sobie z trudnym klientem oraz odpowiedniego reagowania w trudnych sytuacjach.
4. Nabycie i rozwinięcie umiejętności asertywnych.
5. Rozwój umiejętności skutecznego rozwiązywania sytuacji konfliktowych.
6. Skuteczne zarządzanie czasem pracy i zadaniami.
7. Rozwijanie współpracy między pracownikami: współdziałanie, wsparcie, zespołowość i eliminacja rywalizacji.
8. Wzrost umiejętności przeprowadzania profesjonalnej rekrutacji.
9. Rozwój umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi (motywacja, komunikacja, ocena, delegowanie zadań, celowe działanie, budowanie relacji, zarządzanie zmianą).
10. Umiejętność przeprowadzenia właściwej, celowej oceny pracowników oraz wypracowanie modelu oceny, zgodnego z wytycznymi właściwego rozporządzenia.
11. Rozwój umiejętności właściwego radzenia sobie ze stresem.

Wszystkie szkolenia były realizowane stacjonarnie. Grupy liczyły maksymalnie 12 osób, co sprzyjało realizacji celów, aktywnej pracy wszystkich uczestników oraz pozwoliło na osiągnięcie optymalnych rezultatów. Szkolenia zostały przeprowadzone metodą warsztatową, w której wykorzystano analizę przypadków, gry i symulacje, socjodramę, pracę grupową i indywidualną, burzę mózgów, dyskusję kierowaną, prezentacje, demonstracje, obserwacje oraz miniwykłady, narzędzia diagnozy i ćwiczenia integrujące. Takie formy prowadzenia szkolenia zwiększyły aktywność i zaangażowanie uczestników. Dzięki osadzeniu ćwiczeń w realiach pracy uczestników, przekazywana wiedza bezpośrednio przełożyła się na polepszenie efektów pracy. Wiedza teoretyczna stanowiła 30% całego szkolenia, a pozostałe 70% to scenki, ćwiczenia, symulacje, dyskusje i wypracowywanie rozwiązań. Praca szkoleniowa odbywała się w oparciu o cykl Kolba, czyli najbardziej efektywny sposób edukacji dorosłych:

doświadczenie → refleksja → teoria → planowanie działania

Każde ćwiczenie i szkolenie zostało omówione przez trenera i uczestników. Taki feed-back umożliwił zintensyfikowanie procesu rozwoju umiejętności. Podczas treningów było miejsce na autorefleksję i sesję informacji zwrotnych.

Zastosowana formy pracy cieszyła się dużym zainteresowaniem uczestników, sprzyjała także zdobywaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności. Sposób realizacji szkoleń został wysoko oceniony przez uczestników (w anonimowych ankietach oceny szkolenia), co pokazuje zamieszczona poniżej tabela.

ŚREDNIA OCEN WSZYSTKICH SZKOLEŃ					
Satysfakcja z zajęć	Spełnienie oczekiwań	Przydatność zdobytej wiedzy	Kompetencje trenera	Prowadzenie zajęć	Materiały szkoleniowe
4,6	4,6	4,2	4,9	4,9	4,8

Tabela 1. Średnia ocena szkoleń przeprowadzonych w ramach projektu „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach", realizowanego od września 2008 r. do maja 2009 r.

Podczas realizacji cyklu szkoleniowego osiągnięto następujące rezultaty:

STATYSTYKA SZKOLEŃ			
Suma dni szkoleniowych w oresie 26.09.2008 – 29.05.2009	Suma godzin szkoleniowych	Liczba wszystkich osób uczestniczących w szkoleniach	Liczba zrealizowanych tematów
24	144	49	10

Tabela 2. Podsumowanie zrealizowanych szkoleń w ramach projektu „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach", które odbyły się od września 2008 r. do maja 2009 r.

Przeprowadzony proces szkoleniowy pozwolił zaimplementować do organizacji wiedzę z zakresu zarządzania pracownikami oraz umiejętności psychospołeczne. Dla wielu uczestników omawiane zagadnienia były nowymi doświadczeniami, przydatnymi w codziennym zawodowym funkcjonowaniu. Szkolenia pozwoliły także na rozbudzenie świadomości kierowniczej i zrozumienie licznych mechanizmów towarzyszących człowiekowi w sytuacji pracy. Model szkolenia warsztatowego początkowo była zaskakująca dla niektórych uczestników, jednak bardzo szybko, dzięki swej atrakcyjności i efektywności, okazała się formą pożądaną i oczekiwaną. Przeprowadzone szkolenia umożliwiły także uczestnikom lepsze poznanie się, wymianę doświadczeń oraz żywą dyskusję na tematy, które ich bezpośrednio dotyczyły i interesowały. Na kolejnych szkoleniach uczestnicy dzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie prób wdrażania nowych rozwiązań oraz problemami, jakie zauważyli. Doświadczenia tego projektu w znaczącym stopniu przyczyniły się do budowania organizacji uczącej się i jednocześnie uświadomiły konieczność zaangażowania w procesy rozwojowe oraz szkoleniowe kolejnych grup pracowników. Efektywność każdego cyklu szkoleniowe-

go opiera się na jego kompleksowości i zaangażowaniu wszystkich członków danej organizacji w proces podnoszenia kompetencji oraz rozwijania umiejętności. Szkolenia przeprowadzone w latach 2008–2009 stały się punktem wyjścia do opracowania kolejnych procesów rozwojowych w Sądzie.

2.2. Szkolenia dla urzędników

Proces szkoleniowy przeprowadzony dla pracowników tutejszego Sądu poprzedziło badanie potrzeb instruktażowych. Odbywało się ono anonimowo, w formie ankiety, w której – poprzez pytania otwarte i zamknięte – odnoszono się do następujących zagadnień:

1. Tematy z zakresu szkoleń „miękkich".
2. Tematy z zakresu szkoleń merytorycznych.
3. Tematy z zakresu szkoleń informatycznych.
4. Preferowana forma zdobywania wiedzy.
5. Uwagi dotyczące prowadzenia i organizacji szkoleń.
6. Oczekiwania szkoleniowe.
7. Posiadane doświadczenia szkoleniowe.

Wypełnione zostały 133 ankiety. W zakresie szkoleń psychospołecznych ankietowani określili następujące potrzeby:

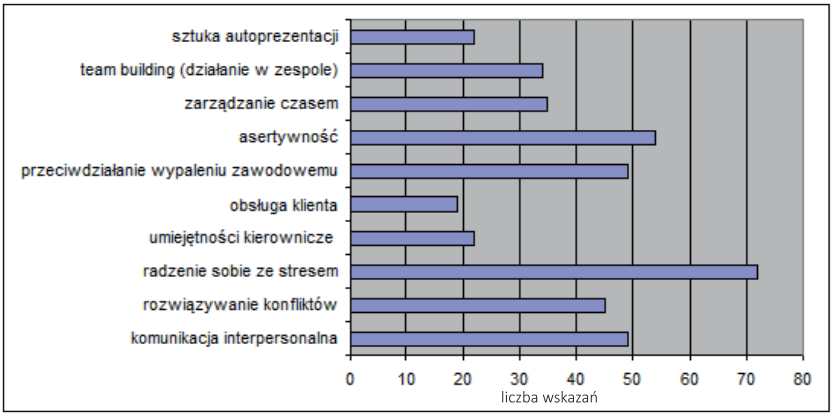


Tabela 3. Tematy szkoleń wskazane przez grupę sędziów w przeprowadzonym badaniu potrzeb szkoleniowych.

Jako inne przydatne szkolenia ankietowani wskazali:

8. Mobbing.
9. Sztuka przekonywania w oparciu o metaprogramy.
10. Język migowy.
11. Zamówienia publiczne.
12. Aplikacja radcowska.
13. Prowadzenie negocjacji.

14. Wystąpienia publiczne.
15. Komunikacja w procesie zmiany.
16. Coaching dla menedżerów.
17. Negocjacje.

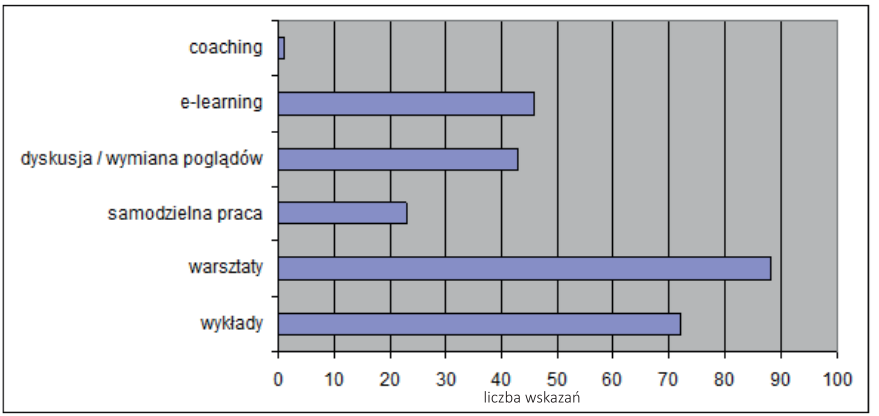


Tabela 4. Preferowana metoda zdobywania wiedzy wskazana przez ankietowanych w przeprowadzonym badaniu potrzeb szkoleniowych.

Przed opracowaniem projektu odbyły się spotkania ze wszystkimi kierownikami i zastępcami. Miały na celu poznanie z ich punktu widzenia potrzeb szkoleniowych zgłoszonych w ankiecie, a także doprecyzowanie uzyskanych informacji i uszczegółowienie najistotniejszych oczekiwań. Zostały także przeprowadzone konsultacje z Głównym Specjalistą ds. HR (Dział Zasobów Ludzkich i Administracji). Na podstawie zebranych informacji została zaprojektowana koncepcja szkoleniowa, której celem był rozwój pracowników, podnoszenie ich kompetencji, kształcenie konkretnych umiejętności i budowanie prorozwojowych postaw. Koncepcję wprowadzono w życie w 2012 roku, przedstawiając harmonogram szkoleń dla pracowników sądu. W miarę możliwości starano się w nim uwzględnić wszystkie zgłoszone propozycje, których realizacja mogła przyczynić się do podniesienia kompetencji pracowników. Kierując się przede wszystkim kryterium przydatności nabywanych umiejętności, do programu szkoleniowego nie weszły sugestie związane z wystąpieniami publicznymi, negocjacjami czy sztuką przekonywania w oparciu o metaprogramy. Szkolenia, które w znaczący sposób mogły przyczynić się do poprawy funkcjonowania pracowników, zostały uwzględnione w całości. Przyjęto także zasadę, że każdy pracownik sam decyduje, w jakim instruktażu chce uczestniczyć. Realizacja każdego szkolenia w kilku edycjach gwarantowała jego dostępność. Uwzględniono także preferencje pracowników dotyczące form szkoleniowych, spośród których największą popularnością cieszyły się warsztaty. Każde szkolenie miało indywidualnie opracowany program wraz z wykazem zaplanowanych zagadnień. Uczestnikom szkoleń udostępniono opracowane i zamieszczone na portalu sądowym niezbędne materiały szkoleniowe, a po każdym kwartale otrzymali certyfikaty potwierdzające udział.

Projekt przewidziany do realizacji w okresie od II do IV kwartału 2012 r. obejmował następujące tematy:

Lp.	TEMAT	Liczba dni szkoleniowych	Liczba edycji
1.	Asertywność i komunikacja	2	5
2.	Zarządzanie czasem	1	3
3.	Rozwiązywanie konfliktów	1	4
4.	Radzenie sobie ze stresem	1	5
5.	Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu	1	5
6.	Profesjonalna obsługa klienta i radzenie sobie z trudnym klientem	2	1
7.	Budowanie zespołu	2	2
8.	Szkolenia dla kierowników	1	2
9.	Szkolenia dedykowane konkretnemu wydziałowi, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem	2	1
10.	Mobbing	1	1

Tabela 5. Tematy przewidziane do realizacji w projekcie szkoleniowym dla urzędników w okresie II–IV kwartał 2012 r.

Jednocześnie, od listopada 2011 roku do kwietnia 2012 roku, realizowany był projekt szkoleniowy związany z adaptacją pracowników do zmiany. Łącznie przeprowadzono 9 dwudniowych szkoleń, w których wzięło udział 117 pracowników. Szkolenie było szczególnie istotne ze względu na proces dynamicznych zmian, dotyczących m.in. wprowadzenia systemu pomiaru efektywności pracy i wartościowania stanowisk pracy. Z powodu wagi tematu szkolenie było obowiązkowe dla wszystkich pracowników.

Główne cele szkoleniowe związane z adaptacja pracowników do zmiany, to:

1. Rozwój umiejętności skutecznego radzenia sobie w sytuacji zmiany.
2. Rozumienie przyczyn wprowadzania zmian oraz prawidłowości, jakie nimi rządzą.
3. Praca nad kształtowaniem właściwej postawy w sytuacji zmiany, skoncentrowanej na efektywnym działaniu i poszukiwaniu rozwiązań.
4. Rozwój umiejętności dostrzegania zalet zmiany – nie tylko materialnych zysków, ale przede wszystkim korzyści osobistych (nowych umiejętności, radzenia sobie w sytuacjach trudnych, kontroli emocji, nowych skutecznych nawyków, pokonywania osobistych trudności i przyzwyczajeń itp.).
5. Rozwój umiejętności współdziałania w zespole w sytuacji zmiany.
6. Praca nad przełamywaniem oporów wobec zmian.

Przyjęto założenie, że po szkoleniu uczestnicy powinni:

1. Znać przyczyny i sposób wprowadzania zmian w organizacji.
2. Rozumieć i znać własne reakcje i postawy wobec zmian.

3. Lokalizować i efektywnie radzić sobie z oporami wobec zmian.
4. Znać sposoby lepszego radzenia sobie ze zmianami.
5. Mieć większą gotowość do zmian i akceptować fakt, że zmiany są procesem permanentnym.

Szkolenie w obszarze zmiany, prowadzone w grupie kierowników, poszerzone zostało o koncepcję wprowadzania zmian w oparciu o teorię zarządzania zmianą wg. K. Lewina, oraz uzupełnione o aspekty umiejętnego adaptowania pracowników, wspierania ich w zmianie oraz prawidłowej z nimi komunikacji.

Wprowadzono także specjalne testy, które miały pokazać, jaki był wpływ szkolenia na wzrost świadomości i wiedzy na temat zmian. Narzędzia testowe użyte zostały dwukrotnie: pre-test przed szkoleniem i post-test na zakończenie pracy szkoleniowej, a uczestnikom zadano 10 pytań. W tabeli poniżej przedstawiono średnie wyniki odpowiedzi na 10 pytań zadanych przed szkoleniem i po nim.

PRE-TEST (ilość otrzymanych: 91)	**BADANE ZAGADNIENIE**	**POST-TEST** (ilość otrzymanych: 87)
0,8	**1. Czy wiesz, skąd biorą się zmiany?** 0–1 pkt.	**0,9**
1,2	**2. Czy wiesz, jakie mogą występować reakcje na zmiany? Jakie znasz reakcje na zmiany?** 0–4 pkt.	**2,8**
0	**3. Czy znasz swoją osobistą postawę wobec zmian? – napisz jak nazywa się Twoja postawa?** 0–2 pkt.	**1,2**
0,9	**4. Czy postawa wobec zmiany jest stała czy może się zmieniać?** 0–1 pkt.	**0,9**
1,3	**5. Czy wiesz, dlaczego ludzie nie lubią zmian? Wymień znane Ci czynniki oporu wobec zmian.** 0–2 pkt.	**1,8**
0,5	**6. Czy wiesz, od czego zależy zdolność danej grupy do dobrego radzenia sobie ze zmianami? Od czego zależy zdolność grupy do dobrego radzenia sobie ze zmianami** 0–2 pkt.	**1,7**

0,2	**7. Czy wiesz, czym jest teoria zmian K. Lewina?** 0–1 pkt.	**0,9**
0,3	**8. Czy wiesz, w jaki sposób możesz lepiej sobie razić z zachodzącymi zmianami?** 0–1 pkt.	**0,9**
3,3	**9. Jak bardzo martwi Cię fakt czekających Cię zmian w miejscu pracy?** (w skali od 1 – wcale, do 5 – bardzo)	**2,9**
2,9	**10. Oceń, w jakim stopniu czujesz się przygotowany by poradzić sobie ze zmianami?** (w skali od 1 – wcale, do 5 – bardzo)	**3,7**

Tabela 6. Porównanie średnich wyników pre-testu i post-testu przeprowadzonego podczas szkolenia dotyczącego adaptacji pracowników do zmiany.

Na szczególną uwagę zasługują pytania 9 i 10 odnoszące się bezpośrednio do aktualnych zmian zachodzących w Sądzie. W wynikach przed i po szkoleniu widać istotną różnicę w ocenie. W pytaniu 9 obniżenie poziomu „martwienia się" zmianami w miejscu pracy, a w pytaniu 10 wzrost poczucia „bycia przygotowanym" do poradzenia sobie ze zmianami. W pozostałych pytaniach także widać różnice wiedzy i świadomości przed- i poszkoleniowej.

Zaplanowany proces szkoleniowy dotyczący urzędników zrealizowano w całości. Poniżej przedstawiono zestawienie szkoleń przeprowadzonych w 2012 roku.

ZESTAWIENIE SZKOLEŃ W 2012 r.				
Temat szkolenia	**Nr szkolenia**	**Data**	**Czas trwania (w dniach)**	**Liczba uczestników**
Pracownik w sytuacji zmiany	1	14–15.02.	2	14
	2	21–22.02.	2	15
	3	28–29.02.	2	11
	4	5–6.03.	2	13
	5	8–9.03.	2	11
	6	27–28.03.	2	12
	7	12–13.04.	2	15

Zarządzanie czasem	8	27.06.	1	12
	9	11.07.	1	11
	10	26.07.	1	8
Komunikacja i asertywność	11	21–22.05.	2	10
	12	25–26.06.	2	9
	13	9–10.07.	2	13
	14	6.08.	1	5
	15	5–6.11.	2	11
	16	10–11.12.	2	11
Budowanie zespołu	17	23.06.	1	17
	18	18–19.06.	2	18
	19	17–18.09.	2	13
Zarządzanie dla kierowników	20	18–19.04.	2	13
Zarządzanie dla kierowników (zastępcy)	21	14–15.05.	2	10
Motywowanie dla kierowników	22	10.10.	1	12
Obsługa klienta	23	27–28.08.	2	9
Radzenia sobie ze stresem	24	25.09.	1	12
	25	9.10.	1	12
Rozwiązywanie konfliktów	26	19.09.	1	10
Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu	27	17.10.	1	14
	28	28.11.	1	9
	29	4.12.	1	13
Mobbing	30	20.06.	1	32
Szkolenia dla stażystów	31	28.05.	1	5
	32	11.06.	1	5
ŁĄCZNIE	**32**		**46**	**385**

Tabela 7. Zestawienie szkoleń przeprowadzonych dla urzędników w 2012 roku.

Realizacja cyklu szkoleniowego umożliwiła dokształcenie 385 pracowników Sądu podczas 32 przeprowadzonych kursów (jako jedyny taki sąd w Polsce). Ponadto pracownicy mogli korzystać z coachingu u zatrudnionego psychologa, który jest jednocześnie trenerem i coachem. Dzięki temu pracownicy mogli korzystać zarówno z pracy grupowej, realizowanej w systemie szkoleń prowadzonych przez trenera, jak i z pracy indywidualnej z coachem. Coaching umożliwia pracę indywidualną, skupio-

ną na konkretnych obszarach wskazanych przez uczestnika coachingu. Cykliczność coachingu umożliwia kształtowanie nowych umiejętności, lepsze radzenie sobie z wybranymi działaniami czy konkretnymi trudnościami oraz ułatwia wyzbycie się starych, nieefektywnych wzorców zachowań. Praca coachingowa odbywa się w warunkach bezpiecznych i opiera się na wzajemnym zaufaniu i szczerości oraz gotowości przyjęcia swojej oceny. Celem uruchomienia działań szkoleniowych było zapewnienie pracownikom możliwości pełnego i ciągłego rozwoju oraz doskonalenia swych umiejętności. Zrealizowane szkolenia zostały wysoko ocenione przez uczestników. Poniżej zaprezentowano zestawianie ankiet oceny szkolenia (ze wszystkich tematów), któ-

ŚREDNIA OCENA W DANYM KRYTERIUM							
Temat szkolenia	Zadowolenie z zajęć	Spełnienie oczekiwań	Poszerzenie wiedzy	Przydatność wiedzy	Chęć udziału w innych szkole-niach	Trener –ocena kompetencji	Trener – ocena sposobu prowadzenia zajęć
Pracownik w sytuacji zmiany	4,7	4,6	99%	4,2	94%	4,9	4,9
Zarządzanie czasem	4,3	4,2	97%	3,9	84%	4,8	4,8
Asertywność i komunikacja	4,6	4,6	100%	3,9	96%	4,9	4,9
Budowanie zespołu	4,5	4,4	98%	4,0	98%	4,9	4,9
Zarządzanie dla kie-rowników	4,6	4,7	100%	4,3	100%	5,0	5,0
Motywowanie dla kierowników	4,8	4,5	100%	4,5	100%	4,9	4,9
Obsługa klienta	4,6	4,6	100%	4,4	100%	5,0	5,0
Radzenie sobie ze stresem	4,9	4,8	100%	4,2	100%	4,9	4,9
Rozwiązywanie konfliktów	4,5	4,4	100%	4,0	100%	5,0	5,0
Wypalenie zawodowe	4,7	4,5	100%	4,2	91%	5,0	4,9
Szkolenia dla stażystów	5,0	4,8	100%	4,4	100%	5,0	5,0

Tabela 8. Wyniki (średnie) ankiet oceny szkolenia w projekcie szkoleń dla urzędników w 2012 r.

re każdy uczestnik anonimowo wypełniał na koniec warsztatów, mogąc w ten sposób wyrazić swe opinie oraz uwagi. W części punktowej ankiety obowiązywała 5 stopniowa skala (1 – wcale; 2 – w niewielkim stopniu; 3 – częściowo; 4 – w znacznym stopniu; 5 – w pełni), w części opisowej uczestnicy mogli swobodnie się wypowiedzieć. W dwóch pytaniach była odpowiedź zamknięta TAK/NIE, a wynik został podany w ujęciu procentowym.

Zdecydowana większość uzyskanych ocen utrzymuje się powyżej 4. Tylko w dwóch wskazaniach pojawiła się ocena 3,9. Także w części opisowej znalazło się wiele pozytywnych komentarzy, świadczących o wysokim poziomie prowadzonych zajęć i zadowoleniu uczestników.

Na szczególną uwagę zasługuje zrealizowany proces szkoleniowy dla kierowników, który koncentrował się na różnorodnych aspektach zarządzania pracownikami. Efektywność i profesjonalne działanie kierownika przekłada się bowiem na funkcjonowanie całego zespołu, jego jakość, współpracę, atmosferę i istniejące relacje oraz radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi i konfliktami. Cykliczność szkoleń dla kierowników zdeterminowana jest także koniecznością ciągłego utrwalania wiedzy, przypominania najistotniejszych zagadnień oraz potrzebą spotykania się we własnym gronie, dyskutowania i wymiany doświadczeń. Kierownik, oprócz bogatego doświadczenia, musi także być profesjonalnie przygotowany do swojej roli, aby skutecznie się komunikować, motywować pracowników, właściwie organizować im pracę, sprawiedliwie oceniać i analizować ich działania oraz umiejętnie wyznaczać cele i zadania, w tym zadania rozwojowe. Bez właściwego przygotowania kierownicy jedynie administrują pracą, ale nie kierują pracownikami. Szkolenie kierowników jest szczególnie istotne w takim sektorze jak wymiar sprawiedliwości, bowiem wciąż istnieją wieloletnie zaniedbania w tym zakresie, powodowane często brakiem fundamentalnej wiedzy u kierowników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

2.3. Szkolenia dla sędziów

Kolejnym etapem działań w realizowanym procesie szkoleniowym było przeprowadzenie pilotażowych szkoleń dla sędziów. W działaniu pilotażowym w I kwartale 2013 r. wyznaczono 6 tematów szkoleniowych:

1. Komunikacja i asertywność.
2. Zarządzanie czasem.
3. Rozwiązywanie konfliktów.
4. Radzenie sobie ze stresem.
5. Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.
6. Szkolenia dla osób funkcyjnych – przewodniczących i ich zastępców z zakresu budowania i kierowania zespołem.

Sędziowie uczestniczyli w szkoleniach na zasadzie dobrowolności, a terminy szkoleń zostały ustalone z 4-miesięcznym wyprzedzeniem, co jest niezbędne przy ich planowaniu dla tej grupy docelowej. Szkolenia realizowane były metodą warsztatową, natomiast materiały szkoleniowe dla uczestników udostępniono w formie elektronicznej na portalu sądowym. W wyniku pilotażu zrealizowano następującą liczbę szkoleń:

SZKOLENIE SĘDZIÓW			
Ilość zrealizowanych szkoleń	Ilość zrealizowanych tematów	Ilość osób przeszkolonych	Średnia wielkość grupy szkoleniowej
4	**4**	**23**	**5,7**

Tabela 9. Uczestnictwo sędziów w szkoleniach pilotażowych w I kwartale 2013 r.

Ze względu na brak wystarczającej liczby uczestników nie udało się zrealizować dwóch szkoleń. Także średnia wielkość grupy szkoleniowej wynosiła zaledwie 5,7 osób (dla porównania – w grupie urzędników średnia wielkość grupy to 12 osób), co rzutowało na efektywność i dynamikę procesu szkoleniowego. Wyciągając wnioski z realizacji projektu pilotażowego, w tutejszym Sądzie uruchomiono działania dodatkowe, które miały przekonać sędziów do korzystania z istniejących możliwości szkoleniowych.

W pierwszym kwartale 2013 roku zostało przeprowadzone ankietowe badanie potrzeb szkoleniowych wśród sędziów. Celem badania było dokładne poznanie problemów i trudności, jakie towarzyszą pracy sędziego oraz potrzeb i oczekiwań względem procesów rozwojowych. Ta ankieta została również skierowana do prezesów i przewodniczących wydziałów.

Zasadnicze obszary podlegające badaniu dotyczyły:

1. Trudności, z jakimi spotykają się sędziowie w swojej pracy.
2. Wskazania umiejętności, które pomogłyby sędziom lepiej radzić sobie z tymi trudnościami.
3. Preferowanej formy zdobywania wiedzy.
4. Poznania dziedzin, w których istnieje chęć rozwoju umiejętności lub pogłębiania wiedzy.
5. Oczekiwań względem szkoleń.
6. Zakresu szkoleń miękkich, w jakich do tej pory uczestniczyli sędziowie.
7. Podania powodów korzystania ze szkoleń.
8. Określenia, dlaczego sędziowie nie chcą korzystać ze szkoleń,
9. Czynników najbardziej motywujących do uczestnistwa w szkoleniach.

Ankieta wraz z pismem przewodnim została skierowana do prezesów, przewodniczących i sędziów. Łącznie otrzymano 38 ankiet, w tym 7 od prezesów i przewodniczących. Na podstawie uzyskanych wyników oraz przeprowadzonych konsultacji powstał projekt szkoleniowy dla sędziów, przewidziany do realizacji w terminie IX–XII 2013 roku. W celu zachęcenia sędziów do udziału w szkoleniach, podjęto działania dodatkowe:

1. Wyniki badań wraz z wnioskami i informacjami na temat szkoleń (forma pracy, cele, korzyści, dotychczasowe doświadczenia) zostały przedstawione sędziom w formie prezentacji, na którą każdy z nich został zaproszony.
2. Szkolenie dla przewodniczących wydziałów z zakresu kierowania zespołem i rozwijania współpracy, które odbyło się w maju 2013 roku, zostało wyko-

rzystane w celu zachęcenia do uczestnictwa w szkoleniach i zademonstrowania, jak ogromną rolę odgrywają przewodniczący w motywowaniu sędziów i pokazywaniu faktycznych korzyści wynikających ze szkoleń i działań rozwojowych.

3. Dodatkowo zostały zaplanowane indywidualne spotkania z sędziami, aby zachęcić ich do korzystania z istniejących w tutejszym Sądzie możliwości szkoleniowych.
4. Analizując uczestnictwo sędziów w szkoleniach, ich aktywność oraz podejście do rozwijania kompetencji miękkich, obszar ten nadal pozostaje polem do intensywnej pracy. U większości sędziów zauważono niechętną postawę wobec szkoleń, a także niedostrzeganie związku między nabywaniem i rozwijaniem umiejętności psychospołecznych a poprawą funkcjonowania zawodowego, choćby w obszarze zarządzania swoją pracą, komunikacji ze stronami, współpracy z sekretariatem czy radzenia sobie z nadmiarem obowiązków i stresem. Sędziowie są mocno skoncentrowani na rozwijaniu wiedzy merytorycznej, natomiast nie przywiązują nadmiernej wagi do innych obszarów, które przecież mają ogromne znaczenie w ich intensywnej, odpowiedzialnej i stresującej pracy. W procesie szkoleniowym dla sędziów istotne znaczenie ma postawa i podejście do szkoleń przewodniczącego wydziału. Negatywna postawa i brak przekonania do doskonalenia umiejętności w tych dziedzinach wyraźnie rzutuje na podejście i zaangażowanie samych sędziów. Nieocenione jest także zaangażowanie i akceptacja dla działań prezesa – od jego wyraźnego stanowiska i czytelnych postaw zależy postawa sędziów i przewodniczących. Realizacja procesu szkoleniowego dla tej grupy docelowej, bez silnego poparcia i zaangażowania prezesa Sądu, nie jest możliwa.

2.3.1. Superwizja pracy sędziego

Superwizja pracy sędziego to innowacyjny projekt, realizowany w tutejszym sądzie w I kwartale 2013 roku. Potrzeba jego realizacji ściśle wiązała się z brakiem asesury, czego konsekwencją było rozpoczynanie przez sędziego pracy na sali rozpraw bez wcześniejszego wprowadzenia. Punktem wyjścia do realizowania superwizji pracy sędziego stały się podobne działania stosowane w innych krajach europejskich. Holenderski kompleksowy system budowania jakości w sądach (RechtspraaQ) od lat wykorzystuje superwizję pracy sędziego. Także Rada Konsultacyjna Sędziów Europejskich (CCJE) rekomenduje dokonywanie wzajemnej oceny sędziów (peer review) oraz zaleca stosowanie samooceny sędziów, a także oceny poprzez udział „osób zewnętrznych”[34].

Celem procesu superwizji (czyli „oglądania”) pracy sędziego jest udzielanie sędziom wsparcia poprzez przekazywanie szczegółowych informacji zwrotnych o ich pracy na sali rozpraw. Informacje zwrotne dotyczą obszaru związanego z umiejętnościami psychospołecznymi oraz merytoryki prowadzenia sprawy. W zakresie merytoryki informacji zawsze udziela inny sędzia. W oparciu o uzyskane informacje zwrot-

[34] D. Sześciło, *Ocena okresowa pracy s*ędziów. *Analiza na tle propozycji Ministerstwa Sprawiedliwości*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2011.

ne sędzia może doskonalić swój warsztat pracy, wzmacniać i rozwijać te umiejętności, które nie są rozwinięte wystarczająco dobrze oraz uświadamiać sobie swoje mocne strony. Istotnym elementem jest dostarczenie wiedzy na temat tego, jak jego działania są odbierane – jak widzi je obserwator (sędzia) i jak reagują strony. Superwizja pracy sędziego nie ma charakteru oceny. Ma walor informacyjny, polegający na przekazaniu informacji odnośnie obserwowanych zachowań, postaw czy reakcji. Jedynym celem tych działań jest umożliwienie rozwoju sędziego i doskonalenie jego umiejętności.

W I kwartale 2013 roku w tutejszym sądzie pilotażowo realizowano zadanie związane z superwizją pracy sędziego. W projekcie tym wzięło udział trzech sędziów młodych stażem. Krótka praca orzecznicza była podstawowym kryterium zaproszenia ich do udziału w pilotażu. Wszystkie zaproszone osoby wyraziły zgodę na uczestniczenie w projekcie. Na wstępie zostały one ustnie poinformowane, na jakich zasadach będzie odbywała się superwizja oraz o jej celach. Ustalono, iż każdy sędzia, biorący udział w projekcie, będzie miał superwizję kilkakrotnie w ciągu 6 tygodni. Aby zapewnić rzetelność i porównywalną jakość udzielania informacji zwrotnej, dla wszystkich sędziów opracowano narzędzie pomocnicze – arkusz superwizji pracy sędziego. Punktem wyjścia do stworzenia arkusza było odwołanie się do najlepszych praktyk w tym zakresie, stosowanych w innych krajach oraz do polskich doświadczeń. Arkusz składał się z dwóch części. Część pierwsza dotyczyła przebiegu rozprawy pod kątem zachowań psychospołecznych w kilku dziedzinach:

- komunikatywność, w tym komunikacja werbalna i niewerbalna,
- wizerunek sędziego,
- stosunek do stron,
- stosunek do protokolanta,
- kultura osobista.

Każdy wymieniony obszar był szczegółowo określony przez zachowania lub kompetencje.

Część druga arkusza dotyczyła obszaru merytorycznego, podzielonego na trzy części:

- rozpoczęcie rozprawy,
- część rozpoznawcza,
- orzeczenie kończące.

Analogicznie jak w części pierwszej, poszczególne obszary zostały szczegółowo scharakteryzowane, co znacznie ułatwiało posługiwanie się arkuszem. Część tę może wypełnić dowolna osoba podczas obserwacji – inny sędzia, trener, pracownik działu HR lub kadr. Część drugą obligatoryjnie wypełnia inny sędzia, najlepiej z dużym doświadczeniem zawodowym. Wzór opracowanego i stosowanego arkusza superwizji pracy sędziego zawiera załącznik nr 1.

Superwizja pracy sędziego polegała na obserwacji jego pracy podczas rozprawy. Istotne obserwacje były odnotowywane w arkuszu. Po zakończonej obserwacji w danym dniu (2–4 sesje dziennie) ustalano z sędzią dogodny dla niego termin, w którym przedstawiano mu zebrane materiały. Informacje zwrotne udzielane były w oparciu o arkusz pomocniczy, w którym obserwator zawarł swoje opinie na temat pracy sędziego – pozytywne reakcje (jakie gesty, zachowania i słowa zrobiły wrażenie na stronach itp.) oraz nad jakimi elementami warto popracować, by poprawić ich jakość i skuteczność. Podczas udzielania informacji zwrotnej sędziowie chętnie zadawali py-

tania, wieloma informacjami byli pozytywnie zaskoczeni, podkreślając, że podczas pracy nie zwracali na nie uwagi. Dobrze reagowali także przy wskazywaniu elementów wymagających poprawy. Niemal wszystkie informacje korygujące były brane pod uwagę, a podczas kolejnych obserwacji widoczna była kontrola określonych zachowań czy gestów. Pozytywne zachowania były zaś utrwalane w formie często pojawiających się norm. Sędziowie podkreślali, że dobre informacje o ich pracy na sali rozpraw umacniały ich pewność siebie. Po omówieniu obserwacji arkusz przekazywany był sędziemu. Na żadnym etapie superwizji osobom trzecim nie udzielano informacji. Również strony obecne na sali nie wiedziały o tym, iż aktualnie odbywa się superwizja. Podczas pierwszej superwizji widoczne było napięcie i niewielki stres u sędziego. Kolejne obserwacje odbywały się bez szczególnego obciążenia dla sędziego.

Po zakończeniu pilotażu zebrano informacje od sędziów, którzy w nim uczestniczyli. Pytano o sam przebieg superwizji, o to, co należy zmienić oraz co można udoskonalić, by proces był dla nich wartościowy i efektywny. Wszystkie uwagi zostały uwzględnione przy ostatecznej konstrukcji narzędzia oraz przy opisie procedury superwizji pracy sędziego. W ocenie sędziów, którzy uczestniczyli w pilotażu, a także w opinii przewodniczących ich wydziałów, jest to proces niezwykle wartościowy i potrzebny, umożliwiający doskonalenie pracy sędziego. Wskazywali także na fakt, że dobrą praktyką powinno być systematyczne poddawanie się sędziów superwizji, jednak mentalność i sceptyczne nastawienie do tego typu działań może znacząco utrudnić jej wdrażanie.

Na obecnym etapie superwizja pracy sędziego w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach jest w pełni opracowanym procesem, zawiera kompletny arkusz oraz opisaną procedurę stosowania. Może z niej skorzystać w dowolnym momencie każdy sędzia. Informacje o możliwości korzystania z superwizji, jej celach i zasadach zostały podane do powszechnej wiadomości sędziów.

3. Działania szkoleniowo-rozwojowe przeprowadzone w Punkcie Obsługi Interesanta

3.1. Szkolenia pracowników POI

Punkt Obsługi Interesanta jest z perspektywy klienta oraz pracy poszczególnych sekretariatów niezwykle istotnym ogniwem sprawnego działania sądu. To od efektywności, wiedzy i umiejętności pracujących tam ludzi zależy wizerunek sądu, stopień zadowolenia interesantów oraz liczba klientów, którzy w poszukiwaniu informacji będą udawali się na wydziały. Sąd Rejonowy Katowice-Zachód podjął szereg działań przyczyniających się do właściwej obsługi petentów, która charakteryzuje się sprawnością i wysoką jakością. Uruchomienie funkcjonowania punktu rozpoczęto od wyłonienia spośród pracowników tych, którzy w największym stopniu będą potrafili odnaleźć się w tego rodzaju pracy, ale też będą mieć właściwą motywację do pracy na takim stanowisku. Kluczowe umiejętności, które muszą charakteryzować pracowników POI, to łatwość komunikowania się, wysoka kultura osobista, nastawienie na klienta, okazywanie mu pomocy i zainteresowania oraz gruntowne przygotowanie merytoryczne. Istotne jest także nabywanie i rozwijanie umiejętności komunikacji asertywnej, właściwe stawianie granic oraz skuteczne radzenie sobie

z trudnymi klientami. Większość umiejętności niezbędnych w pracy z interesantami można nabywać i rozwijać podczas szkoleń oraz w toku codziennej pracy. Niezwykle istotna w POI jest praca zgodna z wyznaczonymi standardami, aby każdemu interesantowi zapewnić porównywalną, wysoką jakość obsługi.

W tutejszym Sądzie pracownicy, którzy zostali wybrani do pracy w POI, na wstępie przeszli odpowiednie szkolenie z zakresu profesjonalnej obsługi klienta, w tym klienta trudnego. Podczas dwudniowego szkolenia warsztatowego jego uczestnicy pracowali nad zasadami profesjonalnej obsługi, elementami budującymi wizerunek, zasadami komunikacji werbalnej i niewerbalnej z interesantem oraz standardami prowadzenia rozmowy telefonicznej. Ważnym elementem warsztatów było nabycie wiedzy z zakresu komunikacji asertywnej oraz zapoznanie się z metodami skutecznego radzenia sobie z klientem trudnym – agresywnym, emocjonalnym, roszczeniowym, wulgarnym itp. Szkolenie zrealizowane zostało w małej grupie, metodą pracy warsztatowej, co umożliwiło trenowanie zachowań oraz dyskutowanie nad rozwiązaniem konkretnych sytuacji.

POI w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód został uruchomiony w styczniu 2011 r. Szkolenie odbyło się w kwietniu tego samego roku, co pozwoliło uczestnikom na odwoływanie się do już zdobytych doświadczeń oraz rzeczywistych sytuacji. Szkolenie dla pracowników POI może być realizowane również przed uruchomieniem biura, co z kolei od samego początku korzystnie wpływa na budowanie pewności siebie pracowników i poczucie profesjonalnego zarządzania relacją z klientem.

3.2. Badanie „Tajemniczy Klient"

Szkolenie realizowane dla POI poprzedzone było badaniem jakości obsługi klienta. W badaniu użyta została metodologia Tajemniczego Klienta (Mystery Shopper). Była ona wykorzystywana w kontaktach mailowych, telefonicznych oraz kontaktach bezpośrednich podczas wizyty w POI. W badaniu osobistym oceniano 10 kryteriów:

1. Pierwsze wrażenie dotyczące zachowania pracowników.
2. Reakcja na wejście interesanta.
3. Analiza potrzeb/problemów interesanta.
4. Szczególne sytuacje w urzędzie:
   a) asertywność.
5. Poziom obsługi klienta.
6. Finalizacja spotkania.
7. Kompetencje pracownika.
8. Ogólny wizerunek POI.
9. Atmosfera spotkania.
10. Umiejętności komunikacyjne.

Każde kryterium charakteryzowało kilka wskaźników szczegółowych i było oceniane w skali punktowej od 0 do 5 pkt. Podobnie w badaniu telefonicznym i e-mailowym oceniano 8 kryteriów (z wyłączeniem kryterium wizerunku POI i atmosfery spotkania), przy czym każde z nich szczegółowo scharakteryzowano.

Celem badania było uzyskanie informacji na temat jakości obsługi klienta w POI. Termin „jakość obsługi klienta" rozumiemy tu jako sposób jego traktowania, reagowanie na potrzeby, komunikowanie się, w tym umiejętność słuchania, budowania relacji, atmosfera spotkania, gotowość do pomocy w sytuacjach trudnych i radzenie sobie z takimi sytuacjami oraz wygląd biura i autoprezentacja pracownika. Drugi zasadniczy cel badania to porównanie jakości obsługi klienta POI Sądu Rejonowego Katowice-Zachód z innymi jednostkami, w których funkcjonują takie same biura. Dzięki badaniu dowiedzieliśmy się, które elementy funkcjonują dobrze, a które wymagają poprawy. Umożliwiło to stworzenie indywidualnego programu szkolenia dla pracowników. Wyniki badania były także niezwykle pomocne przy wypracowaniu standardów obsługi klienta, odwołujących się do najlepszych praktyk i zweryfikowanych doświadczeń oraz oczekiwań klientów. Zostały one szczegółowo omówione z pracownikami POI i stanowiły źródło obiektywnej oceny ich codziennego funkcjonowania, co pozwoliło skupić się na szukaniu najlepszych rozwiązań i wskazywaniu tych umiejętności, które należy rozwijać.

3.3. Standardy obsługi klienta w POI

Kolejnym etapem pracy podnoszenia jakości obsługi klienta w POI było przygotowanie i wdrożenie standardów obsługi. Powinny one zapewnić interesantom Sądu taki poziom obsługi, który przyniesie im satysfakcję, ułatwi profesjonalne załatwienie sprawy oraz wpłynie na pozytywny wizerunek całej instytucji. Standaryzacja procesu obsługi usprawnia realizację zadań związanych z potrzebami klientów oraz pomaga pracownikom jednoznacznie określić, jak powinni zachować się w danej sytuacji oraz co należy robić, by utrzymać najwyższą jakość swojej pracy. Bardzo ważne jest zaangażowanie wszystkich pracowników POI w obsługę klientów zgodną z obowiązującym standardem, oraz zapewnienie im powtarzalnej jakości obsługi w całym okresie kontaktów z Sądem. Ich określenie ułatwia także wdrażanie nowego pracownika oraz stawianie mu konkretnych wymagań. Standardy obowiązujące w tutejszym Sądzie są wynikiem najlepszych doświadczeń i praktyk z dziedziny kontaktu klienta z urzędnikiem oraz uwzględniają oczekiwania interesanta w zakresie jego obsługi w urzędzie. Zawierają one dokładny opis czynności, sposobu postępowania oraz konkretne przykłady w następujących głównych obszarach:

1. Standard bezpośredniej obsługi klienta.
2. Standard obsługi klienta w czytelni akt.
3. Standard rozmowy telefonicznej.
4. Standard komunikacji elektronicznej.
5. Standard wyglądu POI.
6. Standard wizerunku pracownika.
7. Standard postępowania z klientem w sytuacji obiekcji.

3.4. Coaching w POI

Kolejnym działaniem związanym z podnoszeniem kompetencji pracowników POI było uruchomienie w II i III kwartale 2011 r. działań coachingowych. Pracownicy

w kolejnych miesiącach uczestniczyli w coachingu on the job (coach obserwuje pracownika podczas wykonywania obowiązków), którego celem jest:

1. Analiza jakości prowadzonej obsługi klienta w POI.
2. Weryfikacja pracy na standardach.
3. Omówienie trudnych sytuacji w relacjach z klientami.
4. Omówienie potrzeb rozwojowych.
5. Wyznaczenie celów do dalszej pracy.

Bardzo istotnym elementem coachingu jest udzielenie pracownikowi konkretnej i otwartej informacji zwrotnej o jego działaniach, a także zachęcenie go do poszukiwania rozwiązań zaobserwowanych trudności. Obserwacja pracy skupia się na takich elementach, jak: bezpośrednia obsługa klienta, rozmowy telefoniczne, wygląd miejsca pracy, zarządzanie zadaniami itp. Warunkiem efektywnej współpracy jest dobre przygotowanie pracowników, szczegółowe omówienie zasad współpracy i obserwacji, wskazanie korzyści oraz zagwarantowanie poufności podczas udzielania informacji zwrotnych.

Istotnym elementem pracy POI jest samo pomieszczenie, w którym znajduje się biuro. Przestrzeń musi być świadomie zaprojektowana, gwarantująca zarówno komfort pracy pracownika, jak i rozmowy z interesantem. Także wprowadzenie niewielkich udogodnień (przygotowanie druków, często poszukiwanych informacji, danych kontaktowych, kartek i długopisów do notowania, zapewnienie kącika dla dzieci) daje liczne korzyści dla petentów oraz ułatwia pracę personelowi. Przygotowanie, w formie ulotek, odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania jest skutecznym działaniem wspomagającym. Formułowanie wobec klientów komunikatów, które zawierają zwroty grzecznościowe, wpływa korzystnie na dobre wrażenie u interesanta (np. zamiast „wchodzić pojedynczo" warto napisać „ze względu na poufność przekazywanych informacji, uprzejmie prosimy wchodzić pojedynczo").

3.5. Działania kierownika a efektywność pracy w POI

W zapewnieniu sprawności działania i wysokiej jakości obsługi w POI niezwykle istotną rolę odgrywa bezpośredni przełożony pracowników. W przypadku Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach jest nim kierownik Oddziału Administracyjnego.

Na każdym etapie działań szkoleniowych prowadzonych w POI należy szczegółowo informować kierownika o podejmowanych przedsięwzięciach. Kierownik musi wiedzieć, jakie umiejętności i kompetencje były rozwijane u pracowników, jakie standardy zostały wypracowane, jakie rozwiązania wprowadzono. Dzięki temu może świadomie wymagać od pracowników konkretnych zachowań czy postaw oraz monitorować, jak są przestrzegane wprowadzone ustalenia. Zadaniem przełożonego musi być także szybkie reagowanie na problemy oraz zauważone trudności. W dużym stopniu to kierownik odpowiada za poziom funkcjonowania POI właśnie poprzez stawianie wobec pracowników wymagań, ich egzekwowanie oraz zainteresowanie wykonywaną przez nich pracą. Kierownik zarządzający pracownikami POI musi być przekonany o ich wysokim profesjonalizmie, właściwych umiejętnościach i pracy na wyzna-

czonych standardach, co jest szczególnie ważne w sytuacjach trudnych, np. gdy klient przychodzi ze skargą.

Interesanci, przychodząc do sądu, spodziewają się przede wszystkim załatwienia swojej sprawy, ale oczekują także profesjonalnego podejścia od pracownika, który prezentuje wysoki standard swojej pracy. Utrzymywanie bardzo dobrej jakości obsługi klienta daje mu poczucie satysfakcji nawet wówczas, gdy nie mógł z różnych względów załatwić sprawy tak, jak to zaplanował.

4. Towarzyszące działania rozwojowe

4.1. Coaching dla pracowników Sądu

Coaching jest jedną z najskuteczniejszych, ale i najdroższych metod rozwoju pracowników. Od wielu lat jest wykorzystywany jako efektywna metoda pracy z ludźmi zarówno w obszarze rozwoju osobistego, jak i zawodowego. Specjaliści określają go jako dwustronny proces rozmowy – coacha i pracownika, a zasadniczym celem tych działań jest poprawa efektywności pracy pracownika i rozwój jego umiejętności. Podczas indywidualnego, wcześniej zaplanowanego spotkania, omawiane są obszary i problemy, które utrudniają efektywne funkcjonowanie pracownika i osłabiają jego skuteczność. Analiza opiera się na gruntownej, obiektywnej obserwacji realnych działań pracownika lub na przykładach opisujących jego codzienne zachowania – sposób pracy, komunikowanie się, reagowanie, działania itd. Poprzez wymianę informacji, dyskusję i określanie pożądanych efektów wypracowywane są konkretne rozwiązania. Następnie ustalane są zmiany w działaniu, zachowaniu lub postawie, których wprowadzenie umożliwia osiągnięcie postawionych celów, a w konsekwencji poprawę efektywności funkcjonowania. Coaching jest metodą, która pozwala połączyć wiedzę coacha o człowieku z dotychczasowym doświadczeniem i umiejętnościami pracownika. Często w codziennym funkcjonowaniu i przy bieżących problemach bardziej skupiamy się na własnych ograniczeniach i trudnościach niż na potencjale, zasobach i ogromnych możliwościach, które mamy w sobie. Zadaniem coachingu jest uświadomienie tego potencjału i odkrycie możliwości. W coachingu nie szukamy przyczyn danych trudności, ale koncentrujemy się na znalezieniu rozwiązania. Bez chęci, gotowości, otwartości i zaangażowania pracownika coach nie może wiele zdziałać, a coaching staje się stratą czasu. W tym dwustronnym procesie człowiek może rozwinąć swoje kompetencje i nabyć nowe umiejętności, jednak musi dokonać rzetelnej analizy swoich działań, być gotowym na wprowadzenie zmian i otwartym na informację zwrotną, czyli na komunikat, jak jego postępy i działania widzi coach.

Biorąc pod uwagę ogrom możliwości, jakie daje taka forma pracy, została ona udostępniona wszystkim pracownikom tutejszego sądu. Przed uruchomieniem działania w Biuletynie sądowym ukazał się obszerny artykuł, przybliżający odbiorcom tę metodę. Także podczas prowadzonych szkoleń uczestnicy byli informowani o możliwości korzystania z coachingu oraz z nim zapoznawani. W Sądzie przyjęto założenie, że każdy pracownik sam powinien zadecydować o chęci uczestniczenia w coachigu. Kierownik może (i powinien) jedynie zachęcać pracownika do udziału, jeżeli widzi taką potrzebę. Nie może jednak bezpośrednio go na coaching skierować. Ponadpółto-

raroczne doświadczenia z istnienia coachingu w Sądzie pokazują, że nadal nie jest to metoda ciesząca się dużą popularnością. Jedynie niewielka grupa pracowników skorzystała z coachingu. Niektórzy uczestniczyli w procesie szkolenia od początku do końca, niektórzy nie przyszli na drugą sesję, a nieliczni stwierdzili, że ich problemy niekoniecznie nadaje się do pracy coachingowej.

4.2. Proces udzielania informacji zwrotnej o pracy przełożonego

Podczas pracy szkoleniowej z kierownikami wielokrotnie podnoszona była kwestia braku informacji zwrotnej o odbiorze ich działań kierowniczych przez pracowników. Kierownicy podkreślali, że poprzez proces szkoleniowy zyskują nową wiedzę i rozwijają konkretne umiejętności, starając się je stosować w codziennych działaniach wobec pracowników. System oceny pracowniczej pozwala na ewaluację pracy pracowników i udzielenie im konkretnej informacji o jej jakości oraz efektywności. Nie umożliwia jednak przekazania pracownikom oceny czy informacji o pracy i działaniach przełożonego. Informacja o odbiorze przez pracowników codziennych działań przełożonego jest dla niego istotnym elementem rozwoju. Dzięki niej może on porównać zebrane informacje z samooceną funkcjonowania zawodowego, określić obszary lepiej i słabiej funkcjonujące, może (i powinien) wyznaczyć dziedziny wymagające pracy oraz zwrócić uwagę na działania deficytowe. Istotnym elementem jest zachowanie zasad anonimowości udzielania informacji swojemu przełożonemu oraz branie pod uwagę uzyskanych wyników przez samego kierownika. Bez autorefleksyjnej postawy i chęci doskonalenia swoich działań kierowniczych, informacja będzie zupełnie nieprzydatna.

W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód wprowadzono procedurę mającą na celu udzielenie kierownikom informacji zwrotnej o tym, jak ich poczynania odbierane są przez pracowników. Działanie miało charakter pilotażowy, a jego analiza umożliwiła wyciągnięcie wniosków i takie udoskonalenie procesu, aby w przyszłości w pełni spełnił swoje zadania i był narzędziem szybkim oraz łatwym do stosowania w organizacji.

Na etapie pilotażu przygotowano ankietę, w której znalazło się 65 pytań, podzielonych na działy:

I. Umiejętności personalne
   1. Wiedza zawodowa.
   2. Cechy osobiste.

II. Umiejętności kierownicze
   1. Rozwiązywanie problemów w zespole.
   2. Wprowadzanie zmian.
   3. Komunikacja.
   4. Motywowanie i praca zespołowa.
   5. Rozwijanie innych.
   6. Planowanie i organizowanie pracy, wyznaczanie celów.

Dla każdego działu przygotowano konkretne pytania.

Arkusz pozwalał na zebranie informacji pionowych (od pracowników) oraz informacji poziomych (od współpracowników). Każda kompetencja była oceniania w sześciostopniowej skali, która określała intensywność występowania danego zachowania, cechy czy umiejętności:

0 – brak możliwości oceny
1 – wcale
2 – w niewielkim stopniu
3 – częściowo
4 – w znacznym stopniu
5 – w pełni

Pracownicy wypełniali arkusze w wersji elektronicznej. Każda osoba funkcyjna, która brała udział w procesie, otrzymała uzyskany wynik podczas indywidualnego spotkania z głównym specjalistą ds. szkoleń. Podczas rozmowy rezultaty zostały przeanalizowane pod kątem:

1. Co było najbardziej zaskakujące?
2. Z którymi wynikami trudno się zgodzić?
3. Jakie obszary wydają się najsłabsze?
4. Które działania (zachowania) są oceniane najlepiej?
5. Jakie działania (zachowania) wymagają poprawy i w jaki sposób można to zrobić? itp.

Analiza procesu pokazała, że dla kierowników szczególnie przydatne są informacje pionowe, czyli pochodzące bezpośrednio od pracowników. Zwracano uwagę na fakt, że informacje poziome (pochodzące od osób współpracujących) mogą nie być pełne, gdyż nie opierają się na wystarczającej wiedzy o funkcjonowaniu danego kierownika. Kierownicy w zdecydowanie większym stopniu zwracali uwagę na informacje pochodzące od pracowników. Niemal wszystkie osoby, z którymi spotkano się podczas udzielania informacji zwrotnej, były żywo zainteresowane uzyskanymi wynikami i przykładały do nich dużą wagę. Część osób nie była zaskoczona ocenami, inne twierdziły, że zostały ocenione znacznie lepiej, niż się tego spodziewały.

Działania pilotażowe umożliwiły wyciągnięcie konkretnych wniosków, dzięki którym powstało kompleksowe narzędzie, umożliwiające każdemu kierownikowi pozyskanie informacji zwrotnych o ocenie jego działań. **Wzór stosowanej ankiety zawiera załącznik nr 2**. Ostatecznie, w procesie pozostawiono jedynie informacje pionowe (od pracowników) jako te, które są najbardziej wartościowe. W przyszłości również umożliwi to szybką realizację zadania – jeden pracownik udziela informacji tylko jednej osobie, czyli swojemu przełożonemu. Uzyskane informacje są wartościowe dla kierowników, a cykliczność procesu umożliwia porównywanie kolejnych uzyskanych wyników. W ostatecznej wersji narzędzia doprecyzowano skalę oceny poprzez krótki opis danego poziomu, co przyczynia się do właściwego jego rozumienia:

Ocena	Opis
0	**Brak możliwości oceny**.
1	**Wcale** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) nie występuje.
2	**W niewielkim stopniu** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje sporadycznie, przełożony bardzo rzadko ją wykazuje.

3	**Częściowo** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje rzadko, w niektórych sytuacjach przełożony ją wykazuje, nie jest natomiast cechą stałą.
4	**W znacznym stopniu** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje często, przełożony potrafi ją umiejętnie zastosować, choć nie robi tego zawsze i w każdej sytuacji, w której powinien.
5	**W pełni** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje bardzo często, przełożony nie ma żadnego problemu z jest stosowaniem, robi to umiejętnie, z dobrym skutkiem, w każdej sytuacji, w której powinien.

Tabela 10. Opis skali oceny w arkuszu dotyczącym udzielania informacji zwrotnej pracownikowi.

Dodatkowo uzyskany wynik jest automatycznie „kwalifikowany" do jednego z pięciu poziomów (w zależności od uzyskanej liczby punktów), który określa, w jakim stopniu kompetencja jest rozwinięta.

Przedział wyniku	Poziom	Opis
1–1,99	**1**	**Poziom bardzo słaby** – obszar deficytowy, wymaga intensywnej pracy i stosowania w codziennym funkcjonowaniu; dane zachowanie (cecha; umiejętność) jest niewidoczne dla pracowników.
2–2,99	**2**	**Poziom słaby** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje zdecydowanie za rzadko, przypadkowo. Konieczna jest intensywna praca w tej dziedzinie i wprowadzenie radykalnych zmian.
3–3,99	**3**	**Poziom przeciętny** – konieczność poprawy funkcjonowania w danym obszarze, praca nad systematycznością i wzrostem intensywności występowania oczekiwanego zachowania (cechy; umiejętności).
4–4,99	**4**	**Poziom dobry** – wynik pozytywny, warto utrzymać ten rezultat i rozwijać daną umiejętność (cechy; zachowania) w kolejnych dziedzinach.
5	**5**	**Poziom bardzo dobry** – wynik ponadprzeciętny, satysfakcjonujący, zachowania widoczne i czytelne dla pracowników, właściwie interpretowane. Należy zachować taki poziom funkcjonowania danej umiejętności (cechy; zachowania).

Tabela 11. Opis poziomów funkcjonowania danej cechy lub umiejętności.

Opis oraz przyporządkowane do poziomów kolory umożliwiają jasną interpretację uzyskanego wyniku bez konieczności odbywania spotkań indywidualnych. Aktualnie

trwają prace nad stworzeniem właściwego narzędzia informatycznego, które przyspieszy proces, zachowując anonimowość wyników, oraz umożliwi przedstawienie wyników w formie wykresu. Dzięki takim rozwiązaniom osoby otrzymujące informację zwrotną o swojej pracy będą mogły szybko i sprawnie odnieść je do swojego funkcjonowania. Przy planowaniu takiego procesu i konstrukcji samego narzędzia istotne jest, aby zwrócić uwagę na fakt, by podczas wypełniania ankiety w danym momencie tylko jeden pracownik wydziału/oddziału mógł mieć możliwość wypełniania arkusza. Dzięki temu w możliwie największy sposób wyeliminuje się wspólne ustalanie wyników i wypełnianie ankiet przez pracowników. W tutejszym Sądzie przyjęto, że proces udzielania informacji zwrotnych będzie powtarzany co trzy kwartały. Dostęp do uzyskanego wyniku (w formie informacji średniej, zobrazowanej graficznie) ma pracownik, któremu informacja jest udzielana, Główny Specjalista ds. HR i ds. szkoleń, Prezes i Dyrektor Sądu. Po zakończeniu procesu udzielania informacji wskazania indywidualne są usuwane. Ponadto procedura została istotnie uproszczona poprzez zmniejszenie liczby pytań w ankiecie – z 65 do 40, ściśle związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Funkcjonowanie w placówce kompleksowych instrumentów, związanych z różnymi aspektami zarządzania pracownikami, wpływa na efektywność działań samych kierowników, ułatwia stawianie im określonych celów i wymagań oraz planowanie działań rozwojowych. Warunkiem koniecznym jest rzeczywiste stosowanie istniejących narzędzi, silne przekonanie osób zarządzających o wartości takich działań oraz świadomość i dojrzałość samych kierowników w tym zakresie.

4.3. Proces wdrożenia nowego pracownika

Z punktu widzenia efektywności pracy, skutecznej współpracy oraz znajomości zasad wykonywania swoich obowiązków niezwykle istotnym elementem jest właściwe wdrożenie nowego pracownika. Okres adaptacji w nowym miejscu pracy wynosi około 6–8 tygodni i wówczas w dużym stopniu można kształtować właściwe nawyki pracownika oraz rozwijać niezbędne umiejętności. Ogromne znaczenie ma w tym czasie rola bezpośredniego przełożonego, a także osób, które zostały wyznaczone do pomocy we wdrażaniu nowo zatrudnionego. Ważne jest, aby każdy nowy pracownik otrzymał porównywalną jakość wdrożenia oraz aby został wyposażony w niezbędną wiedzę i potrzebne informacje. W tym celu w tutejszym sądzie został opracowany kompleksowy plan wdrożenia do pracy nowego pracownika. Z momentem wejścia do instytucji pracownik otrzymuje tzw. KARTĘ WDROŻENIA PRACOWNIKA. Karta obejmuje dwanaście działań, które realizują konkretny cel:

DZIAŁANIE		CEL
1.	Zapoznanie z topografią budynku	Zapoznanie pracownika z najważniejszymi miejscami w Sądzie, omówienie zasadniczych zadań realizowanych w tych miejscach oraz omówienie specyfiki działania komórek organizacyjnych.

2.	Zapoznanie z istniejącą kulturą organizacji	Zapoznanie pracownika z obowiązującymi w Sądzie normami i zasadami współpracy oraz określenie wizerunku urzędnika, w tym zasady dress codu. Ponadto zapoznanie ze strukturą organizacyjną Sądu: wydziałami, oddziałami, rolami Prezesa, Dyrektora Sądu, strukturą wydziału, rolą Przewodniczącego i Kierownika Sekretariatu oraz strukturą sądownictwa (Sąd Apelacyjny, Sąd Okręgowy, Sąd Rejonowy).
3.	Szkolenie BHP	Zapoznanie pracownika z zasadami BHP.
4.	Szkolenie ABI	Zapoznanie pracownika z polityką bezpieczeństwa.
5.	Zapoznanie z obowiązkami i przygotowanie do pracy	Szczegółowe zapoznanie pracownika ze stanowiskiem pracy i zadaniami; określenie sposobu realizacji danych czynności, efektu pożądanego; przedstawienie aspektów technicznych pracy; weryfikowanie stopnia opanowania konkretnego zadania czy umiejętności.
6.	Instrukcje sądowe	Zapoznanie pracownika z obowiązującymi instrukcjami i procedurami wewnętrznymi pracy w Sądzie.
7.	Umiejętność planowania czasu pracy i zadań	Zapoznanie pracownika z głównymi elementami wpływającymi na efektywne zarządzanie czasem pracy i zadaniami oraz z aspektami związanymi z umiejętnością wartościowania zadań.
8.	Umiejętności komunikacyjne	Nabycie i rozwijanie umiejętności prawidłowej komunikacji interpersonalnej, rozwijanie technik komunikacji asertywnej i zasad komunikacji w sytuacjach trudnych.
9.	Umiejętność radzenia sobie ze stresem	Rozwój umiejętności skutecznego radzenia sobie w sytuacji zwiększonego stresu oraz wypracowanie efektywnych metod przeciwdziałania stresowi.
10.	Współpraca z zespołem	Zapoznanie pracownika z najistotniejszymi elementami pracy zespołowej, zwrócenie uwagi na zasady współpracy, umiejętność budowania zaufania i właściwej atmosfery.
11.	Obsługa klienta	Zapoznanie pracownika z podstawowymi zasadami profesjonalnej obsługi klienta.
12.	Przeciwdziałanie mobbingowi	Zapoznanie pracownika ze zjawiskiem mobbingu, jego poprawne zdefiniowanie, uświadomienie zagrożeń i mechanizmów działania oraz sposobów zapobiegania. Określenie zasad postępowania w sytuacji podejrzenia mobbingu.

Tabela 12. Zadania ujęte w Karcie Wdrożenia Pracownika, które nowy pracownik jest zobowiązany wykonać.

Każde działanie ma określony termin realizacji. Karta określa także, kto jest bezpośrednio odpowiedzialny za przeprowadzenie danego działania – kierownik lub osoba delegowana przez kierownika, specjalista ds. szkoleń, specjalista ds. ZZL, szkoleniowiec z zakresu BHP czy ABI. Każde działanie ma określoną formę, w jakiej będzie realizowane i są to: szkolenia e-learnigowe, szkolenia indywidualne, praca indywidualna z pracownikiem, przekazanie materiałów źródłowych oraz wizyty w określonych miejscach w sądzie. Ponadto każde z dwunastu zadań ma określony sposób zaliczenia, np. testu wiedzy z danego zakresu.

Karta Wdrożenia Pracownika umożliwia prawidłowe wprowadzenie pracownika do pracy w instytucji oraz porządkuje sam proces wdrażania, dzięki czemu nie jest on dowolnym i niekompletnym działaniem. Z istnienia takiego rozwiązania wynika kilka ważnych korzyści:

1. Pewność, że pracownik zna na odpowiednim poziomie wszystkie procedury.
2. Rozłożenie procesu wdrożenia na kilka osób, dzięki czemu następuje także odciążenie kierownika.
3. Rozłożenie na etapy zapoznawania się z określonymi zadaniami czy procedurami.
4. Umożliwienie stawiania pracownikowi konkretnych oczekiwań oraz ich egzekwowanie.
5. Pracownik zyskuje poczucie bezpieczeństwa, pomocy i wsparcia oraz merytoryczne przygotowanie w wielu dziedzinach.
6. Wzrost profesjonalizmu działania organizacji, która ma wystandaryzowane procesy.

5. Wnioski końcowe

Działania prowadzone w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach są przykładem podejmowania odważnej i przemyślanej koncepcji związanej z rozwojem pracowników, podnoszeniem ich umiejętności oraz potencjału zawodowego. Procesy szkoleniowe w tak dużej i złożonej instytucji wymagają dobrego przygotowania, efektywnej współpracy wielu osób oraz gotowości do podejmowania innowacyjnych działań. Jednak najistotniejszym elementem powodzenia każdego projektu jest świadomość potrzeby jego istnienia. Prezes tutejszego Sądu rozpoczął działania zmierzające do funkcjonowania sądu jako organizacji uczącej się, nowoczesnej, odwołującej się do współczesnej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i mechanizmów funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Podstawą dobrze funkcjonującej instytucji, sprawnie i efektywnie zarządzanej oraz realizującej cele, do których została powołana, zawsze są ludzie, czyli pracownicy. Bez głębokiego przekonania i rzeczywistego zaangażowania prezesów sądu wielu procesów nie udałoby się przeprowadzić i na trwałe wpisać do funkcjonowania tego miejsca. Dokonane zmiany nie zawsze były z entuzjazmem przyjmowane przez pracowników, ale były konsekwentnie realizowane, bowiem pozwalały zmieniać sąd i wprowadzać w nim rozwiązania funkcjonujące w innych krajach. Także obecnie, po wprowadzeniu nowego podziału administracyjnego w Sądzie, współpraca zarówno z Prezesem, jak i Dyrektorem Sądu, ich poparcie i widoczna, jasno określona postawa wobec procesów szkoleniowych, będzie kwestią absolutnie decydująca o powodzeniu kolejnych projektów oraz utrzymaniu działań już wprowadzonych.

Załącznik nr 1

ARKUSZ SUPERWIZJI PRACY SĘDZIEGO

Imię i nazwisko: _____ data: _____ g: _____			
OBSZAR: PROWADZENIE ROZPRAWY		wyst. Tak Nie	UWAGI / OBSERWACJE
1	**Komunikatywność**		
A	**komunikacja werbalna**		
	a) sposób formułowania wypowiedzi (jasny i kompletny)	T N	
	b) poprawność językowa	T N	
	c) sposób porozumiewania się ze stronami: ▪ zadawanie pytań ▪ nie przerywanie wypowiedzi ▪ w sytuacjach tego wymagających upewnianie się co do zrozumienia przez stronę przekazanych informacji	 T N T N T N	
Notatki:			

B	**komunikacja niewerbalna**		
	a) wyraz twarzy (mimika)	uwagi/obserwacje:	
	b) ton głosu, głośność i tempo mówienia	uwagi/obserwacje:	
	c) kontakt wzrokowy	T N	
	d) gestykulacja i jej adekwatność	T N	
	e) postawa ciała	uwagi/obserwacje:	
	f) skupienie na wypowiedzi stron	T N	widoczne poprzez:
	g) umiejętność słuchania ze zrozumieniem	T N	widoczna poprzez:
Notatki:			
C	**występowanie barier w komunikacji:**		
	a) przerywanie wypowiedzi	T N	
	b) kończenie wypowiedzi za innych	T N	
	c) czynności, gesty odwracające uwagę	T N	
	d) bagatelizowanie problemów	T N	
	e) agresja	T N	
	f) czytanie w myślach	T N	
	g) inne (jakie?):	uwagi/obserwacje:	

2	**Wizerunek**		
	a) pewność siebie	T N	
	b) widoczny profesjonalizm	T N	
	c) widoczna niepewność, obawa	T N	
	d) panowanie nad emocjami	T N	
	e) powaga sali rozpraw	T N	
	f) powierzchowność, ubiór, fryzura	uwagi/obserwacje:	
	g) poczucie profesjonalnego zajęcia się sprawą	uwagi/obserwacje:	
3	**stosunek do stron**		
	a) szybkość reagowania na niewłaściwe zachowania stron (np. krzyk, agresja, wulgaryzmy) oraz szybkość podejmowania decyzji	uwagi/obserwacje:	
	b) sposób zachowania sędziego podczas interwencji (ton głosu jego stanowczość, dobór słów, gesty, kontakt wzrokowy)	uwagi/obserwacje:	
	c) reakcja stron na interwencję sędziego	uwagi/obserwacje:	
	d) możliwość swobodnego wypowiadania się stron	T N	
	e) umiejętność radzenia sobie z trudnymi, emocjonalnymi zachowaniami stron (np. płacz, zdenerwowanie).	T N	
4	**stosunek do protokolanta**		
	a) zachowanie wobec protokolanta	uwagi/obserwacje:	
5	**kultura osobista**		
	a) sposób zachowania sędziego	uwagi/obserwacje:	
	b) zapewnie wysokiego standardu rozprawy	uwagi/obserwacje:	

Uwagi:		
OBSZAR: MERYTORYCZNY		UWAGI/OBSERWACJE
I ROZPOCZĘCIE ROZPRAWY		
1	**prawidłowość wywołania** – punktualność rozpoczęcia rozprawy – podanie powodu w przypadku opóźnienia – współpraca z protokolantem	uwagi/obserwacje:
2	**prawidłowość zapisów wstępnych protokołu** – sprawdzenie obecności – sprawdzenie umocowań – sprawdzenie prawidłowości dokonanych doręczeń	uwagi/obserwacje:
3	**Inne spostrzeżenia dotyczące części wstępnej**	uwagi/obserwacje:
II CZĘŚĆ ROZPOZNAWCZA		
1	**Wstępny referat** – ustalenie i wskazanie okoliczności spornych (art. 212 KPC)	uwagi/obserwacje:
2	**Ewentualne referowanie stanowiska strony nieobecnej** (art. 211 KPC)	uwagi/obserwacje:
3	**Sentencje postanowień dowodowych** – treść sposób ich ustalania, związany z umiejętnością ustalenia okoliczności spornych sprawy	uwagi/obserwacje:

4	**Prowadzenie postępowania dowodowego** – przygotowanie przesłuchania (sprawdzenie danych; karalność; prawidłowość, jasność ogłaszanych pouczeń; przyrzeczenia) – „redakcja" zeznań świadka – udział w przesłuchaniu świadków przez strony – uchylanie pytań – kontrola nad przebiegiem przesłuchania	uwagi/obserwacje:
5	**Rozstrzygnięcia incydentalne** – trafność, szybkość reakcji, sposób uzasadnienia – jasność / klarowność, ewentualne pouczenie)	uwagi/obserwacje:
III ORZECZENIE KOŃCZĄCE		
1	**Sposób ogłoszenia rozstrzygnięcia** – umiejętności miękkie – jakość ogłoszenia	uwagi/obserwacje:
2	**Treść, przystępność ustnych motywów** – dostosowanie ich treści do stron – jasność przekazu – przekonanie referenta o słuszności orzeczenia	uwagi/obserwacje:
3	**Pouczanie stron o środkach zaskarżenia** – dostosowanie ich treści do stron – jasność przekazu, ewentualnie ustalenie czy odbiorca pouczenia zrozumiał	uwagi/obserwacje:
Uwagi:		

Załącznik nr 2

ANKIETA INFORMACJI ZWROTNYCH O PRACY PRZEŁOŻONEGO	
skala oceny	
0	**Brak możliwości oceny**
1	**Wcale** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) nie występują w ogóle.
2	**W niewielkim stopniu** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje sporadycznie, przełożony bardzo rzadko ją wykazuje.
3	**Częściowo** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje rzadko, w niektórych sytuacjach przełożony ją wykazuje, nie ma to jednak charakteru nawykowego.
4	**W znacznym stopniu** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuję często, przełożony potrafi ją umiejętnie zastosować, choć nie robi tego zawsze i w każdej sytuacji w której powinien.
5	**W pełni** – dana umiejętność (zachowanie; cecha) występuje bardzo często, przełożony nie ma żadnego problemu z jest stosowaniem, robi to umiejętnie, z dobrym skutkiem, w każdej sytuacji w której powinien.

wiedza	1	Potrafi komunikować posiadaną wiedzę w przekonujący sposób	0	1	2	3	4	5
	2	Na bieżąco aktualizuje stan wiedzy zawodowej, a niezbędne informacje przekazuje zespołowi	0	1	2	3	4	5
cechy osobiste	3	Jest otwarty na pomysły innych	0	1	2	3	4	5
	4	Umiejętnie wspierania innych	0	1	2	3	4	5
	5	Jest osobą zdecydowaną	0	1	2	3	4	5
	6	Jest konsekwentny w działaniu	0	1	2	3	4	5
	7	Jest osobą odpowiedzialną	0	1	2	3	4	5
	8	Umiejętnie radzi sobie z własnymi emocjami	0	1	2	3	4	5
	9	Okazuje szacunek wszystkim pracownikom, bez względu na ich stanowisko i miejsce w jednostce	0	1	2	3	4	5
rozwiązywanie problemów	10	W sytuacjach trudnych koncentruje się na aktywnym poszukiwaniu rozwiązania (a nie na trudnościach)	0	1	2	3	4	5
	11	Udziela pracownikom wsparcia w rozwiązywaniu problemów	0	1	2	3	4	5
	12	Umiejętnie radzi sobie z konfliktami w zespole	0	1	2	3	4	5

zmiany	13	Zachęca innych do podejmowania zmian	0	1	2	3	4	5
	14	Wykazuje inicjatywę w zmianach	0	1	2	3	4	5
	15	Wyczerpująco informuje o planowanych zmianach	0	1	2	3	4	5
	16	Pomaga innym zaadaptować się do zmian	0	1	2	3	4	5
komunikacja	17	Posiada umiejętność słuchania innych	0	1	2	3	4	5
	18	Wypowiada się jasno i precyzyjnie	0	1	2	3	4	5
	19	W sytuacjach tego wymagających potrafi zastosować właściwą sankcję	0	1	2	3	4	5
	20	Na bieżąco koryguje niepożądane zachowania i sposoby pracy innych	0	1	2	3	4	5
	21	Otwarcie mówi o problemach i sytuacjach trudnych	0	1	2	3	4	5
motywowanie i praca zespołowa	22	Wyraźnie uświadamia oczekiwane wyniki	0	1	2	3	4	5
	23	Otwarcie zachęca do współpracy	0	1	2	3	4	5
	24	Sprawiedliwie rozdziela nagrody i pochwały	0	1	2	3	4	5
	25	Buduje atmosferę w zespole	0	1	2	3	4	5
	26	Wykazuje troskę i dbałość o innych	0	1	2	3	4	5
	27	Stosuje skuteczną motywację	0	1	2	3	4	5
	28	Podejmując decyzje kieruje się kryteriami obiektywnymi	0	1	2	3	4	5
	29	Potrafi docenić osiągnięcia pracowników, dzięki czemu czują się oni ważni i potrzebni w zespole	0	1	2	3	4	5
rozwój	30	Udziela wartościowych informacji zwrotnych	0	1	2	3	4	5
	31	Umożliwia rozwój pracowników	0	1	2	3	4	5
	32	Zachęca innych do podejmowania wyzwań i pokonywania własnych ograniczeń	0	1	2	3	4	5
planowanie, organizacja, cele	33	Dobrze organizuje i planuje pracę pracowników	0	1	2	3	4	5
	34	Kładzie nacisk na prędkość i jakość działania	0	1	2	3	4	5
	35	Właściwie wyznacza cele do realizacji	0	1	2	3	4	5
	36	Właściwie przydziela zadania	0	1	2	3	4	5
	37	Zleca zadania z realnym terminem realizacji	0	1	2	3	4	5
	38	Egzekwuje realizację zadań (efekt końcowy)	0	1	2	3	4	5
	39	Kontroluje przebieg realizacji zadań	0	1	2	3	4	5
	40	Umiejętnie deleguje zadania (jasno, precyzyjnie)	0	1	2	3	4	5

Rozdział 7. Modernizacja procesów zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości – działania zewnętrzne Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach

Niniejszy tekst jest próbą usystematyzowanego przedstawienia szeregu działań podejmowanych przez władze Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, których celem było rozpoczęcie zmian w podejściu do odbioru działań wymiaru sprawiedliwości tak przez strony postępowań, jak i media, pełniące rolę *public watchdogs,* wreszcie obywateli, w otoczeniu których i dla których Sąd funkcjonuje.

Instytucja ta nie funkcjonuje bowiem w próżni, musi – przynajmniej organizacyjnie – sprostać wyzwaniom nowych czasów, oczekiwaniom stron w zakresie standardu obsługi, jak i cechować się wysokim poziomem merytorycznym i właściwą trzeciej władzy powagą.

Punktem wyjścia do wdrażanych działań modernizacyjnych była tyleż kontrowersyjna, co dająca twórczy potencjał teza, iż standard działań (usług) publicznych od standardu usługi komercyjnej dzieli przepaść, zaś zadaniem Sądu jest tej przepaści zasypanie lub przynajmniej przerzucenie przez nią mostów.

Ustalony został katalog podstawowych obszarów, w których poprawa funkcjonowania mogłaby przynieść pożądany efekt.

Działania o najwyższym priorytecie zostały nakierowane na poprawę jakości obsługi interesantów (utworzenie i ciągły rozwój POI/BOI, „Tajemniczy Klient", *ankieta „mini Court Watch",* szkolenia urzędników i kierowników sekretariatu, działania z zakresu zarządzania jakością, „Niebieski Pokój").

Drugim co do ważności celem była misja edukacyjno-wychowawcza Sądu, realizowana przy wydatnej współpracy Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Działania podjęte w tym obszarze to przede wszystkim program wolontariatu, uruchomienie konwersatorium „Sąd – tu się spotyka teoria i praktyka – praktyczne problemy wykładni prawa" wspólnie z Katedrą Teorii i Filozofii Prawa, cykliczne spotkania władz Sądu ze studentami, jak i program monitorowania losów zawodowych wolontariuszy.

Jako trzeci obszar działań Sądu wskazać należy działania wizerunkowe, mające na celu uregulowanie kontaktu z mediami (utworzenie biura prasowego), jak i stałą, organiczną pracę nad poprawą wizerunku wymiaru sprawiedliwości, poprzez wykorzystanie nowych technologii.

Należy zaznaczyć, iż często efekty wprowadzonych zmian i podejmowanych działań nie dają się zakwalifikować do jednego tylko obszaru, bowiem przenikają się one wzajemnie.

Uruchomienie profilu Sądu na znanym portalu społecznościowym okazało się być znakomitym narzędziem komunikacji ze studentami, stworzenie i uzyskanie certyfikacji „Niebieskiego Pokoju" stanowiło ważny etap w działaniu Sądu i posłużyło do utworzenia gotowych materiałów prasowych „do pobrania" na stronie internetowej. Powyższe przykłady można mnożyć, ich wymienienie tutaj ma jedynie na celu uświadomienie olbrzymiej korzyści z działań modernizacyjnych, jak i współzależność wszystkich wymienionych obszarów.

Podstawowym założeniem było przyjęcie, iż Sąd nie działa w próżni, zaś szereg jego działań odbieranych jest na wielu płaszczyznach.

Dalsza część artykułu wskaże najważniejsze i najbardziej efektywne praktyki w każdym z określonych obszarów, zaś w końcowej jego części znajdzie się podsumowanie działań i pierwsze wnioski dotyczące ewentualnej adaptacji rozwiązań.

1. Program wolontariatu studenckiego i zmiana przebiegu praktyk

Instytucja praktyki studenckiej funkcjonowała w niezmienionym kształcie od dłuższego czasu. Nie była ona objęta żadnymi szczegółowymi uregulowaniami, zaś czas jej trwania (miesięczny) był wysoce niewystarczający dla jakiegokolwiek skutecznego wdrożenia studenta do ewentualnych obowiązków czy też bardziej wnikliwego zapoznania się z pracą Sądu.

Zdarzały się przypadki, iż bardziej zainteresowani studenci przedłużali czas trwania praktyki, inwestując w ten sposób czas we własny rozwój i gromadzenie umiejętności praktycznych, których bez wątpienia praca w Sądzie dostarczała.

Z punktu widzenia opiekunów praktyk – sędziów – praktykanci nie wnosili żadnej „wartości dodanej", bowiem okres miesiąca wystarczał jedynie na pozyskanie ogólnej orientacji, brak było osób prawdziwie zaangażowanych lub legitymujących się wysokim poziomem merytorycznym.

Spojrzenie sędziów było być może skażone codziennym czy regularnym kontaktem z aplikantami – tak sądowymi, jak i korporacyjnymi, którzy po okresie wstępnym czerpania wiedzy od swoich patronów stanowili znaczną pomoc i wsparcie orzecznictwa.

Konstatacja, iż praktyki studenckie nie spełniają swej funkcji, nie była zatem zaskoczeniem.

Przeprowadzone na początku roku akademickiego 2011/2012 konsultacje z opiekunem praktyk z ramienia Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego – dr. Tomaszem Pietrzykowskim, adiunktem we wspomnianej katedrze, podzielającym stanowisko o konieczności modernizacji przebiegu praktyk, utwierdziły władze Sądu w przekonaniu, iż również strona akademicka gotowa jest na zmiany.

Ustalony został ramowy program wolontariatu, stanowiącego swego rodzaju „miniaplikację", a w szczególności możliwość bardziej wnikliwego i celowego zapoznawania się z pracą Sądu, zgodnie z wyborem preferencji studentów.

Przedstawiciel uczelni z pełną świadomością uczestniczył w pracach pozwalających określić wymiar i program zajęć prowadzonych w Sądzie, doskonale – jako teoretyk prawa – wyczuwając różnicę między „*law in books"* a „*law in action*".

Owego „*law in books*" studenci prawa mieli zaznać w położonych nieopodal budynkach sądu.

Współpraca Sądu z Wydziałem Prawa Uniwersytetu Śląskiego została sformalizowana podpisaniem listu intencyjnego o współdziałaniu w zakresie edukacji, praktyk czy programów badawczych.

Wzór listu intencyjnego z dnia 12.10.2012 roku stanowi załącznik nr 1.

1.1. Rekrutacja

Skłonienie studentów prawa do podjęcia dodatkowych, zakrojonych na dłuższy (co najmniej półroczny) okres i nieodpłatnych w swym założeniu zajęć, nie było zadaniem łatwym.

Podstawową rolę odegrało tutaj kilka czynników.

Pierwszym była osobista i indywidualna aktywność tak władz Sądu, jak i poszczególnych opiekunów praktyk – sędziów, których potencjał dydaktyczny został wskazany powyżej i oceniony jako wysoki.

Sędziowie, właściwie pozbawieni stałej asysty aplikantów, do których obecności byli przyzwyczajeni, odczuwali potrzebę dalszego przekazywania wiedzy i umiejętności młodym adeptom prawa.

Drugi czynnik to przedstawienie Sądu jako miejsca atrakcyjnego, uczestniczącego w szeregu działań modernizacyjnych, również przechodzącego gruntowną zmianę. Sąd zachowywał oczywiście swoją powagę urzędu i sprawował przede wszystkim wymiar sprawiedliwości, jednak poznawani przez studentów w toku praktyk sędziowie okazali się „ludźmi z krwi i kości", nie zaś postaciami koturnowymi, dalekimi od realnego życia.

Efektem takiego wizerunku Sądu, popartego nieszablonowymi działaniami wizerunkowymi, takimi jak utworzenie profilu na popularnym portalu społecznościowym– w całości opracowanego przez studentów, pozwoliło zyskać w ich oczach zarówno wiarygodność, jak i atrakcyjność.

Warto zaznaczyć, iż całość rekrutacji została przeprowadzona za pośrednictwem strony internetowej Sądu.

Wskazania wreszcie wymaga, iż program mimo swojej masowości jest w założeniu przedsięwzięciem elitarnym, dostępnym głównie studentom czwartego roku, legitymującym się dobrymi lub bardzo dobrymi ocenami z „przedmiotów kierunkowych" (prawo cywilne materialne, prawo cywilne procesowe, prawo karne materialne, prawo karne procesowe).

Wymogi „startowe" pozwalają na szybsze pozyskiwanie dalszej wiedzy w procesie praktyk i bogatszą merytorycznie współpracę z sędzią.

Kolejne spotkania rekrutacyjne w kolejnym roku funkcjonowania programu pozwalają również na odwołanie się do autorytetu „starszych kolegów", czyli absolwentów, którzy uczestniczyli w programie w jego wcześniejszych edycjach.

Dużą rolę w pozyskiwaniu uczestników praktyk mają cykliczne spotkania władz Sądu – Prezesa i Wiceprezesów – ze studentami, odbywające się w budynku Wydziału Prawa na początku każdego semestru.

Porządek około godzinnej prezentacji jest następujący:

- wprowadzenie wygłasza przedstawiciel uczelni, wskazując studentom praktyczne korzyści, wypływające z konfrontacji teorii z praktyką,
- przedstawiciel Sądu charakteryzuje przebieg praktyki, określając główne cele praktyki, sposób współpracy z sędzią, podkreślając indywidualne podejście do każdego z praktykantów, możliwość rozwoju w preferowanej dziedzinie prawa (karne, cywilne, rodzinne, pracy, wykonawcze), następnie przedstawia podstawowe wymogi formalne i przebieg rekrutacji
- ostatnia część spotkania to czas na odpowiedzi na pytania z sali oraz wskazanie terminu do składania aplikacji przez chętnych (termin ten z reguły jest dwutygodniowy).

Zauważalnym, natychmiastowym (lub nawet w trakcie spotkania) wskaźnikiem zainteresowania studentów programem jest lawinowy wzrost liczby „polubień" profilu Sądu na portalu społecznościowym (po jednym ze spotkań czworo studentów postanowiło złożyć swoje aplikacje poprzez portal (sic!), jednak uzyskali odpowiedź, iż jest to niemożliwe).

W ramach praktyk udostępniono około 40 miejsc w każdym z wydziałów sądu.

Liczba ta ustalana jest poprzez każdorazowe „badanie rynku" – Oddział Kadr Sądu ustala z Przewodniczącymi Wydziałów skalę zainteresowania i możliwości udziału sędziów w programie.

Ilość chętnych przy ostatnim naborze (I semestr roku akademickiego 2012/13) przekroczyła 120 zgłoszeń (ponad 3 osoby na jedno miejsce). Obecnie 44 osoby świadczą wolontariat w tutejszym Sądzie.

Podstawowymi kryteriami rekrutacji uczestników programu są:

- dostępność czasowa/dyspozycyjność – preferowani są kandydaci mogący uczestniczyć w praktykach przez dwa lub więcej dni tygodnia, w wybranym przez siebie wymiarze godzin,
- oceny z przedmiotów praktycznych – wskazanych powyżej czterech „bazowych" przedmiotów studiów,
- wybrany przez uczestnika wydział/kierunek zainteresowań, bowiem przyjęto założenie, iż pozwalamy praktykantom rozwijać się we wskazanych przez nich kierunkach.

Wzór ankiety rekrutacyjnej stanowi załącznik nr 2.

Po upływie terminu do składania aplikacji ogłaszany jest termin pierwszego spotkania z praktykantami.

Oddział Kadr Sądu w porozumieniu z Przewodniczącymi Wydziałów dokonuje przydziału praktykantów do konkretnych sędziów „patronów".

1.2. Przebieg praktyki

Spotkanie inauguracyjne, o którym wyłonieni praktykanci powiadamiani są ze stosownym wyprzedzeniem, stanowi istotny moment w realizowaniu programu praktyk. W spotkaniu uczestniczą Prezes Sądu, Wiceprezes oraz Kierownik Oddziału Kadr.

Podczas spotkania przybliżany jest ogólny cel, jak i zakładany przebieg praktyk. Obecność Prezesów Sądu wzmacnia uroczystą wymowę spotkania i jednoznacznie wskazuje, iż do kwestii związanych z praktykami Sąd podchodzi niezwykle poważnie.

Po wystąpieniach prezesów, w których poruszone są również kwestie odpowiedzialności, zachowania w tajemnicy okoliczności spraw, wagi i znaczenia praktyk w Sądzie, informacje praktyczne związane z przebiegiem praktyk czy obiegiem dokumentówprzedstawia Kierownik Oddziału Kadr.

Każdy z praktykantów odbywa szkolenie stanowiskowe z zakresu BHP oraz zostaje przeszkolony przez Kierownika Oddziału Informatycznego z zakresu bezpieczeństwa i ochrony danych. Po zakończeniu wszystkich formalnych czynności studenci mogą rozpoczynać praktykę.

Podstawowym jej elementem jest bliska współpraca z sędzią, obserwacja praktycznego działania Sądu, obecność na Sali rozpraw podczas posiedzeń, samodzielnie dokonywana analiza akt i próba dokonywania prawidłowej subsumcji, poszukiwanie orzecznictwa i literatury potrzebnej do rozpoznawania sprawy.

Po upływie pierwszego okresu praktyki – najczęściej miesiąca – studenci otrzymują do wypełnienia druk ankiety podsumowującej pierwszy okres współpracy. Ankieta pozwala na zidentyfikowanie poziomu satysfakcji uczestników programu, ustalenie słabych stron współpracy i ewentualne podjęcie działań korygujących.

Wzór ankiety po pierwszym etapie praktyk stanowi załącznik nr 3.

Po dokonaniu analizy informacji zwrotnej pochodzącej od studentów, organizowane jest drugie spotkanie z władzami Sądu oraz Kierownikiem Oddziału Kadr.

Spotkanie to służy wymianie poglądów, omówieniu wyników oraz ewentualnemu bieżącemu rozwiązaniu problemów, które mogą pojawić się na pierwszym etapie współpracy.

Analiza ankiet prowadzi jednak do wniosku, iż przebieg praktyk oceniany jest dobrze i bardzo dobrze, wnioski o ewentualną zmianę „patrona" stanowią absolutny margines (jeden w ciągu trzech programów praktyk), zaś problemy, z jakimi borykają się praktykanci (jakość sprzętu komputerowego, infrastruktura budynku, warunki pracy), mogą być doraźnie rozwiązane.

Należy zwrócić również uwagę na fakt, iż problemy zgłaszane przez wolontariuszy to głównie problemy „logistyczne" nie zaś natury merytorycznej, co stanowi olbrzymią zasługę sędziów, jak i potwierdzenie tezy o ich wysokim potencjale dydaktycznym.

Szczególnie uroczystą oprawę miało spotkanie w dniu 15.1.2013 r.

Spotkanie to zostało połączone z wręczeniem dyplomów oraz upominków uczestnikom poprzednich programów praktyk, którzy z pozytywnym rezultatem zdali egzaminy na aplikacje prawnicze.

Udział „starszych kolegów" stanowił dla praktykantów bardzo silny czynnik motywacyjny, zaś spotkanie dało im szansę do wysłuchania rad i informacji od kolegów aplikantów.

1.3. Przeprowadzone przez studentów badanie jakości – „mini Court Watch"

Badania fundacji „Court Watch", które stanowiły w momencie ich publikacji dosyć istotne źródło informacji o działaniu wymiaru sprawiedliwości i były relatywnie często cytowanym opracowaniem w debatach na temat funkcjonowania trzeciej władzy, stały się dla władz Sądu kolejną inspiracją do przeprowadzenia kolejnego projektu.

Inicjatywa, nazwana roboczo „mini Court Watch", zakładała wykorzystanie jednej z grup wolontariuszy do przeprowadzenia ankiet dotyczących w przeważającej mie-

rze przebiegu rozprawy, warunków uczestnictwa w rozprawie, czynników „jakościowych" – takich jak kultura prowadzenia rozprawy, punktualność jej wywołania, jasność i prostota argumentacji.

Ocenie podlegały również takie subtelności, jak fakt pozostawania prokuratora na sali rozpraw podczas przerwy w rozprawie lub między rozprawami, głośność wywołania rozprawy, fakt przeproszenia stron za opóźnienie rozprawy.

Badanie trwało miesiąc, objętych nim zostało 548 rozpraw przeprowadzonych przed Sądem, zaś uzyskana informacja stała się nieocenionym źródłem wiedzy o przebiegu rozpraw, ich postrzeganiu czy nawet warunkach lokalowych.

Efektem badań było opracowanie „Raportu z monitoringu Sądu Rejonowego Katowice-Zachód" zawierającego szereg informacji i danych.

Załącznik nr 4 zawiera raport z monitoringu: – wstęp, dwa przykładowe raporty (punktualność rozpraw, problem prokuratora).

Zakładając nawet pewnego rodzaju nieobiektywność czy niereprezentatywność ankieterów – byli oni studentami prawa, zatem osobami o większej niż przeciętna świadomości prawa, być może zainteresowanych dalszą współpracą z Sądem – co mogło skłaniać ich do tuszowania niektórych mankamentów, wskazać trzeba, iż badanie ma znaczny walor wiarygodności. Widoczne jest to chociażby w badaniu i określeniu punktualności wywołania rozpraw, bezwzględnie ustalanym przez ankieterów.

Podsumowując, działania wolontariuszy w tym zakresie stanowiły bardzo istotny materiał informacyjny tak dla władz Sądu, jak i orzekających.

Ocena przebiegu tak praktyk, jak i wolontariatu może być wyłącznie pozytywna. Przekłada się to na ciągłe zainteresowanie programem wolontariatu deklarowane przez studentów prawa (nie tylko z Uniwersytetu Śląskiego, w okresie wakacyjnym wolontariat odbywali studenci Uniwersytetu Wrocławskiego i Łódzkiego).

Ocena sędziów jest również niemal jednoznacznie pozytywna, wolontariusze stali się nieodłącznym elementem Sądu, niektórzy współpracowali przez ponad rok, część wróciła już na praktyki w toku aplikacji.

Wskazania wymaga, iż doskonałą recenzją przebiegu i zalet wolontariatu jest wskaźnik korzystnych wyników w rekrutacji na aplikację, który dla „absolwentów" wolontariatu był wysoki.

Sami studenci określali wizyty w Sądzie jako pewnego rodzaju „sposób na życie" czy wręcz konieczny element „studenckiego życia", co dla władz Sądu stanowiło najlepszą recenzje projektu.

Poniżej informacja statystyczna o uczestnikach praktyk, którzy dostali się na aplikację:

I tura wolontariatu – luty 2011 r. do września 2012 r.

Ogólnie – 97 wolontariuszy

70 zostało absolwentami Wydziału Prawa, w tym:

– **na aplikację ogólną:** 10 osób;
– **na aplikację adwokacką:** 4 osoby;
– **na aplikację komorniczą:** 1 osoba;
– **na aplikację radcowską:** 6 osób;
– **na aplikację notarialną:** 1 osoba.

II tura wolontariatu – listopad 2012 r. i trwa

Ogólnie – 69 wolontariuszy.

Załącznik nr 1

List Intencyjny

zawarty w dniu 12 października 2012 roku w Katowicach
pomiędzy
Uniwersytetem Śląskim w Katowicach
reprezentowanym przez Rektora Prof. zw. dr. hab. Wiesława Banysia

a

Sądem Rejonowym Katowice- Zachód w Katowicach
reprezentowanym przez Prezesa SSO Krzysztofa Hejosza

Mając na uwadze konieczność zbliżenia modelu kształcenia akademickiego do potrzeb rynku pracy jak i zapewnienia wsparcia naukowego dla działań wymiaru sprawiedliwości oraz ideę społeczeństwa obywatelskiego, Strony niniejszym postanawiają nawiązać współpracę służącą uzyskaniu efektu synergii działań, wymianie doświadczeń, podjęcia współpracy i rozwoju kontaktów między Uniwersytetem Śląskim w Katowicach a Sądem Rejonowym Katowice – Zachód w Katowicach w zakresie działań dydaktycznych, badawczych i edukacyjnych w dziedzinie prawa.

§ 1

Cele współpracy

Celem współpracy będzie stworzenie odpowiednich warunków szkoleniowych dla rozwoju studentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach (zwanego dalej Uniwersytetem) oraz sędziów Sądu Rejonowego Katowice – Zachód w Katowicach (zwanego dalej Sądem) poprzez :

1) prowadzenie zajęć objętych programem kształcenia, odbywanych w siedzibie Sądu, w formie warsztatowej. Zajęcia będą prowadzone przez sędziów Sądu, przy współudziale pracownika naukowego Uniwersytetu. Celem zajęć jest zwielokrotnienie efektów kształcenia przewidzianych systemem zajęć stacjonarnych, odbywanych w formie ćwiczeń i wykładów na Uniwersytecie, poprzez skonfrontowanie tych rezultatów z praktyką sądowego stosowania prawa;
2) wypracowywanie innych innowacyjnych metod nauczania, ukierunkowanych na zwielokrotnienie rezultatów wiedzy uzyskiwanej w systemie stacjonarnym. Próby innowacyjnego nauczania będą przeprowadzane na małych grupach konwersatoryjnych, a na ich bazie możliwe będzie przygotowanie projektów nauczania większych grup, oraz pozyskiwanie funduszy ze środków na badania naukowe;
3) wspólne prowadzenie przedsięwzięć mających na celu popularyzowanie wiedzy o prawie w społeczności lokalnej;
4) zwiększenie atrakcyjności praktyk odbywanych przez studentów Uniwersytetu w Sądzie;

5) wspólne kształtowanie prawidłowych postaw etycznych studentów prawa;
6) przeprowadzenie, opracowanie i upublicznienie badań mających na celu ustalenie odbioru wymiaru sprawiedliwości przez młodzież akademicką oraz lokalną opinię publiczną.

§ 2

Zakres współpracy

Uniwersytet i Sąd zobowiązują się do podejmowania wspólnych inicjatyw w zakresie :
1) systematycznego rozwijania współpracy w zakresie wymiany informacji na temat konferencji, szkoleń i kursów z dziedziny prawa organizowanych przez obydwie strony;
2) współpracy przy organizowaniu konferencji i szkoleń w dziedzinie prawa;
3) współpracy przy opracowywaniu publikacji służących popularyzacji wiedzy o prawie w społeczności lokalnej, wiedzy o zrozumiałości i przejrzystości procedur sądowych w środowisku sędziów;
4) współpracy przy prowadzeniu praktycznych zajęć dydaktycznych mających na celu zinternalizowanie wiedzy z obszaru stosowania prawa (wykładni prawa, subsumcji) dla studentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu. Podstawę zajęć będzie stanowić baza w postaci procedury cywilnej i karnej, prawa cywilnego, karnego, rodzinnego i prawa pracy;
5) współpracy w działaniach mających na celu zapoznanie studentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu z zawodem sędziego oraz innymi zawodami związanymi z wymiarem sprawiedliwości (asystent sędziego, referendarz);
6) współpracy w przedsięwzięciach mających na celu promocję Uniwersytetu i Sądu;
7) współpracy w działaniach służących kształtowaniu pozytywnego wizerunku Sądu i umacnianiu autorytetu sądów i sędziów;
8) współpracy w działaniach służących kształtowaniu prawidłowych postaw etycznych przyszłych prawników, w szczególności gruntowaniu postrzegania zawodu prawnika jako zawodu o określonej misji społecznej;
9) poszukiwania nowych i doskonalenia istniejących form współpracy;
10) corocznych spotkań celem ustalenia okresowego planu działań i podsumowania współpracy za poprzedni okres.

§ 3

Ustalenia końcowe

1. List intencyjny stanowi wyraz nawiązania współpracy przez strony.
2. Szczegółowe warunki współpracy określane będą w odrębnych umowach miedzy stronami.
3. List intencyjny nie rodzi po stronie Uniwersytetu ani Sądu jakichkolwiek zobowiązań finansowych.

3

4. Wszelkie formy współpracy opisane w § 2 mają charakter wzajemnej deklaracji i będą realizowane tylko w miarę możliwości organizacyjnych Uniwersytetu i Sądu.
5. List intencyjny sporządza się w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.
6. List intencyjny wchodzi w życie z dniem podpisania.

UNIWERSYTET

Prof. zw. dr hab. Wiesław Banyś

Rektor Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

SĄD

SSO Krzysztof Hejosz

Prezes Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach

Załącznik nr 2

ANKIETA

W związku z chęcią świadczenia wolontariatu w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach uprzejmie proszę o wypełnienie poniższej ankiety i odesłanie jej do Oddziału Kadr na adres mailowy:
kadry@katowice-zachod.sr.gov.pl

1. **Nazwisko i imię:**
   - numer telefonu
   - adres mailowy
2. **Tryb studiów:**
   - dzienny
   - zaoczny
3. **Zaliczony rok i semestr studiów:**
4. **Uzyskane oceny z przedmiotów:**
   - prawo cywilne materialne
   - prawo cywilne procesowe
   - prawo karne materialne
   - prawo karne procesowe
5. **Umiejętności, osiągnięcia, zainteresowania:**
6. **Od kiedy możliwe byłoby podjęcie przez Pana/Panią czynności związanych z wolontariatem (proszę wskazać datę)?:**
7. **Czynności te mogłyby być wykonywane:**
   a) 1 dzień w tygodniu
   b) kilka dni w tygodniu (należy podać liczbę dni)

8. Proszę podkreślić preferowane przez Pana/Panią wydziały:

- Wydział I Cywilny
- Sekcja Egzekucyjna Wydziału I Cywilnego
- Sekcja ds. Uproszczonych Wydziału I Cywilnego
- Wydział II Cywilny
- Wydział III Karny
- Wydział IV Rodzinny i Nieletnich
- Wydział V Rodzinny i Nieletnich
- Wydział VII Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
- Wydział VIII Karny
- Wydział X Wykonywania Orzeczeń

Załącznik nr 3

A N K I E T A

Badanie satysfakcji i poziomu zadowolenia ze świadczenia wolontariatu w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach

Szanowni Państwo,

dbając o to, abyśmy mogli w przyszłości jeszcze lepiej spełniać Wasze oczekiwania i zapewnić jak najlepsze warunki do świadczenia wolontariatu w tut. Sądzie, proszę o wypełnienie ankiety, dzięki której będziemy mogli ocenić poziom Waszego zadowolenia i wprowadzić proponowane usprawnienia. W przypadku złożenia takiego zastrzeżenia, zapewniamy zachowanie anonimowości i poufności danych osoby wypełniającej ankietę.

Państwa sugestie, spostrzeżenia, opinie i wnioski pozwolą nam poprawić istniejącą współpracę.

Wypełnione ankiety prosimy składać bezpośrednio do Oddziału Kadr lub Kierownikom Sekretariatów Wydziałów (w kopertach adresowanych do Oddziału Kadr) .

1. Czy ma Pani/Pan jakieś doświadczenie zawodowe:

   ☐ *tak*

   ☐ *nie*

   W przypadku udzielenia odpowiedzi twierdzącej, proszę napisać w jakiej instytucji nabyła Pani/Pan to doświadczenie .....
   .....

2. Czy Pani/Pana oczekiwania i wyobrażenia dotyczące świadczenia wolontariatu w tut. Sądzie spełniły się?

   ☐ *tak*

   ☐ *nie*

Jeśli zaznaczyła Pani/Pan odpowiedź *nie*, proszę wymienić zidentyfikowane rozbieżności ……

3. Jak ocenia Pani/Pan swoje obciążenie pracą?

   ☐ *za duże* (*mam problemy żeby zdążyć z pracą)*
   ☐ *duże*
   ☐ *spokojnie daję radę*
   ☐ *małe*

4. Czy bezpośredni opiekun w dostateczny sposób wyjaśnia sposób realizacji zadań poświęca Pani/Panu czas

   ☐ *tak*
   ☐ *nie*

5. Czy chciałaby Pani/Pan zmienić swojego sędziego opiekuna

   ☐ *tak*
   ☐ *nie*

Jeśli zaznaczyła Pani/Pan odpowiedź twierdząco, proszę napisać powody zmiany ……..…… ……

6. Jak ocenia Pani/Pan warunki lokalowe i udostępniony sprzęt przez tut. Sąd / w skali od 1 – ocena najniższa do 4 ocena najwyższa/

Cecha	**1**	**2**	**3**	**4**
Warunki lokalowe				
Sprzęt komputerowy				
Bezpieczeństwo i higienę pracy				
Dostępne materiały biurowe				

7. Czy chciałaby Pani/Pan przedłużyć okres świadczenia wolontariatu w tut. Sądzie

   ☐ *tak*
   ☐ *nie*

8. Czy dostrzega Pani/Pan jakieś niedoskonałości w trwającej współpracy, które chciałaby Pan/Pan zmienić. Proszę je opisać: ……
   ……
   ……

9. Czy ma Pani/Pan kontakt z innymi pracownikami tut. Sądu?

   ☐ *tak*
   ☐ *nie*

Jeśli tak, to proszę zaznaczyć z kim:

☐ *z innymi sędziami*
☐ *z pracownikami sekretariatu*
☐ z *asystentami sędziego*

10. Jak ocenia Pani / Pan następujące cechy bezpośredniego opiekuna? / w skali od 1 – ocena najniższa do 4 ocena najwyższa/

Cecha	1	2	3	4
Kompetencje, fachowość				
Osobiste zaangażowanie, troska o wolontariusza				
Kultura osobista				
Udzielenie pełnej i wyczerpującej informacji				

11. Co według Pani/Pana można zmienić w funkcjonowaniu wolontariatu?
.....
.....
.....
12. Zastrzegam anonimowość i poufność danych

☐ *tak*
☐ *nie*

13. Dodatkowe uwagi i opinie

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

Załącznik nr 4

Raport z monitoringu
Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach

Monitoring pracy Sądu Rejonowego Katowice – Zachód w Katowicach, którego rezultatem jest niniejszy raport, realizowany był od dnia 1 marca do dnia 4 kwietnia 2012 r. poprzez aktywny udział w rozprawach w charakterze obserwatorów – wolontariuszy – studentów Wydziału Prawa Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Zasadniczym celem jest doprowadzenie do poprawy jakości pracy sędziów, pracownikówi sądu na obszarach wymagających poprawy lub zmiany.

Przedmiotem obserwacji zaopatrzonych w kwestionariusze wolontariuszy jest zarówno infrastruktura budynku sądowego, jak i przebieg samej rozprawy.

Pierwszy kwestionariusz dotyczący infrastruktury, obserwatorzy zwrócili uwagę na czytelność oznaczenia budynków Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach (Plac Wolności 10, ul. Warszawska 45-47), na przystosowanie budynków dla potrzeb osób niepełnosprawnych, pracę ochrony, czy pracownicy sądu noszą identyfikatory i są gotowi do pomocy interesantom sądu, jak również czy w budynkach są toalety dostępne publicznie i zaopatrzone w podstawowe środki czystości. Specyfika obserwacji budynków polegała na tym, że każdy obserwator mógł przeprowadzić w danym budynku tylko jedną obserwację. Otrzymaliśmy dane łącznie z 5obserwacji.

Drugi kwestionariusz dotyczący przebiegu samej rozprawy zawiera pytaniao dostępność informacji o miejscu i czasie jej rozpoczęcia, zgodność harmonogramu wokandyz rzeczywistym porządkiem rozpraw, punktualność rozpoczęcia rozprawy, stosunek sędziego do stron, poczucie profesjonalnego zajęcia się sprawą. Dobór rozpraw pozostawał w gestii poszczególnych obserwatorów. W toku całego monitoringu obserwatorzy dotarli do 7 różnych wydziałów tut. Sądu. Otrzymaliśmy dane łącznie z 348 obserwacji.

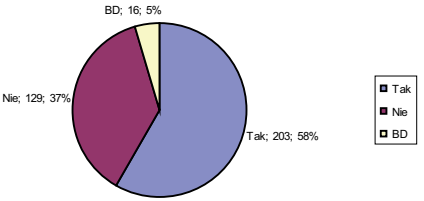
Punktualność rozpoczęcia rozpraw

Z badan wynika, że ok. 37,1% rozpraw, na które przybył obserwator jest opóźniona. Jeśli chodzi o wielkość opóźnień w zasadzie nie ma większych różnic w rozprawach różnego rodzaju. 64,34% rozpraw zaczyna się nie później niż 15 minut po czasie, a 35,66% trzeba poczekać od 20–40 minut. Tylko w nielicznych wypadkach, trzeba czekać ponad 40 minut.

W jednym tylko przypadku rozprawa odbyła się z 30 minutowym wyprzedzeniem czasowym.

W większości przypadków nie podano powodu opóźnienia rozpoczęcia rozpraw. Jednakżew pozostałych przypadkach opóźnienie wynikało z przedłużania się poprzednich rozpraw.

Pytanie 7. Jeśli rozprawa sie odbyła, czy rozpoczęła się punktualnie

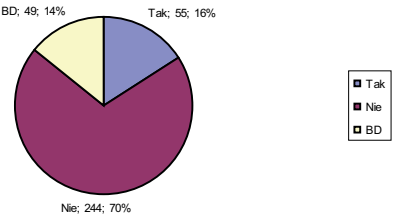


Obecność prokuratora lub pełnomocnika na sali poza rozprawą

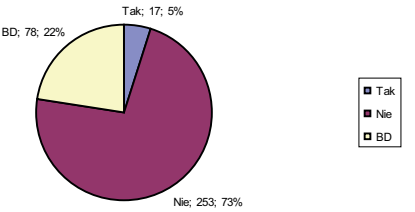
Obecność na sali rozpraw prokuratora lub pełnomocnika, którejś ze stron przed rozprawą, w czasie przerwy lub po rozprawie jest problemem, którego występowanie dotyczy wyłącznie wydziałów karnych i wszędzie dotyczy przebywania prokuratora w sali przed lub między kolejnymi rozprawami, które odbywają się z jego udziałem.

W 55 przypadkach tj. 15,8% obecność na sali poza czasem trwania rozpraw składa się przede wszystkim obecność przed rozpoczęciem rozprawy, a po zakończeniu w 31 przypadkach tj.8,9 % oraz pomiędzy kolejnymi rozprawami w 17 przypadkach tj.4,9% ogółu rozpraw z udziałem obserwatora.

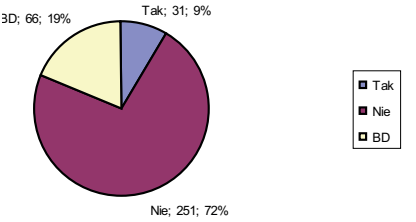
Pytanie 10. Czy prokurator lub pełnomocnik którejś ze stron lub jedna ze stron była obecna na sali rozpraw przed rozpoczęciem rozprawy



Pytanie 11. Czy prokurator lub pełnomocnik którejś ze stron pozostawał w sali rozpraw w czasie przerwy oraz między rozprawami



Pytanie 12. Czy prokurator, pełnomocnik jednej ze stron lub strona postępowania pozostawała w sali rozpraw po zakończeniu rozprawy?



2. Konwersatorium „Sąd – tu się spotyka teoria i praktyka – praktyczne problemy wykładni prawa”

Sukces i popularność „flagowego” modelu współpracy z sądem, jakim był wolontariat, skłonił władze sądu i uczelni do pracy nad kolejną formą zacieśniania kontaktów, owocującym opracowaniem autorskiego programu konwersatorium „Sąd – tu się spotyka teoria i praktyka – praktyczne problemy wykładni prawa”.

Konwersatorium obejmowało jeden semestr zajęć, prowadzonych każdorazowow siedzibie sądu, w naturalnym środowisku pracy sędziów, współprowadzących zajęcia.

Przygotowanych zostało 5 bloków tematycznych, każdy z innej gałęzi prawa, dotyczących praktycznego zastosowania „klauzul generalnych”, ich interpretacji,

orzecznictwa sądów powszechnych i metod wykładni pojęć określonych celowo nieostro przez ustawodawcę.

Zajęcia obejmowały dwukrotnie prawo cywilne materialne oraz prawo rodzinne, pracy i karne. Jednodniowy 6-godzinny blok zajęć odbywał się w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód, a jego celem było wskazanie podstawowych kryteriów stosowanych przez sądyw procesie praktycznego stosowania prawa.

Bloki z zakresu prawa cywilnego poświęcone były między innymi: odpowiedniej sumie (przy zadośćuczynieniu), dobrym obyczajom kupieckim/należytej staranności (przy wykonywaniu zobowiązań), zgodności towaru konsumpcyjnego z umową.

Zajęcia z zakresu prawa rodzinnego obejmowały m.in. problematykę współdziałania (małżonków) dla dobra rodziny; prawo pracy sprowadzało się do kwestii godziwego wynagrodzenia (za pracę) i zakazu dyskryminacji oraz szczególnej ochrony stron stosunku pracy.

Zajęcia z prawa karnego zmuszały uczestników do analizy pojęć „uporczywości" w znamionach przestępstwa znęcania czy definiowania „innej czynności seksualnej".

Wszystkie zajęcia, odbywające się w grupach 18-osobowych i współprowadzone przez pracownika naukowego Katedry Teorii i Filozofii Prawa, odbywały się według następującego harmonogramu:

1. Wprowadzenie teoretyczne: analiza danej klauzuli generalnej (15 min) – pracownik naukowy.
2. Praca warsztatowa, służąca dookreśleniu pojęcia (30 min) – sędzia.
3. Wspólna analiza zgromadzonego wcześniej orzecznictwa – pracownik naukowy i sędzia (45 min).
4. Lektura kazusu obejmującego problem, próba jego grupowego rozwiązania (2 godz. 15 min) – pracownik naukowy.
5. Dyskusja podsumowująca, próba dokonania aktualnej, praktycznej wykładni pojęcia (45 min) – pracownik naukowy i sędzia.

Przeprowadzone w ten sposób zajęcia cieszyły się dużą popularnością wśród studentów (utworzone zostały dwie grupy konwersatoryjne), zostały również wysoko ocenione przez ich uczestników oraz prowadzących.

Wskazania wymaga, iż także dla sędziów udział w konwersatorium był niezwykle wartościowym doświadczeniem. Analiza konkretnych przypadków, „wydestylowanych"z ich pracy orzeczniczej, prowadziła często do nowych wniosków czy zmiany rutynowego spojrzenia.

Działania będące przedmiotem konwersatorium zostały przez władze uczelni zaakceptowane i planowana jest ich kontynuacja w kolejnym roku akademickim.

Przykładowy kazus na zajęcia konwersatorium z przytoczonym orzecznictwem.

Czym jest odpowiednia suma zadośćuczynienia, przewidywana przez kodeks cywilnyw następującym przypadku (należy także zastanowić się nad składnikami ewentualnego odszkodowania):

1. Nietrzeźwy kierowca wjeżdża w jadącego na rowerze (prawidłowo, ścieżką) na treningJakuba Jeremiaskiego, 19-letniego tenisistę. W wyniku wypadku powrót za-

wodnika na kort nie jest możliwy w ciągu najbliższych pięciu lat. Jakub Jeremiaski uważany jest za nadzieję polskiego tenisa, w poprzednim sezonie awansował z 300 miejsca rankingu do pierwszej setki. Tydzień przed wypadkiem podpisał dwa lukratywne kontrakty reklamowe – z siecią drogerii uniwersyteckich Alma Mater Perfumy (500 000 PLN), oraz producentem napoju energetycznego dla młodzieży SQRCZ (750 000 PLN). Obecnie przebywa na oddziale intensywnej terapii szpitala miejskiego we Wronkach. Miesięczny koszt wynagrodzeń jego trenera, dietetyka i fizjoterapeutki to 150 000 PLN. Rezerwacje hoteli, przelotów oraz obozów sportowych na rok 2013 to koszt 350 000 PLN. Czas trwania procesu – 5 lat.

2. Zagadnienie do dyskusji: art. 444 KC – co się w nim zmniejsza, a co zwiększa, jakie należy przyjmować reguły interpretacyjne, czy zadośćuczynienie można zobiektywizować, przyjąć doń ogólne, uniwersalne zasady.

Wskazana podstawa programowa – przepisy dotyczące odszkodowania i zadośćuczynienia, ewentualnie komentarze lub monografia (prof. A. Szpunara jako pozycja kanoniczna), proszę również o analizę poniższych orzeczeń oraz ustalenie (samodzielne), jakie sądy je popełniły (SN, SO czy SR):

„Użyte w art. 445 § 1 k.c. pojęcie „sumy odpowiedniej" choć ma charakter niedookreślony, tym niemniej w orzecznictwie wskazuje się kryteria, którymi należałoby kierować się przy ustalaniu wysokości zadośćuczynienia, a mianowicie to, że musi ono mieć charakter kompensacyjny, a więc musi przedstawiać odczuwalną wartość ekonomiczną, nie będącą jednakże wartością nadmierną w stosunku do doznanej krzywdy. Z tego wynika, że „wartość odpowiednia" to wartość utrzymana w granicach odpowiadających aktualnym warunkom i przeciętnej stopie życiowej społeczeństwa. Pamiętać przy tym należy, że na wysokość zadośćuczynienia składają się cierpienia pokrzywdzonego – tak fizyczne jak i psychiczne – których rodzaj, czas trwania i natężenie, należy każdorazowo określić w kontekście materiału dowodowego sprawy. Indywidualny charakter zadośćuczynienia przesądza o tym, że ostateczne ustalenia, jaka konkretnie kwota jest „odpowiednia" z istoty swej należy do sfery swobodnego uznania sędziowskiego, lecz nie może to być uznanie dowolne".

„O rozmiarze należnego zadośćuczynienia pieniężnego winien decydować w zasadzie rozmiar doznanej krzywdy, tj. stopień cierpień fizycznych i psychicznych, ich intensywność, czas trwania, nieodwracalność następstw wypadku. Okoliczności te są niewymierne co sprawia, że sąd przy ustalaniu rozmiaru krzywdy i tym samym wysokości zadośćuczynienia ma pewną swobodę. Podkreśla się, że ocena sądu w tym względzie powinna opierać się na całokształcie okoliczności sprawy, nie wyłączając takich czynników, jak np. wiek poszkodowanego (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 30 stycznia 2004 r., I CK 131/2003, OSNC 2005 z. 2, poz. 40). „Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż przyznane zadośćuczynienie powinno uwzględniać nie tylko krzywdę istniejącą w chwili orzekania, ale również taką, którą poszkodowany będzie w przyszłości na pewno odczuwać oraz krzywdę dającą się z dużym stopniem prawdopodobieństwa przewidzieć. Decydujące znaczenie mają rzutujące na rozmiar krzywdy okoliczności uwzględnione przez sądy orzekające, takie jak rodzaj, charakter, długotrwałość i intensywność cierpień fizycznych i psychicznych, stopieni trwałość kalectwa, młody wiek, negatywne zmiany w psychice (wyrok Sądu Najwyższegoz dnia 10 marca 2006 r., IV CSK 80/05 OSNC 2006/10/175)".

„Niedopuszczalnym uproszczeniem byłoby mierzenie doznanej krzywdy wyłącznie stopniem uszczerbku na zdrowiu albowiem w prawie cywilnym wysokość zadośćuczy-

nienia ma charakter zindywidualizowany. Nie można jednak abstrahować od faktu, że stwierdzonyw opinii biegłych uszczerbek powstał jako skutek doznanego wypadku i jest on wyższy od ustalonego w toku postępowania likwidacyjnego".

Wskazany powyżej tekst stanowił niejako wstęp do dalszej, wytężonej dyskusji i przeprowadzenia całodniowego konwersatorium.

3. Współpraca ze szkołami, przedszkolami, udział w dniu przedsiębiorczości

Na wzmiankę zasługuje również działanie Sądu w zakresie realizowania misji edukacyjnej wymiaru sprawiedliwości.

Sąd regularnie współpracuje z Zespołem Szkół Ogólnokształcących nr 13 w Katowicach, umożliwiając pełnoletnim uczniom udział w rozprawach sądowychw charakterze publiczności, jak i udział w spotkaniu z sędziami orzekającymi w sprawach karnych i rodzinnych.

Jedną z ostatnich inicjatyw było również zorganizowanie wycieczki połączonej ze zwiedzaniem Sądu dla przedszkolaków z Miejskiego Przedszkola nr 87 w Katowicach, podczas której dzieci zwiedziły salę rozpraw, pokój zatrzymań, BOI oraz wzięły udział w symulacji rozprawy, odziane w bibułkowe żaboty symbolizujące prokuratora, adwokatai sędziego.

Uczestnicząc w Dniu Przedsiębiorczości 2013 r., Sąd gościł trzech licealistówz Liceum Ogólnokształcącego nr 7 w Gliwicach. Uczniowie zapoznali się z pracą sędziego, sekretariatu oraz weryfikowali swoje przekonania i wyobrażenia o pracy wymiaru sprawiedliwości z rzeczywistością.

4. Biura Obsługi Interesantów

4.1. Organizacja Biura Obsługi Interesantów

Dbając o uproszczenie dostępu do Sądu oraz realizując działania nakierowane na poprawę jakości obsługi interesantów, z dniem 1 stycznia 2011 roku w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach powołane zostały Punkty Obsługi Interesanta (obecnie Biura Obsługi Interesantów) ze stanowiąca ich integralną część czytelnią akt, usytuowane w strukturze organizacyjnej Oddziału Administracyjnego. Komórka ta jest wizytówką Sądu i stanowi miejsce pierwszego kontaktu interesanta z placówką, dlatego też jej właściwe zorganizowanie stało się dla kierownictwa zadaniem priorytetowym. Głównym obszarem działania BOI jest zapewnienie sprawnej i profesjonalnej obsługi klientów oraz ułatwienie im uzyskania niezbędnych informacji, udzielanych w miarę potrzeby i możliwości oraz w granicach określonych przepisami prawa. Zakres zadań BOI określają przepisy § 544a instrukcji sądowej; w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach katalog zadań pracowników BOI rozszerzono o zapewnienie doraźnej stosownej pomocy uczestnikom przesłuchań w prowadzonym „Przyjaznym Pokoju Przesłuchań Dzieci", w szczególności poprzez niezwłoczne udostępnienie pomieszczenia, gdzie uczestnik może oczekiwać na rozpoczęcie wysłuchania w warunkach zapewniających mu stosowny komfort, oraz o zobowiązanie do stałej aktualizacji broszur, wzorów pism i ulotek oraz o dbałość o ich dostępność. Ważnym komunikatem dla interesantów jest także informacja umieszczona

w widocznym miejscu o treści, iż *Biuro Obsługi Interesantów nie udziela porad prawnych*. To także odnośnik dla pracowników BOI w sytuacji, gdy interesant wymaga informacji wykraczającej poza zakres zadań określony dla tej komórki.

Z uwagi na to, iż Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach mieści się w dwóch budynkach, w każdym z nich funkcjonuje odrębne Biuro Obsługi Interesantów. BOI utworzone zostały przy wydziałach cywilnych dla obsługi interesantów w sprawach rozpoznawanych w wydziałach cywilnych, rodzinnych i nieletnich oraz pracy i ubezpieczeń społecznych, oraz przy wydziałach karnych dla spraw rozpoznawanych w wydziałach karnych i wykonywania orzeczeń. Interesanci przyjmowani są w specjalnie zaprojektowanych i wyposażonych pomieszczeniach o wysokim standardzie. Stanowiska obsługi oddzielone są od siebie specjalną szybą, a interesant obsługiwany jest siedząc naprzeciwko pracownika, co pozwala zapewnić komfort i poszanowanie prawa do prywatności. Dochowując wszelkich standardów w tym obszarze, przy drzwiach wejściowych umieszczono także informację następującej treści: *„Ze względu na poufność przekazywanych informacji, uprzejmie prosimy szanownych interesantów o pojedyncze wchodzenie do Biura Obsługi Interesantów"*. Obsługa interesantów odbywa się również na stanowiskach telefonicznych i za pośrednictwem poczty elektronicznej. Ponadto w każdym z BOI przygotowano kącik zabaw dla dzieci (stolik z krzesełkami, kartki, kolorowanki, kredki, książeczki i kilka zabawek), który budząc zainteresowanie najmłodszych, znacznie ułatwia możliwość załatwienia spraw rodzicom i opiekunom. Integralną część Biur Obsługi Interesantów stanowią czytelnie akt, w których w komfortowych warunkach (odrębne monitorowane stanowiska, przeszklone blaty) można zapoznać się z aktami spraw. Osoby zainteresowane mogą zamawiać akta na konkretny dzień i godzinę osobiście w BOI, jak również telefonicznie lub drogą elektroniczną. Za sprawne bieżące funkcjonowanie i organizowanie pracy BOI wraz z czytelnią akt odpowiada koordynator wyznaczony przez Prezesa Sądu. Organizację i zakres działania BOI wraz z czytelnią akt regulują ich regulaminy wprowadzone w życie zarządzeniem Prezesa Sądu. Zgodnie z określonym standardem regulaminy umieszczone zostały w widocznym dla interesanta miejscu; w BOI można pobrać wszelkie formularze i wzory pism, jak również ulotki i broszury informacyjne, które są na bieżąco aktualizowane. Również przed wejściem zorganizowano stosowne stojaki, w których umieszczono formularze i broszury informacyjne. Na tablicach informacyjnych przed wejściem do BOI umieszczone są ważne i przydatne informacje dla interesantów. Zadbano o prawidłowe oznaczenie BOI i łatwość jego zlokalizowania w budynku sądu.

Podczas uruchamiania Biur Obsługi Interesantów nie można pominąć etapu związanego z poinformowaniem klientów, ale także innych uczestników postępowań, o tworzeniu takiej komórki organizacyjnej. Rozpowszechnieniu informacji służyć mogą takie kanały informacyjne jak strona internetowa czy przygotowane wizytówki zawiadamiające o powołaniu BOI. Wizytówki zawierające informacje o zadaniach BOI, godzinach przyjęć interesantów, dane teleadresowe i adres poczty elektronicznej dołączane były do wysyłanych pism. Obecnie we wszystkich pismach wychodzących z Sądu, umieszczone są dodatkowo dane kontaktowe (numery telefonów) do Biur Obsługi Interesantów.

Ważnym elementem organizacyjnym jest uporządkowanie wewnętrznego funkcjonowania BOI z wydziałami i ustalenie zasad współpracy. Pracownicy Biur Obsługi Interesantów zaznaczają, iż przestrzegają ustalonych i wypracowanych w praktyce zasad

(także indywidualnie z poszczególnymi sekretariatami), a ewentualne kwestie trudne omawiane są na bieżąco z kierownictwem wydziału. Ze strony sekretariatów wydziałów (ostatnia ankieta skierowana do kierowników sekretariatów w listopadzie 2012 roku wskazywała na poprawne relacje między sekretariatami wydziałów a BOI) nie odnotowano informacji o nieprawidłowościach w ich działaniu. Pomoc ze strony sekretariatów wydziałów i dobra współpraca z pracownikami BOI to również element składający się na uzyskanie obopólnych korzyści; to odciążenie sekretariatów od elementu pracy związanego z obsługą klientów i udzielaniem akt, zaś wypracowanie zasad współpracy w ogromnym stopniu przekłada się na sprawność obsługi, co w ostateczności wpływa na większą efektywność i poprawę funkcjonowania Sądu oraz zadowolenie interesanta.

Dochowując wszelkiej staranności przy tworzeniu i organizowaniu Punktów Obsługi Interesantów, już w kwietniu 2011 roku firma „Inspiro" przeprowadziła na zlecenie Sądu badanie jakości obsługi klienta w Punktach Obsługi Interesanta w obu lokalizacjach. W badaniu została użyta metodologia „Tajemniczego Klienta" (*Mystery Shopper*); metodologia ta została wykorzystana w kontaktach e-mailowych, telefonicznych oraz bezpośrednich w trakcie wizyty w POI. W czasie badania „Tajemniczy Klient" przedstawiał się jako przeciętny interesant, który udał się do Sądu w celu uzyskania potrzebnych mu informacji. Wszyscy ankieterzy realizowali to samo zadanie. Oprócz zbierania konkretnych informacji na dany temat, ich zadaniem było obserwowanie zachowania pracownika, wyglądu POI, wejście w relację z pracownikiem oraz dokonanie oceny, jak zostali potraktowani. Po wykonaniu zadania, ankieter wypełniał Arkusz Oceny, w którym wyrażał swoją oceną wizytowanego miejsca w sposób punktowy i opisowy oraz określał swoje oczekiwanie co do obsługi interesanta. Badanie telefoniczne i kontaktu przez pocztę elektroniczną realizowane było tą samą metodą. W badaniu osobistym oceniano 10 kryteriów, a w badaniu telefonicznym i e-mailowym oceniano 8 kryteriów; każde kryterium charakteryzowało kilka wskaźników; każde kryterium oceniane było w skali punktowej od 0 do 5 pkt. Przykładowo prezentujemy kryteria i wskaźniki dla badania osobistego.

Kryterium		Wskaźnik
1	Pierwsze wrażenie nt. zachowań pracowników	• postawa ciała, mimika; • kontakt z Interesantami; • rozmowy pracowników między sobą;
2	Reakcja na wejście Interesanta	• powitanie (kontakt wzrokowy, skinienie głową, komunikaty werbalne), inne rytuały społeczne; • podejście pracownika; • przedstawienie się z imienia i nazwiska; • jakie emocje wywołał pracownik u Interesanta?
3	Analiza potrzeb/problemów Interesanta	• zadawanie pytań; • stosunek pytań otwartych do zamkniętych; • inicjatywa w rozmowie; • sterowanie procesem komunikacyjnym (kto więcej mówi Interesant – pracownik POI);

4	Szczególne sytuacje w urzędzie 4a. Asertywność	• reakcja na „zagubionego Klienta"; • reakcja na trudnego Klienta (np. niezadowolonego, zgłaszającego zastrzeżenia itp.); • czy pracownik potrafi asertywnie odmówić?
5	Poziom obsługi Interesanta	• wyjście z inicjatywą; • koncentracja na kliencie; • oferowanie pomocy, zachęcanie do rozmowy;
6	Finalizacja spotkania	• pożegnanie; • mimika twarzy, uśmiech; • zapewnienie o gotowości do pomocy (proszę dzwonić, pisać, przyjść, jeśli pojawią się dodatkowe pytania); • zapisanie danych kontaktowych do pracownika POI;
7	Kompetencje pracownika	• poziom wiedzy i znajomości procedur;
8	Ogólny wizerunek	• czystość; • porządek na biurkach; • schludność ubioru pracowników; • posiadanie plakietki informacyjnej na ubiorze; • stopień trudności trafienia do POI;
9	Atmosfera spotkania	• ogólne wrażenia po spotkaniu; • indywidualizacja obsługi; • chęć ponownego odwiedzenia POI;
10	Umiejętności komunikacyjne	• czy pracownik zadaje pytania? • czy pracownik posługuje się zrozumiałym językiem? • czy pracownik słucha z zaangażowaniem i skupieniem? • parafrazowanie; • podsumowanie; • pytanie klienta, czy wszystko zrozumiał? • pytanie, czy jeszcze można w czymś pomóc?

Głównym celem badania była przede wszystkim chęć uzyskania informacji na temat jakości obsługi klienta w Punktach Obsługi Interesanta, tj. sposobu traktowania interesantów, reagowania na ich potrzeby, komunikowania się, w tym umiejętności słuchania, budowania relacji z klientem, atmosfery spotkań, gotowości do pomocy w sytuacjach trudnych i radzenia sobie z takimi sytuacjami, także wygląd pomieszczenia i autoprezentacja pracownika. Dzięki przeprowadzonemu badaniu uzyskano możliwość porównania jakości obsługi Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach z innymi jednostkami, w których funkcjonują podobne komórki. Na podstawie uzyskanych wyników stworzono program szkoleń dla pracowników, który miał umożliwić doskonalenie umiejętności i rozwijanie kompetencji związanych z obsługą interesantów. Badanie pozwoliło określić, które elementy funkcjonują dobrze, a któ-

re wymagają poprawy. Stało się także punktem wyjścia do wypracowania standardów obsługi klienta dla pracowników Punktów Obsługi Interesantów – odwołując się do najlepszych praktyk i zweryfikowanych doświadczeń oraz oczekiwań interesantów[35]. Już w sierpniu 2011 roku zarządzeniem Prezesa Sądu wprowadzono do stosowania przez pracowników opracowany dla potrzeb tutejszego Sądu *Podręcznik Standardów Obsługi Klienta w Punkcie Obsługi Interesanta w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach.* Głównym celem wypracowanych i wprowadzonych standardów jest zapewnienie interesantom Sądu takiego poziomu obsługi, który przyniesie im satysfakcję, ułatwi profesjonalne załatwienie sprawy oraz wpłynie na pozytywny wizerunek całej instytucji. Standaryzacja procesu obsługi usprawnia realizację zadań związanych z potrzebami obywateli oraz pomaga pracownikom BOI jednoznacznie określić, jak zachować się w konkretnej sytuacji oraz co należy robić, by zachować najwyższą jakość wykonywanej pracy. Standaryzacja zapewnia interesantom powtarzalną jakość obsługi w całym okresie kontaktów z Sądem[36]. Podręcznik opisuje: standard bezpośredniej obsługi klienta, standard obsługi klienta w czytelni akt, standard rozmowy telefonicznej, standard korespondencji elektronicznej, a także standard wyglądu BOI, wizerunku pracownika oraz standard postępowania z klientem w sytuacji obiekcji.

Poniżej przedstawimy określony **standard wyglądu** Biura Obsługi Interesantów Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach.

1. Biurka powinny być uporządkowane, schludne i czyste.
2. Na biurku należy umieścić tabliczkę informacyjną z danymi pracownika, zwróconą w kierunku interesanta.
3. Segregatory muszą być odpowiednio opisane, zgodnie z instrukcją porządkową i zasadami estetyzacji.
4. Dokumenty powinny być prawidłowo przechowywane (zgodnie z rzeczowym wykazem akt i instrukcją archiwizacyjną).
5. Wszelkie dodatkowe przedmioty, takie jak kubki, łyżeczki, czajnik etc. bezwzględnie muszą być umieszczone poza zasięgiem wzroku klienta.
6. Miłym akcentem jest zadbanie o kwiaty w biurze, jeśli takie się znajdują.
7. Na drzwiach należy umieścić wydrukowaną i włożoną w folię informację dla klienta: *„Ze względu na poufność przekazywanych informacji, uprzejmie prosimy szanownego Interesanta o pojedyncze wchodzenie do Biura Obsługi Interesantów"*.
8. W widocznym miejscu powinny być zebrane i udostępnione klientowi podstawowe druki.
9. Należy zapewnić klientowi dostęp do długopisów i karteczek do notowania.
10. W widocznym miejscu powinien znajdować się regulamin organizacyjny Biura Obsługi Interesantów oraz Czytelni akt.

Jako załączniki nr 5 i 6 przedstawiono obowiązujące Regulaminy Biura Obsługi Interesantów oraz Regulamin Czytelni Akt.

[35] Opis procedury i celów badania na podstawie *Raportu z badania „Tajemniczy Klient"* przeprowadzonego w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach.

[36] Podręcznik Standardów Obsługi Klienta w Punkcie Obsługi Interesanta w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach.

4.2. Pracownicy Biura Obsługi Interesanta i standardy obsługi

Dobór właściwych osób do wykonywania zadań BOI jest gwarantem uzyskania wysokiej jakości usługi. Pracownice ówczesnych Punktów Obsługi Interesantów zostały wybrane spośród pracowników sekretariatów wydziałów pionu cywilnego i karnego, legitymując się odpowiednią wiedzą merytoryczną, doświadczeniem, kompetencjami i predyspozycjami osobowościowymi oraz otwartością i gotowością do pracy w tej komórce organizacyjnej. Przed jego uruchomieniem zorganizowano możliwość zapoznania się ze specyfiką pracy w innych wydziałach; pracownice zostały oddelegowane na kilka tygodni do pracy w innych wydziałach, gdzie wymieniały doświadczenia i zdobywały niezbędne umiejętności, ściśle współpracując z kierownikami sekretariatów wydziałów.

Poniżej przedstawiamy opis stanowiska pracy pracownika Biura Obsługi Interesantów zawierający podstawowe informacje dotyczące istoty tego stanowiska.

A. DANE IDENTYFIKACYJNE	
A1. Nazwa stanowiska pracy (należy wpisać nazwę stanowiska pracy zgodną z obowiązującym schematem organizacyjnym)	**INSPEKTOR**
A2. Symbol stanowiska pracy	**I/POI**
A3. Jednostka organizacyjna (należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej, w której umiejscowione jest opisywane stanowisko)	**ODDZIAŁ ADMINISTRACYJNY – PUNKT OBSŁUGI INTERESANTA**
A4. Bezpośredni przełożony (należy wpisać nazwę stanowiska zajmowanego przez bezpośredniego przełożonego)	**SPECJALISTA DS. ADMINISTRACJI p.f. KIEROWNIKA ODDZIAŁU ADMINISTRACYJNEGO**
A5. Bezpośrednio podległe stanowiska (należy wpisać nazwy stanowisk bezpośrednio podległych)	**NIE DOTYCZY**
A6. Liczba podległych pracowników	**NIE DOTYCZY**
A7. Uprawnienia innych osób do zastępowania pracownika zajmującego opisywane stanowisko pracy (należy podać nazwy stanowisk, z których pracownicy mogą zastępować osobę zajmującą opisywane stanowisko oraz zakres uprawnień do zastępowania)	**A8. Uprawnienia pracownika do zastępowania innych osób** (należy podać nazwy stanowisk, które pracownik może zastępować oraz zakres uprawnień do zastępowania)
Inspektor realizujący zadania punktu obsługi interesanta	Inspektor realizujący zadania punktu obsługi interesanta
A9. Kategoria zaszeregowania (należy podać kategorię zaszeregowania wynikającą z przeprowadzonego procesu wartościowania)	**A10.**

A11. Osoba sporządzająca opis (imię, nazwisko, podpis, data)		
A12. Osoba zatwierdzająca opis (imię, nazwisko, podpis, data)		
A13. Imię i nazwisko pracownika (imię, nazwisko, podpis i data zapoznania z treścią i przyjęcia do stosowania)		
B. ZAKRES OBOWIĄZKÓW		
B1. Misja – streszczenie istoty stanowiska pracy (skrótowe określenie celu istnienia stanowiska pracy)		
Profesjonalna, zgodna ze standardami obsługa interesanta sądu oraz budowa i dbałość o pozytywny wizerunek sądu.		
B2. Obowiązki i zadania		Procentowy udział czasu poświęcanego na obowiązek / zadanie w ciągu statystycznego dnia pracy
1. bezpośrednia obsługa interesanta, 2. obsługa interesanta w czytelni akt, udostępnianie akt, 3. obsługa interesanta w rozmowie telefonicznej, 4. obsługa interesanta za pośrednictwem korespondencji elektronicznej;		44 25 30 1
KOMPETENCJE		
	Wymagane	Dodatkowe
C1. Poziom i profil wykształcenia (należy wpisać poziom i profil wykształcenia niezbędnego – rubryka „wymagane”; oraz pożądanego, ale nie niezbędnego – rubryka „dodatkowe)	I stopnia	
C2. Przeszkolenie (należy wpisać przeszkolenie niezbędne – rubryka „wymagane”; oraz pożądane, ale nie niezbędne – rubryka „dodatkowe)		

C3. Szczególne uprawnienia (należy wpisać niezbędne uprawnienia i upoważnienia w rubryce „wymagane" oraz pożądane, ale nie niezbędne w rubryce „dodatkowe")	upoważnienie do przetwarzania danych osobowych, upoważnienie do udzielania odpowiedzi na zapytania kierowane do POI drogą mailową	
C4. Doświadczenie zawodowe (należy wpisać niezbędne doświadczenie– rubryka „wymagane", oraz pożądane, ale nie niezbędne – rubryka „dodatkowe"; a także liczbę lat pracy oraz jej charakter)	praca na stanowisku sekretarza sądowego, st. sekretarza sądowego	
C5. Inne kompetencje (można wpisać inne kompetencje istotne lub pożądane dla właściwego wykonywania zadań na stanowisku)	umiejętność budowania pozytywnego wizerunku sądu, umiejętności komunikowania na bardzo dobrym poziomie, wysoki poziom kultury osobistej, znajomość obsługi programu SAWA, EOD, wiedza w zakresie regulacji prawnych działania sądów powszechnych i znajomość struktury organizacyjnej sądu, asertywność, umiejętność przekonywania;	
D. WYMAGANIA STANOWISKA		
D1. Warunki pracy (szczególne warunki pracy takie jak wysoki poziom stresu, częste wyjazdy służbowe, praca po godzinach itp.)	---	

D2. Inicjatywa (umiejętność i chęć poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, proponowanie nowych rozwiązań, inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, mówienie o problemach, badanie źródeł ich powstania)	Osoba zatrudniona na danym stanowisku działa w ramach obowiązujących przepisów prawa, instrukcji i standardów, które determinują tryb jej działania oraz pomagają jednoznacznie określić jak zachować się w konkretnej sytuacji, aby uzyskać najwyższą jakość i efekty pracy. Pracownik przejawia inicjatywę w samokształceniu merytorycznym. Zgłasza konstruktywne wnioski usprawniające odcinek pracy własnej oraz pracę zespołu, z uwzględnieniem oczekiwań interesanta w zakresie obsługi w sądzie. Inicjuje działania, które w odbiorze klienta przełożą się na zadowolenie i satysfakcjonującą ocenę instytucji.
D3. Niezbędna samodzielność (umiejętność planowania działań i organizowania pracy, ustalanie priorytetów, dostosowanie planów i organizacji pracy do zmieniających się okoliczności)	Osoba realizująca zadania wykonuje je zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz ustalonymi procedurami. Przepisy jednoznacznie określają sposób i tryb postępowania (standaryzacja procesu obsługi interesanta). Jednakże mogą pojawić się sytuacje bezprecedensowe. W takim przypadku pracownik proponuje sposób rozwiązania a ostateczną decyzję podejmuje przełożony. Osoba zajmująca to stanowisko podejmuje samodzielne decyzje dotyczące organizacji pracy własnej.
E. KLUCZOWE CELE STAWIANE PRACOWNIKOM NA DANYM STANOWISKU PRACY (należy określić kluczowe cele, które osiągać mają pracownicy zajmujący opisywane stanowisko pracy)	
Profesjonalna obsługa stron postępowań sądowych z zachowaniem reguły jak najkrótszego czasu oczekiwania interesanta.	
F. KRYTERIA OCENY PRACY SPECYFICZNE DLA OPISYWANEGO STANOWISKA (Charakterystyczne wskaźniki wpływające w znacznym stopniu na efektywność pracownika na opisywanym stanowisku zgodnie z obowiązującym systemem oceny pracownika)	
1. Kryteria efektywnościowe: terminowa realizacja zadań, rzetelność (jakość pracy), poziom zaangażowania pracownika, umiejętność zorganizowania własnej pracy, zarządzanie informacją, samodzielne realizowanie powierzonych zadań; **2. Kryteria rozwojowe:** nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji, wiedza merytoryczna w tym znajomość aktualnego stanu prawnego, umiejętność posługiwania się wymaganymi urządzeniami technicznymi, umiejętność współpracy z innymi pracownikami, identyfikacja z Sądem, odpowiedzialność, przestrzeganie dyscypliny pracy, kultura osobista oraz stosunek do interesantów i współpracowników.	

G. KONTAKTY I REPREZENTACJA			
Lp.	**Podmiot kontaktów**	**Cel kontaktów**	**Częstotliwość**
Kontakty wewnętrzne			
	Sekretariaty Wydziałów	udzielanie informacji oraz udostępnianie akt spraw sądowych	bieżąca współpraca
1	Wydziały i Oddziały Sądu	udzielanie informacji oraz udostępnianie akt spraw sądowych oraz inne zadania (np. sprawy organizacyjne, techniczne);	wg potrzeb
Kontakty zewnętrzne			
1	Obsługa interesantów (osobista i telefoniczna)	udzielanie informacji oraz udostępnianie akt spraw sądowych	codziennie

Istotą stanowiska pracy w Biurze Obsługi Interesantów jest profesjonalna, zgodna ze standardami obsługa interesanta Sądu oraz budowa i dbałość o pozytywny wizerunek placówki. Poniżej prezentujemy wypracowane **standardy wizerunku pracownika**.

Ubiór:

1. Pracowników BOI obowiązuje noszenie stosownego stroju;
2. Pracownik BOI zobowiązany jest do jego noszenia z zachowaniem zasad czystości, schludności i estetyki;
3. Strój zawsze czysty i wyprasowany;
4. Nie przepocony;
5. Obuwie zawsze pełne (dla kobiet i mężczyzn);
6. Dodatki, takie jak biżuteria powinny być ograniczone do minimum;
7. W biurze zawsze należy być zadbanym, schludnym i eleganckim pamiętając, że swoim wyglądem zewnętrznym budujemy autorytet osobisty lecz przede wszystkim pozycję instytucji, którą reprezentujemy;
8. Zadbane, nie spocone dłonie;
9. Dyskretny makijaż;
10. Pracownicy BOI wspólnie uzgadniają w danym dniu jaki zestaw ubrań będą nosili, by zapewnić jednolity wygląd.

Identyfikator:

1. Przypięty w miejscu łatwym do zauważenia, na wysokości klatki piersiowej;
2. Imię i nazwisko naniesione w sposób pozwalający klientowi bez trudu je odczytać.

Katalog dobrych nawyków, które budują wizerunek:

1. Pracę należy rozpoczynać punktualnie;
2. Do pracy należy przyjść wcześniej – godziną rozpoczęcia pracy nie jest godziną otwarcia drzwi do sądu lub podpisywania listy, godziną rozpoczęcia pracy jest godzina rozpoczęcia wykonywania obowiązków zawodowych;
3. Zawsze należy dotrzymywać swoich obietnic;
4. Wychodź naprzeciw potrzebom klientów, naucz się słuchać;

5. Jeżeli to możliwe zaoferuj interesantowi alternatywę rozwiązania problemu;
6. Uważaj obsługę klienta za najważniejszą część swojej pracy;
7. Podawaj klientowi swoje personalia i numer telefonu służbowego;
8. Rozmawiając przez telefon stosuj „etykietę telefoniczną", uśmiechając się, modelując głos;
9. Pamiętaj, że są sytuacje w których w danej chwili nie znasz odpowiedzi na dany problem – to jednak nie zwalnia Cię od tego, aby się doinformować i skontaktować z klientem w celu uzupełnienia informacji.

Na wysoką jakość obsługi w tutejszym Sądzie wpływa także fakt, iż pracownicy Biura Obsługi Interesantów przeszli szereg szkoleń z zakresu umiejętności interpersonalnych, przygotowujących ich do pracy w tej wymagającej komórce organizacyjnej. Wykorzystując zebrane informacje z badania „Tajemniczy Klient", opracowano program szkolenia dedykowany wyłącznie tej grupie pracowników. Określono cel szkolenia: praca nad umiejętnościami, które w badaniu „Tajemniczy Klient" ocenione zostały przez ankieterów jako słabe, usprawnienie wykonywania zadań związanych z kontaktem z klientem, poprawa wizerunku POI, nabycie profesjonalnych umiejętności związanych z obsługą klienta.

W trakcie dwudniowych warsztatów, pracownicy pracowali z trenerem w następujących obszarach:

Obsługa Klienta:
1. Cele obsługi klienta, czyli co jest zadaniem pracownika;
2. Wizerunek i autoprezentacja pracownika;
3. Zasady profesjonalnej obsługi klienta.

Komunikacja z Klientem:
1. Radzenie sobie z Klientem trudnym;
2. Jak się zachować w trudnych sytuacjach?
3. Zasady komunikacji z klientem trudnym.

Trudny Klient:
1. Trudny klient czyli kto?
2. Typologia trudnych klientów.

Rozmowa telefoniczna i e-mailowa:
1. Zasady komunikacji przez telefon;
2. Pokonywanie trudności w rozmowie telefonicznej;
3. Jak powinna wyglądać korespondencja elektroniczna?

Narzędzia komunikacji:
1. 16 technik komunikacyjnych możliwych do zastosowania w urzędzie.

Po odbytym szkoleniu, po dwóch miesiącach, została przeprowadzona pierwsza wizyta coachingowa (sprawdzenie, jak w praktyce wykorzystywana jest wiedza nabyta w trakcie cyklu szkoleniowego) w ówczesnych Punktach Obsługi Interesanta, polegająca na całodziennej obserwacji w miejscu pracy i udzieleniu konstruktywnego *feedbacku*. Kolejną wizytę zaplanowano po kolejnych dwóch miesiącach. Szkolenie i coaching dały rękojmię właściwego przygotowania pracowników do pracy z klientem Sądu przez nabycie niezbędnych umiejętności do profesjonalnego i efektywnego

działania, a tym samym budowania pozytywnego wizerunku Sądu. Rezultatem działań szkoleniowych było także współuczestniczenie pracowników w wypracowaniu wspomnianego już *Podręcznika Standardów Obsługi Klienta w Punkcie Obsługi Interesanta w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach*. Ten zbiór najlepszych doświadczeń, zasad oraz praktyk z zakresu kontaktu interesanta z pracownikiem Sądu uwzględniający jego oczekiwania w obszarze obsługi, stał się punktem odniesienia, bazą wiedzy i podstawowym narzędziem wykorzystywanym przez pracowników BOI w codziennej pracy. Dzieląc się wiedzą w tym zakresie, prezentujemy wypracowane **Standardy Obsługi Klienta** obowiązujące w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, rozpoczynając od **Standardu Bezpośredniej Obsługi Klienta[37].**

Czynność	Sposób postępowania	Przykłady
Reakcja na wejście Klienta	• okaż zainteresowanie klientem, który wchodzi do BOI; • przedstaw się klientowi z imienia i nazwiska; • przyjemnie i grzecznie przywitaj klienta; • pamiętaj, że niedopuszczalny jest brak reakcji na osobę wchodzącą do BOI; • nawiąż kontakt wzrokowy z klientem w ciągu pięciu sekund od momentu, kiedy zaczyna do ciebie podchodzić; • jeżeli nie możesz od razu obsłużyć klienta, poinformuj go o tym;	Dzień dobry, Anna Kowalska, w czym mogę pani/panu pomóc ? Czy może pani/pan chwilę zaczekać? zaraz będą do pani/pana dyspozycji,
Badanie sprawy (potrzeb) Klienta	• na początku rozmowy wykorzystaj pytania otwarte, które umożliwią szybkie zebranie potrzeb/informacji (Kto? Co? Jak? Dlaczego? Kiedy?); • w celu doprecyzowania stosuj pytania zamknięte (Czy?); • stosuj parafrazę, by upewnić się że właściwie zrozumiałeś; stosuj podsumowanie; • staraj się zrozumieć potrzeby klientów; • nie krytykuj i nie osadzaj klientów; • wczuwaj się w sytuację; • wychodź naprzeciw potrzebom klientów; • stara się spełniać oczekiwania klienta; • pamiętaj, że klient nie musi znać się na sprawach, które przyszedł załatwić, to ty jesteś ekspertem!	W czym mogę pani/panu pomóc ? Czy posiada pan właściwy formularz? Z tego co pani mówi, potrzebuje pani adresy instytucji zajmujących się bezpłatną pomocą prawną? Aby móc pomyślnie złożyć wniosek powinien pan mieć następujące dokumenty …,

[37] Podręcznik Standardów Obsługi Klienta w Punkcie Obsługi Interesanta w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach.

Przekazywanie informacji związanych z działalnością BOI	• przekazując informacje związane z podmiotową działalnością BOI należy pamiętać o obowiązującym standardzie: • mów w sposób jasny i rzeczowy; • unikaj żargony; • poproś klienta, aby usiadł; • upewnij się, że klient otrzymał wszystkie niezbędne informacje • słuchaj aktywnie i potwierdzaj, że słuchasz; • nie przerywaj; • miej kontakt t wzrokowy z klientem; • okazuj klientowi gotowość do pomocy; • miej przygotowane w formie ulotki podstawowe informacje, których może potrzebować klient – dane teleadresowe, numery kont bankowych itp. – to zaoszczędzi czas i wpłynie n zadowolenie klienta.	Czy potrzebuje pani/pan jeszcze jakieś informacje? Proszę pytać, chętnie pani/panu pomogę
Udostępnianie formularzy i wzorów pism sądowych	• jeżeli zajdzie taka potrzeba wskaż klientowi właściwą rubrykę; • pamiętaj, ze nie możesz wypełniać dokumentów za klienta; • zapewnij i wskaż miejsce w którym klient bez przeszkód będzie mógł wypełnić formularz; • sprawdź, czy jest dostępny długopis i karteczki do notowania; • upewnij się, że podstawowe dokumenty są dostępne dl klienta (bez Twojej pomocy); • przed przyjęciem dokumentów sprawdź czy klient wypełnił wszystkie wskazane pola – zaoszczędzisz czas a klient poczuje się traktowany indywidualnie.	Tutaj może pani/pan spokojnie wypełnić dokumenty,
Zamknięcie spotkania z klientem	• zapytaj się, czy klient jest zadowolony z tak załatwionej sprawy; • upewnij się, czy klient uzyskał wszystkie niezbędne informacje.	Widzę, że jest pan zadowolony z załatwienia swojej sprawy, bardzo mnie to cieszy, Czy potrzebuje pani/pan jeszcze jakiś informacji?

Zamknięcie spotkania z klientem	• okaż swoją gotowość do pomocy w przyszłości • pożegnanie klienta	Czy ma pani/pan jeszcze jakieś pytania? W przypadku pytań czy wątpliwości proszę się ze mną skontaktować, oto numery kontaktowe …....., Dziękuję pani/panu, do widzenia
Zasady komunikacji	• zwracaj uwagę na klienta: utrzymuj kontakt wzrokowy z klientem, przytakuj przez kiwniecie głową, zwracaj się twarzą do klienta pochyl się do przodu (wychyl się lekko w stronę klienta); • mów w sposób zrozumiały dla klienta; • słownictwa specjalistycznego używaj wówczas, gdy jest to konieczne; • dostosuj gestykulację do sytuacji (ograniczaj gestykulację z udziałem rekwizytów, gestykulację samymi rękoma powinna być opanowana i mieć charakter wzmacniający cały przekaz); • dostosuj dystans fizyczny: utrzymuj dystans tzw. strefy osobistej od 60-120 cm, który zapewnia prywatność niezbędną do tego żeby rozmawia, zapewnia komfort i bezpieczeństwo dla obu stron, koryguj na bieżąco dystans strefy osobistej z klientem; • dostosuj mimikę twarzy: wyraz twarzy powinien być naturalny, pogodny i życzliwy; • praca głosem; kontroluj ton swojego głosu, zwłaszcza w rozmowie z klientem trudnym, kontroluj poziom głośności mówienia, głos musi brzmieć ciepło i przyjemnie, dopasuj szybkość twojej mowy do szybkości mowy klienta.	

Drugim bardzo ważnym obszarem działania BOI jest obsługa interesanta w rozmowie telefonicznej. Na pozór mniej zobowiązująca niż rozmowa osobista, także wymaga stosownego przygotowania. Dlatego również tutaj dokonano standaryzacji obsługi i wypracowano następujący model działania – **Standard Obsługi Telefonicznej.**

Czynność	Sposób postępowania	Przykłady
Rozpoczęcie rozmowy	• zawsze rozpoczynaj rozmowę telefoniczną w taki sam sposób: • przywitaj rozmówcę – klienta, • uśmiechaj się – to doda Twojemu głosowi ciepła i sympatii, • podaj swoje personalia i funkcję, • zapytaj klienta w czym możesz pomóc, • nigdy nie używaj skrótów w rozmowie np. BOI; • jeżeli osoba, która zadzwoniła szuka innego pracownika bądź komórki należy ja przełączyć, a jeżeli nie jest to możliwe – podać właściwy numer; • kontynuując rozmowę zawsze zwracaj się do rozmówcy pani, pan, nie używaj imienia czy nazwiska, nawet jeżeli kojarzysz klienta;	Dzień Dobry, Sąd Rejonowy Katowice – Zachód, Biuro Obsługi Interesanta, Anna Kowalska, w czym mogę pomóc?
Badanie potrzeb i udzielenie informacji	• na etapie badania potrzeb i załatwiania spraw klienta, w telefonicznej obsłudze obowiązują takie same zasady jak w obsłudze bezpośredniej przedstawione powyżej.	
Zakończenie rozmowy	• upewnij się, że klient zrealizował wszystkie swój potrzeby; • podsumuj wszystkie ustalenia i działania, które zgodziłeś się wykonać na rzecz klienta – zyskasz pewność że rozmawialiście o tym samym przedmiocie działania; • okaż gotowość do dalszej pomocy; • podziękuj za telefon i zakończ rozmowę;	Czy oprócz tej informacji, potrzebuje pan uzyskać jeszcze jakieś informacje? Czy mogę coś jeszcze dla pani/pan zarobić? Czy potrzebuje pani/pan uzyskać jescze jakieś informacje? Dziękuje Pani/panu za telefon, cieszę się, że mogłam pomóc, do widzenia

Zakończenie rozmowy	• możesz zaproponować klientowi zapisani kontaktu do siebie; • pozwól, by Twój rozmówca zawsze jako pierwszy odłożył słuchawkę – zyskasz pewność, że nie przerwiesz mu w połowie zdania; • po zakończeniu rozmowy zapisz wszystkie niezbędne informacje, jeżeli w stosunku do osoby dzwoniącej masz wykonać dalsze działania;	
Zasady komunikacji telefonicznej	• odpowiadaj na telefon w ciągu trzech dzwonków; • jeżeli jest konieczne, by klienta oczekiwał na połączenie to: – zapytaj klienta, czy możesz go przełączyć w tryb oczekiwania na połączenia, – zaczekaj na odpowiedź, – poinformuj klienta dlaczego przełączysz go w tryb oczekiwania i podaj przybliżony czas oczekiwania, – wracając na linię podziękuj klientowi za oczekiwanie i okaz swoją gotowość do pomocy, • poinformuj klienta jak długo będzie czekał: – krótkie oczekiwanie jest do 60 sekund, – długie oczekiwanie do 1 – 3 minut, – oczekiwanie nazwane „wiecznością" jest powyżej 3 minut, • zawsze kontroluj ton głosu podczas rozmowy telefonicznej; • wysłuchaj rozmówcę – daj mu możliwość wypowiedzenia się jednocześnie okazując, że go słuchasz; • w sytuacji, gdy interesant zgubi watek czy mówi chaotycznie zastosuj parafrazę lub zadawaj pytania wymagające konkretnej odpowiedzi.	Czy mogę przełączyć panią/pana w tryb oczekiwania który potrwa około minuty? W tej chwili prowadzę obsługę klienta, dlatego pozwoli pan, że przełączę go w tryb oczekiwania na około 2 minuty, a po tym czasie będę do pana dyspozycji Dziękuję panu za cierpliwość, w czym mogę panu pomóc? Z tego co zrozumiałam, chce pan przejrzeć akta swojej sprawy?

Odzwanianie	• w sytuacji w której zobowiązałeś się oddzwonić do interesanta, powinieneś do niego wykonać telefon w ciągu 24 godzin;	Dzień dobry, z tej strony … Biuro Obsługi Interesantów w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód, czy rozmawiam z panem ….?
	• w rozmowie wychodzącej obowiązuje ten sam standard przedstawiania się: – przywitaj rozmówce – klienta, – podaj swoje personalia i funkcję, – sprawdź tożsamość rozmówcy, – przypomnij w jakim celu dzwonisz, – przekaż informacje,	W nawiązaniu do naszej wczorajszej rozmowy, pragnę pana poinformować, iż….
	– upewnij się, czy wyczerpałaś potrzeby klienta,	Czy potrzebuje pan ode mnie jeszcze jakieś informacje?
	– podziękuj za rozmowę i ją zakończ.	W takim razie dziękuje panu za rozmowę, do widzenia

Jak już wcześniej wspomniano, obsługa interesanta w tutejszym Sądzie odbywa się także za pośrednictwem korespondencji elektronicznej, dlatego również i w tym obszarze działania wdrożono **Standard Korespondencji Elektronicznej**, ustalając zasady korespondencji elektronicznej i Autoresponder.

Pracownicy Biur Obsługi Interesantów odbiór wiadomości przysłanej pocztą elektroniczną potwierdzają w ciągu 3 dni roboczych od otrzymania. W przypadku gdy udzielenie odpowiedzi w tym czasie nie jest możliwe, powiadamiają o tym klienta, wyjaśniając powody opóźnienia oraz podając termin udzielania pełnej odpowiedzi. W korespondencji z interesantem podaje się dane osoby zajmującej się daną sprawą, w tym jej imię i nazwisko oraz numer telefonu. Ważne jest, aby w sytuacji gdy Biuro Obsługi Interesantów jest nieczynne (np. ze względu na szkolenie), nie zapominać o włączeniu autoodpowiedzi, by interesanta nie pozostawiać bez oczekiwanej wiadomości. Pracownicy BOI, realizując obsługę za pośrednictwem korespondencji elektronicznej, stosują w niej także standard stopki, który poniżej prezentujemy:

W odpowiedzi na Pani/Pana zapytanie, uprzejmie informuję, iż ….

Treść odpowiedzi.

.....

W razie pytań proszę o kontakt.

.....

Z poważaniem
Imię i nazwisko pracownika udzielającego odpowiedzi
Biuro Obsługi Interesanta
Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach
pl. Wolności 10, p. 004
40 – 078 Katowice
tel.: 32 604 77 31, 32 604 77 32
godziny pracy: poniedziałek – piątek 7.30. – 15.30.
www.katowice-zachod.sr.gov.pl

Ponadto wydane zostało Zarządzenie Prezesa Sądu w sprawie obsługi interesanta za pośrednictwem korespondencji elektronicznej, w którym imiennie wskazano pracowników Biur Obsługi Interesantów do udzielania odpowiedzi na zapytania do Sądu kierowane pocztą elektroniczną.

Integralną częścią Biura Obsługi Interesantów jest czytelnia akt. Również w tym obszarze zadań należących do pracowników BOI dokonano standaryzacji sposobu postępowania pracownika.

Czynność	**Sposób postępowania**	**Przykłady**
Sprawdzenie tożsamości klienta	• przed wydaniem akt do wglądu nadzy bezwzględnie sprawdzić tożsamość klienta, • należy sprawdzić, czy klienta posiada uprawnienia do przeglądania akt,	Poproszę panią/pana o dowód osobisty lub inny dokument potwierdzający pani/pana tożsamość
Przekazanie klientowi informacji o zasadach postępowania w czytelni akt	• w czytelni powinien być umieszczony w widocznym miejscu regulamin korzystania z czytelni akt, każdemu klientowi należy przedstawić skrócany regulamin korzystania z czytelni akt – zapoznać z obowiązującymi zasadami (pracownicy przygotowali także wyciąg z regulaminu i umieścili je na blatach stanowisk czytelni akt);	Proszę pani/pana w czytelni akt obowiązują następujące zasady:

Przekazanie klientowi informacji o zasadach postępowania w czytelni akt	• w przypadku interesanta, który kolejny raz korzysta z czytelni akt, należy jedynie upewnić się, że znane są mu zasady korzystania z czytelni akt; • należy bezwzględnie reagować na jakiekolwiek próby łamania przez klienta obowiązującego regulaminu.	Należy poinformować m.in. o obowiązkach interesantów i obowiązujących ich zasadach postępowania z aktami;

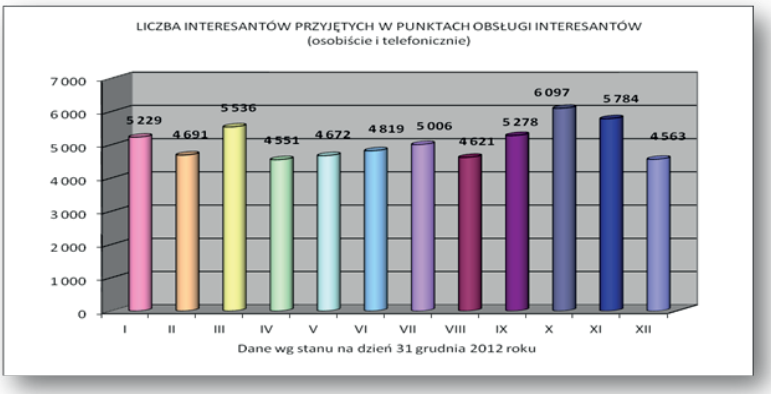
Pracownicy Biur Obsługi Interesantów stosują się do obowiązujących uregulowań i opracowanych, przy ich udziale, standardów obsługi. Pozwala to na zachowanie wysokiej, powtarzalnej jakości obsługi w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach. Odpowiedzialne, kompetentne i uprzejmie traktowanie interesanta oraz otwartość na jego oczekiwania wpływa na pozytywny i wiarygodny wizerunek Sądu.

4.3. Biura Obsługi Interesantów w liczbach

W okresie trzyletniego działania Biur Obsługi Interesantów z ich usług skorzystało łącznie (obsługa osobista i telefoniczna) **179 477** interesantów (lata 2011–2013).

Do Prezesa tutejszego Sądu wpłynęły zaledwie **3 skargi**, których przedmiotem były nieprawidłowości działania pracowników. Wszystkie skargi po zbadaniu przez Prezesa Sądu zostały uznane za niezasadne. Dane te należy oczywiście odnieść do ogólnej liczby obsłużonych interesantów. I tak w roku **2011** liczba ogółem przyjętych stron (obsługa na stanowisku bezpośrednim i telefonicznym) wyniosła: **43 426**. Liczba udostępnionych stronom akt sądowych zamknęła się w liczbie 5 199. Wskaźnik dot. skarg: 1 (0,000027). Analogicznie w roku **2012** liczba ogółem przyjętych stron (obsługa na stanowisku bezpośrednimi telefonicznym) wyniosła: **60 847**. Liczba udostępnionych stronom akt sądowych zamknęła się w liczbie 6 220. Wskaźnik dot. skarg: 2 (0,000033).

Poniżej dane szczegółowe za 2012 r.



W roku 2013 Biura Obsługi Interesantów przyjęły ogółem 75 204 interesantów i udostępniły stronom 6 877 akt sądowych. Wskaźnik dot. skarg: 1 (0,000013).

5. „Przyjazny Pokój Przesłuchań Dzieci”



Działaniem o wysokim priorytecie było utworzenie w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach *„Przyjaznego Pokoju Przesłuchań Dzieci”,* inaczej *„Niebieskiego Pokoju”,* czyli pomieszczenia przystosowanego i przeznaczonego do przesłuchań dzieci. W skład pokoju wchodzą pokój bezpośredniej rozmowy oraz pokój techniczny. Pokój bezpośredniej rozmowy wyposażono w meble dostosowane do różnego wieku dziecka m.in.: w stolik i krzesełka, kanapę, nieliczne miękkie zabawki sprzyjające przyjaznej atmosferze; utrzymany jest w pastelowej kolorystyce. Wyposażeniem standardowym jest papier oraz kredki i ołówki umieszczone na blacie stolika, przy którym dziecko zajmuje miejsce. Wystrój „Przyjaznego Pokoju Przesłuchań Dzieci” jest przytulny i sprawia na dziecku sympatyczne wrażenie, aby mogło czuć się ono bardziej komfortowo i bezpiecznie. Niezbędnymi elementami w wyposażeniu przyjaznego pokoju jest lustro fenickie i sprzęt audiowizualny do rejestracji dźwięku i obrazu (pokój techniczny) z całego przesłuchania.

Droga do uzyskania *Certyfikatu Przyjaznego Pokoju Przesłuchań Dzieci* rozpoczęła się skierowaniem zgłoszenia na adres Fundacji Dzieci Niczyje. Po dokonaniu analizy nadesłanego zgłoszenia nastąpiła weryfikacja zgłoszonego pokoju przez dwóch certyfikatorów/weryfikatorów, co w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach miało miejsce w dniu 12 stycznia 2011 roku. Przyznanie *Certyfikatu* wraz ze wskazaniem ewentualnych „poprawek” nastąpiło po analizie informacji zebranych przez weryfikatorów. Nadsyłane przez nich ankiety zawierały zarówno obiektywne informacje, jak i subiektywne wrażenia i komentarze związane ze specyfiką wykonywanego zawodu. Decyzją Ministra Sprawiedliwości i Fundacji Dzieci Niczyje prowadzony przez nasz Sąd „Niebieski Pokój” otrzymał *Certyfikat Przyjaznego Pokoju Przesłuchań Dzieci*. Uzyskanie certyfikatu jest dowodem na spełnienie standardów dotyczących przyjaznego miejsca przesłuchiwania, miejsca dostosowanego do potrzeb dziecka, miejsca przyjaznego, które pozwoli na zminimalizowanie stresu dziecka związanego z przesłuchaniem. Jak już wcześniej zaznaczono, w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach katalog zadań pracowników Biura Obsługi Interesantów rozszerzono o zapewnienie doraźnej stosownej pomocy uczestnikom przesłuchań prowadzonych w „Przyjaznym Pokoju Przesłuchań Dzieci”.



6. Biuro Prasowe

Ważnym obszarem działań Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach nastawionych na poprawę wizerunku było dobre zorganizowanie i ustalenie zasad współpracy w kontaktach z mediami. W tym celu rozpoczęło swoją działalność Biuro Prasowe Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, ustanowione zarządzeniem Prezesa Sądu. Jego zadaniem jest ułatwienie przedstawicielom środków masowego przekazu dostępu do informacji w sprawach będących przedmiotem zainteresowania mediów, w szczególności poprzez formułowanie komunikatów prasowych, a także udostępnianie opracowań prasowych związanych z pracą Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach. To wsparcie administracyjne dla Prezesa Sądu, realizującego zadania związane ze współpracą jednostki ze środkami masowego przekazu.

Biuro Prasowe prowadzone jest przez wyznaczonego pracownika Oddziału Administracyjnego. Kontakt z Biurem Prasowym odbywa się telefoniczne bądź za pośrednictwem strony internetowej Sądu przy wykorzystaniu *Formularza kontaktowego*, który poprzez podanie kluczowych informacji, takich jak:

a) oznaczenie nadawcy,
b) kategoria sprawy (np. cywilna, karna, rodzinna),
c) opis sprawy,
d) żądane informacje,
e) adres, na jaki należy udzielić odpowiedzi,

pozwala na sprawne udzielenie informacji zwrotnej.

Oprócz komunikatów dotyczących spraw sądowych będących w zainteresowaniu mediów, na stronie internetowej Sądu w zakładce Biura Prasowego umieszczono również opracowania prasowe związane z pracą Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach.

Wymienione w treści artykułu „działania zewnętrzne" Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach charakteryzują się przede wszystkim nieco innym spojrzeniem na rolę i misję wymiaru sprawiedliwości.

Wskazania wymaga, iż koncentrują się one na podstawowych wartościach wymiaru sprawiedliwości jakimi są: jawność – w przypadku Biura Prasowego, strony internetowej, profilu na portalu społecznościowym, umożliwienia publiczności – wolontariuszom czy uczniom udziału w rozprawach jako publiczności; misja edukacyjna – współpraca z uczestnikami procesu dydaktycznego na każdym jego etapie – od przedszkolaków po studentów Wydziału Prawa; wreszcie działanie w interesie obywateli (stron, uczestników postępowania) – utworzenie „Niebieskiego Pokoju", Biura Obsługi Interesantów, przeprowadzenie ankiety „mini Court Watch".

Szereg wymienionych rozwiązań, poza działaniami wiążącymi się z koniecznością poniesienia kosztów („Niebieski Pokój", BOI), ma charakter bezkosztowy, oparty jedynie na inicjatywie, woli działania i potencjale sędziów oraz pracowników placówki.

Wyzwolona we wskazanych działaniach energia, zmiana nastawienia i aktywność osób tworzących Sąd, jest poza opisanymi namacalnymi efektami działań – największą korzyścią wynikającą z procesów modernizacyjnych.

Załącznik nr 5

Załącznik Nr 1
do Zarządzenia Nr 26/12/2010
z dnia 28.12.2010r.
Prezesa Sądu Rejonowego
Katowice-Zachód w Katowicach

REGULAMIN
B I U R A O B S Ł U G I I N T E R E S A N T Ó W
SĄDU REJONOWEGO KATOWICE-ZACHÓDW KATOWICACH

I. Struktura organizacyjna i zakres zadań Biura Obsługi Interesantów

§1

1. Biura Obsługi Interesantów (zwane dalej BOI) wraz z czytelnią akt powołane są do obsługi interesantów wszystkich wydziałów Sądu Rejonowego Katowice – Zachód w Katowicach.
2. BOI mieszczą się w budynkach Sądu Rejonowego Katowice – Zachód w Katowicach przy pl. Wolności 10, w zakresie spraw karnych oraz przy ul. Warszawskiej 45, w zakresie spraw cywilnych.
3. BOI wchodzi w skład Oddziału Administracyjnego tut. Sądu.
4. Zadaniem BOI jest profesjonalna obsługa stron postępowań sądowych, pełnomocników (obrońców), prokuratorów oraz pozostałych osób związanych z prowadzonymi postępowaniami z zachowaniem reguły jak najkrótszego czasu oczekiwania interesanta.
5. Za sprawne funkcjonowanie BOI (wraz z czytelnią akt) odpowiada koordynator wyznaczony przez Prezesa tut. Sądu, do którego zadań należy w szczególności:
   a) organizowanie i nadzór nad pracą BOI wraz z czytelnią akt;
   b) udzielanie odpowiedzi na e-maile kierowane do BOI, z zastrzeżeniem zapisu §3 pkt 1.
   c) wydawanie zamówionych dokumentów (orzeczeń);
   d) przyjmowanie interesantów w sprawach konfliktowych.
5. Skargi i wnioski dotyczące pracy BOI rozpoznaje Prezes i Wiceprezesi tut. Sądu na zasadach określonych w zarządzeniu Prezesa Sądu z dnia 11 września 2012 roku Nr 21/09/2012 w sprawie przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków dotyczących działalności Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach.
6. Kierownicy Sekretariatów Wydziałów, Sekcji zobowiązani są do ścisłego współdziałania z pracownikami BOI oraz podejmowania czynności mających na celu umożliwienie rzetelnej i sprawnej obsługi interesantów przez BOI, **w tym do terminowego odnotowywania czynności podejmowanych w poszczególnych sprawach w systemie informatycznym** oraz przygotowywania dokumentów wydawanych przez BOI.

7. BOI przyjmuje interesantów od **poniedziałku do piątku w godzinach od 7.30 do 15.30.**
8. Obsługa interesantów odbywa się przy stanowiskach biura obsługi interesantów, na stanowiskach telefonicznych i za pośrednictwem poczty elektronicznej na adres e-mail: boi.cywilny@katowice-zachod.sr.gov.pl (w zakresie spraw cywilnych) oraz boi.karny@katowice-zachod.sr.gov.pl (w zakresie spraw karnych).

§2

1. Do zadań BOI należy zapewnienie sprawnej i profesjonalnej obsługi interesantów oraz ułatwienie im uzyskania niezbędnych informacji, udzielanych w miarę potrzeby i możliwości oraz w granicach określonych przepisami prawa, w szczególności poprzez:
   a) informowanie o sposobach wszczęcia postępowania i podstawowych dokumentach, które należy złożyć przy wnoszeniu sprawy do sądu;
   b) informowanie o kosztach sądowych, sposobie ubiegania się o zwolnienie od kosztów sądowych;
   c) informowanie o przesłankach udzielenia pomocy prawnej z urzędu (ustanowienia obrońcy, adwokata lub radcy prawnego);
   d) informowanie o rodzajach środków odwoławczych i terminach do ich wniesienia;
   e) informowanie o wydziałach w sądzie, ich właściwości i lokalizacji, numerach telefonów i godzinach ich urzędowania, a także siedzib innych sądów, ich numerów telefonów, wydziałów;
   f) informowanie o terminach i miejscach rozpraw sądowych;
   g) udostępnianie list kancelarii adwokackich, radcowskich, notarialnych i komorniczych, listy tłumaczy przysięgłych oraz listy mediatorów;
   h) udostępnianie adresów niektórych innych instytucji pozasądowych m.in. Ministerstwa Sprawiedliwości, Rzecznika Praw Obywatelskich, Rzecznika Praw Dziecka, organizacji pozarządowych itp.;
   i) udostępnianie listy lekarzy sądowych uprawnionych do usprawiedliwiania niestawiennictwa na rozprawie sądowej i informowanie o zasadach usprawiedliwiania nieobecności;
   j) udostępnianie formularzy sądowych i wzorów pism sądowych w typowych sprawach rozpoznawanych przez poszczególne wydziały tut. Sądu;
   k) udostępnianie danych instytucji udzielających bezpłatnych porad prawnych;
   l) zapewnienie doraźnej stosownej pomocy uczestnikom przesłuchań prowadzonych w „Przyjaznym Pokoju Przesłuchań" w szczególności poprzez niezwłoczne udostępnienie pomieszczenia, gdzie uczestnik będzie mógł oczekiwać na rozpoczęcie wysłuchania w warunkach zapewniających mu stosowny komfort;
   m) informowanie stron o stanie i czynnościach podejmowanych w sprawach sądowych.

§3

1. **BOI nie udziela porad prawnych i informacji, które naruszyłyby przepisy innych aktów prawnych, w tym o ochronie danych osobowych i ochronie informacji niejawnych.** Przez poradę prawną należy rozumieć skonkretyzowaną informację, mającą zastosowanie w konkretnej sprawie, opartą na danych lub materiałach przedstawionych przez interesanta, której celem jest udzielenie wskazówek co do sposobu przedstawiania, argumentowania i dowodzenia jego stanowiska przed Sądem w przedmiocie, którego dana sprawa dotyczy, lub która polega na sporządzeniu projektu pisma procesowego.
2. Informacji o sprawie rozpoznawanej przed Sądem na zasadach określonych w § 31 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych (Dz.U. Nr 38, poz. 249) **pracownik BOI udziela stronie, oskarżonemu lub pokrzywdzonemu po wskazaniu danych osobowych**.
3. Przyjmowanie korespondencji wpływającej do Sądu należy do zakresu działania Biura Podawczego tut. Sądu.

Załącznik nr 6

Załącznik Nr 2 do Zarządzenia Nr 26/12/2010
z dnia 28.12.2010r.
Prezesa Sądu Rejonowego
Katowice – Zachód w Katowicach

REGULAMIN
CZYTELNIA AKT
SĄDU REJONOWEGO KATOWICE
– ZACHÓDW KATOWICACH

I. Struktura organizacyjna i zakres zadań Czytelni akt

§1

1. Czytelnia akt stanowi integralną część Biura Obsługi Interesantów Sądu Rejonowego Katowice – Zachód w Katowicach.
2. Z dniem 1 stycznia 2011 roku przeglądanie akt spraw sądowych przez osoby do tego uprawnione odbywa się w czytelniach akt mieszczących się w budynkach Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach przy pl. Wolności 10, w zakresie spraw karnych oraz przy ul. Warszawskiej 45, w zakresie spraw cywilnych.
3. Czytelnia akt przyjmuje interesantów od poniedziałku do piątku w godzinach od 7.30 do 15.30, z zastrzeżeniem, że ostatnie akta udostępniane są uprawnionym

do godziny 15.00. Każdorazowo akta spraw sądowych zwracane są do właściwego sekretariatu wydziału. **Akta nie mogą pozostawać w czytelni akt.**

4. W czytelni akt udostępniane są akta spraw wszystkich wydziałów Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, z zastrzeżeniem, że czytelnia akt nie udostępnia materiałów objętych klauzulą tajności. Sposób ich udostępniania regulują odrębne przepisy.
5. Akta do czytelni akt mogą być zamawiane przez osoby zainteresowane osobiście w Biurze Obsługi Interesantów, jak również telefonicznie lub drogą elektroniczną na adres e-mail boi.cywilny@katowice-zachod.sr.gov.pl (w zakresie spraw cywilnych) oraz boi.karny@katowice-zachod.sr.gov.pl (w zakresie spraw karnych), także ze wskazaniem konkretnego dnia, w którym akta mają być udostępnione.
6. Składając zamówienie, należy podać sygnaturę sprawy, oznaczenie wydziału oraz nazwiska stron w niej uczestniczących, a w przypadku sprawy wielotomowej również numer tomu akt.
7. Akta przekazywane są do czytelni po stwierdzeniu przez kierownika właściwego sekretariatu wydziału czy osoba zamawiająca ma prawo wglądu do akt i czy akta mogą być udostępnione interesantowi. Powyższe ustalane jest wstępnie przez pracownika czytelni telefonicznie, następnie sporządzana jest przez niego notatka będąca zamówieniem akt. Po weryfikacji danych kierownik sekretariatu wydaje akta – **zszyte i ponumerowane** – do Czytelni co jest równoznaczne z dyspozycją udostępnienia akt do przejrzenia (§ 9 ust. 1 pkt 2 zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12.12.2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz.Urz. MS Nr 5, poz. 22 ze zm.)
8. W przypadku stwierdzenia braku uprawnienia interesanta do wglądu do akt kierownik sekretariatu wydziału nie przekazuje akt do BOI i zawiadamia o tym pracownika BOI, który informuje interesanta o konieczności uzyskania zgody Przewodniczącego Wydziału na wgląd do przedmiotowych akt.
9. **Osoby oczekujące na akta przebywają poza pomieszczeniem BOI** (czytelni akt).
10. Przed skorzystaniem z czytelni akt **interesanci mają obowiązek:**
    a) pozostawić okrycia wierzchnie we wskazanym przez pracownika BOI miejscu;
    b) okazać osobie obsługującej dowód osobisty lub inny dokument umożliwiający stwierdzenie tożsamości;
    c) złożyć czytelny podpis w wykazie osób przeglądających akta sądowe (wpis ten jest jednocześnie zobowiązaniem do przestrzegania niniejszego regulaminu);
    d) stosować się do wskazówek porządkowych pracowników BOI;
    e) zabrania się umieszczania na blatach stanowisk do czytania akt rzeczy osobistych tj. torebek, teczek itp.
6. Akta spraw znajdujących się w sekretariatach wydziału lub archiwum udostępniane są w miarę możliwości niezwłocznie. Akta spraw, których udostępnienie w danym momencie nie jest możliwe, udostępniane są w terminie ustalonym przez osobę obsługującą BOI z właściwym sekretariatem wydziału.

7. Osoby zainteresowane przeglądaniem akt w czytelni mają prawo do zamówienia więcej niż jednych akt, jeśli istnieje taka potrzeba. Mogą jednak **zapoznawać się jednorazowo tylko z jednymi aktami z jednego wydziału**. W celu przejrzenia kolejnych akt interesant obowiązany jest zwrócić akta dotychczas przeglądane, wówczas mogą zostać wydane mu kolejne akta.
8. W czytelni można korzystać z własnych materiałów i sprzętu technicznego po wyrażeniu zgody przez pracownika BOI.
9. Wydanie kserokopii dokumentów z akt sądowych możliwe jest po złożeniu wniosku i wniesieniu stosownej opłaty. Wydanie kserokopii dokumentów z akt sprawy w **ilości do 15 stron** odbywa się w (BOI) czytelni akt w dniu złożenia wniosku, powyżej wskazanej ilości winno to nastąpić w terminie do 3 dni od daty złożenia wniosku, o ile wniosek nie dotyczy znacznej ilości kart. W kwestiach budzących wątpliwości decyzje podejmuje Przewodniczący Wydziału (§ 9 ust. 1 pkt 3 w/w zarządzenia).
10. Wykonanie fotokopii dokumentów znajdujących się w aktach możliwe jest bez dodatkowej opłaty, pod nadzorem pracownika obsługującego czytelnię.
11. Zamówione do osobistego odbioru i nie wydane dokumenty zostaną zwrócone do właściwego wydziału z końcem dnia następnego po terminie, w jakim miały zostać odebrane.
12. **Zabronione jest** dokonywanie jakichkolwiek czynności w stosunku do akt sądowych poza ich przeglądaniem, a w szczególności ich niszczenie, uszkadzanie, czynienie w nich adnotacji (podkreśleń, zakreśleń) oraz wynoszenie akt poza czytelnię akt.
13. Osoby, którym zostały udostępnione akta sądowe, mają obowiązek poszanowania udostępnionych akt. Wszelkie zauważone uszkodzenia winny być niezwłocznie zgłoszone osobie obsługującej czytelnię akt.
14. Osoby czytające akta zobowiązane są do zachowania ciszy i niezakłócania pracy innych osób. Na terenie czytelni akt zabronione jest korzystanie z **telefonów komórkowych** oraz spożywanie posiłków i napojów. Osoby czytające akta maja obowiązek stosowania się do niniejszego regulaminu oraz zaleceń i uwag osoby obsługującej czytelnię.
15. W sprawach nieuregulowanych niniejszym regulaminem, stosuje się przepisy regulaminu urzędowania sądów powszechnych oraz innych przepisów szczegółowych (kodeksy postępowań dla danego rodzaju sprawy).

Rozdział 8. Usługowy model zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem dobrych praktyk biblioteki ITIL

Niniejsze opracowanie prezentuje wykorzystanie usługowego modelu zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem wybranych elementów biblioteki dobrych praktyk ITIL (Information Technology Infrastructure Library) zrealizowanego w ramach modernizacji procesów zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości.

Problematyka zarządzania służbami informatycznymi w organizacjach, których podstawowym zakresem działania nie jest świadczenie usług informatycznych, jest zagadnieniem, które nurtowało i nadal nurtuje menadżerów firm oraz jednostek administracji publicznej, w szczególności od momentu, gdy wskutek ewolucyjnego rozwoju wdrażania kolejnych systemów informatycznych obieg informacyjny w organizacji stał się krytycznym elementem jej funkcjonowania, na który negatywny wpływ może mieć nawet krótkotrwała niedostępność głównych systemów wspomagających obieg informacji.

O tym, że właściwe zarządzanie IT w organizacji nie jest sprawą trywialną, świadczy fakt, iż niejednokrotnie, nawet w organizacjach przeznaczających na informatyzację bardzo duże budżety, dochodzi do napięć pomiędzy służbami informatycznymi, a jednostkami korzystającymi z wsparcia informatycznego, które wynikają z różnych perspektyw spojrzenia na zagadnienia dotyczące problemów związanych z użytkowaniem systemów informatycznych. Próbą znalezienia rozwiązania problemów, które wynikają z coraz większego uzależnienia się organizacji od sprawnie działających systemów informatycznych, a co za tym idzie, potrzeby, aby służby informatyczne nie tylko zapewniały ich dostępność, lecz również aby usługi przez nie świadczone były dopasowane do potrzeb organizacji, były prace nad ITIL (Information Technology Infrastructure Library), które rozpoczęły się pod koniec lat 80. Efektem tych prac był zestaw dokumentów przygotowanych przez OGC (Office of Government Commerce), określających standardy (framework) dostarczania usług IT dla organów rządowych Wielkiej Brytanii. Określone standardy okazały się na tyle elastyczne i użyteczne w wielu innych sektorach (przemysł, edukacja, finanse), że rozpowszechniły się jako użyteczny standard zarządzania usługami IT, a popularność ITIL znacznie wzro-

sła w latach 90. ubiegłego wieku, kiedy wraz z rozwojem Internetu i eksplozją firm e-biznesowych okazało się, że sprawnie zarządzane działy zajmujące się wspomaganiem informatycznym organizacji mogą być elementem przewagi konkurencyjnej na rynku. Wykorzystanie praktyczne ITIL umożliwiło służbom informatycznym (Dostawcom usług IT) współpracę na zasadach partnerskich z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi (Odbiorcami usług IT), pozwalając zarówno na kreowanie nowych możliwości biznesowych, jak i zapewnienie Odbiorcom usług IT realizację ustandaryzowanych usług IT na oczekiwanym i wspólnie wynegocjowanym poziomie[38].

Podobne oczekiwanie w stosunku do jakości świadczenia usług świadczonych przez służby informatyczne, jaką miała brytyjska administracja rządowa, ma aktualnie administracja publiczna w Polsce, czego efektem jest konieczność wdrożenia nowoczesnych systemów zarządzania zarówno kadrami informatycznymi, jak również usługami świadczonymi przez Oddziały (Sekcje) Informatyczne. Biblioteka ITIL jest doskonałym narzędziem jako uznany na świecie i sprawdzony standard wspomagający zarówno stronę świadczącą usługi informatyczne, jak również odbiorców tych usług. Warto podkreślić, iż w ramach modernizacji procesów zarządzania w sądownictwie powszechnym, uruchomiono szereg inicjatyw związanych z nadzorem nad pracą urzędników pracujących w sądach oraz rozpoczęto wdrażanie mechanizmów rozliczania i badania efektywności pracy urzędników, co spowodowało wielką presję wywieraną na służby informatyczne w kontekście niezawodności użytkowanych systemów informatycznych, co w konsekwencji wymusza konieczność zapewnienia dostępności usług świadczonych przez służby informatyczne na oczekiwanym poziomie ze względu na fakt, iż systemy informatyczne są podstawowym narzędziem pracy urzędników i mają bezpośredni wpływ na możliwość świadczenia przez nich pracy. Aktualny poziom informatyzacji sądownictwa powoduje, iż brak dostępności do głównych systemów wspomagania pracy merytorycznej jednostek organizacyjnych sądów, może mieć nie tylko wpływ na ocenę pracy urzędników, lecz np. w przypadku wykorzystania w sądzie e-protokołu jako podstawowego źródła informacji, doprowadzić wręcz do braku możliwości procedowania spraw, czyli przerwania ciągłości funkcjonowania sądu.

1. Wprowadzenie do ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

Ideą ITIL (Information Technology Infrastructure Library) jest dostarczanie i zarządzanie usługami IT przez procesy. Szkieletem ITIL są procesy zarządzające, ich wejścia i wyjścia oraz powiązania i zakres odpowiedzialności. Celem procesów będących zarazem głównymi punktami filozofii ITIL są:

- dostarczanie usług informatycznych (nie systemów lub aplikacji) zorientowanych na potrzeby odbiorcy usług informatycznych (dostarczenie usług zgodnych z potrzebami odbiorcy usług informatycznych oraz użytkownika końcowego),
- strategiczne planowania zasobów informatycznych dla potrzeb odbiorcy usług,

[38] J. Łagowski, *ITIL – zarządzanie usługami IT poprzez procesy*, ww.ploug.org.pl/konf_05/materialy/pdf/07.pdf [2012-03-21], s. 4.

- powiązanie celów odbiorcy usług informatycznych i wspierającej go technologii informatycznej,
- pozyskiwanie, wykorzystanie i utrzymywanie niezbędnych zasobów informatycznych,
- pomiar wydajności rozwiązań informatycznych,
- długoterminowa redukcja kosztów związanych z obsługą informatyczną,
- redukcja całkowitego kosztu eksploatacji infrastruktury informatycznej,
- wskazanie wartości rozwiązań informatycznych w konkretnych obszarach organizacji,
- rozwijanie partnerstwa pomiędzy jednostkami organizacyjnymi a służbami informatycznymi,
- wykorzystanie informatyzacji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej[39],
- stała kontrola w celu poprawy jakości usług[40],
- redukcja ryzyka poprzez bardziej kontrolowane wdrażanie i zarządzanie usługami informatycznymi.

Głównym celem ITIL nie jest zbudowanie wydajnej, niezawodnej i stale dostępnej infrastruktury informatycznej czy optymalizacja kosztów dostarczanych usług informatycznych, lecz przede wszystkim zmiana paradygmatu pracy służb informatycznych tak, aby były skoncentrowane na dostarczaniu usług informatycznych w sposób, którego efektem końcowym nie ma być technologia, np. serwer pocztowy, lecz użyteczna z punktu widzenia odbiorcy usługa, np. usługa dostępu do funkcjonującej komunikacji z wykorzystaniem poczty elektronicznej bez względu na to, ile elementów infrastruktury musi być niezbędnych przy jej realizacji.

ITIL promuje usługowe podejście do pracy służb informatycznych (Dostawców usług IT) na rzecz jednostek organizacyjnych, jakimi są wydziały i oddziały (Odbiorcy usług IT). Zgodnie z filozofią ITIL Odbiorcę usług IT nie interesują techniczne aspekty świadczonych usług (serwery, routery, switche itp.), lecz ich końcowy efekt, czyli możliwość korzystania z usługi na akceptowalnym przez obie strony poziomie. Dzięki temu Odbiorca usług IT koncentruje się na np. dostępności do systemu SAWA wspomagającego merytoryczną pracę wydziałów bez konieczności wnikania w warstwę techniczną, niezbędną do realizacji takiej usługi (np. autentykację w systemie dostępu do usług katalogowych, usługę rozpoznawania nazw DNS, usługę przydzielania adresacji sieciowej DHCP, usługi realizowane przez relacyjne bazy danych itd.).

Dla służb informatycznych wprowadzenie elementów ITIL systematyzuje i standaryzuje realizowane powtarzalne procesy. Wprowadzenie elementów ITIL umożliwia również przeprowadzenie procesu pertraktacji dotyczącego poziomu świadczonych usług wsparcia informatycznego, podczas którego można wynegocjować poziom wsparcia w zależności od posiadanych zasobów lub gdy posiadane zasoby są niewystarczające, aby zaangażować wsparcie ze strony jednostek organizacyjnych w wywieranie presji dotyczącej zwiększenia zasobów czy to ludzkich, czy sprzętowych, dzięki jasnemu wykazaniu łańcucha powiązanych ze sobą komponentów, niezbędnych do realizacji usługi na poziomie oczekiwanym przez odbiorców.

[39] M. Pańkowska, *Audyt informatyczny w jednostkach sektora finansów publicznych*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/094_Pankowska.pdf [2012-03-22], s.179–280.

[40] J. Łagowski, *ITIL v.3 – Cykl życia usług IT*, ww.ploug.org.pl/konf_08/materialy/pdf/10_Lagowski.pdf [2012-03-21], s. 139.

Wprowadzenie elementów ITIL generuje również „wartość dodaną" dla organizacji, jaką jest ustandaryzowane procedur obsługi przez służby informatyczne, określenia przez odbiorców usług informatycznych oczekiwanej jakości otrzymywanych usług, jak również możliwość porównania jakości świadczonych usług i ich kosztów przez wewnętrzne służby informatyczne w porównaniu do usług oferowanych przez firmy specjalizujące się w outsourcingu usług informatycznych.

ITIL wprowadza również nowy sposób komunikacji pomiędzy służbami informatycznymi a jednostkami organizacyjnymi korzystającymi z efektów pracy tych służb, dlatego możliwe jest wyeliminowanie odhumanizowanego slangu technicznego na korzyść języka pojęć analogicznie rozumianych przez obie strony dzięki dostarczeniu platformy porozumienia pomiędzy Dostawcą usług IT a Odbiorcą usług IT. Efekt ten jest uzyskiwany przy pomocy zdefiniowania podstawowych pojęć związanych z świadczonymi usługami, umożliwiając używanie precyzyjnego słownictwa[41]. Zbiór definicji wspólnie akceptowanych pojęć stanowi ITIL Glossary of Terms, Definitions and Acronyms[42], który zawiera 58 stron zdefiniowanych pojęć.

Z punktu widzenia tego opracowania warto przytoczyć część podstawowych pojęć:

- ***IT Service – Usługa IT***
  Usługa IT jest najważniejszym pojęciem związanym z ITIL. W ujęciu ITIL pod pojęciem usługi rozumiemy wykorzystanie wszelkich niezbędnych technologii tak, aby usługa mogła być zrealizowana, co jest określane jako tzw. „end-to-end". Oznacza to, że Usługa w rozumieniu ITIL jest czymś kompleksowym. Na przykład, kupując Usługę Poczty Elektronicznej, Odbiorca ma pewność, że Dostawca odpowiada za całość, nawet jeżeli korzysta z usług podwykonawców. Jeżeli dostarczenie tej Usługi zależy od innych elementów (np. połączenia sieciowego, firewalla, pojemności dysków na serwerach itp.), to zarówno interakcje między elementami infrastruktury są niewidoczne dla Odbiorcy, jak również Odbiorca usług może oczekiwać, iż poziom realizacji usług będzie dla niego zachowany zgodnie z ustaleniami z Dostawcą usług bez względu na ewentualne interakcje lub awarię w elementach infrastruktury.
- ***Customer – Odbiorca usług IT***
  Odbiorca usług IT jest tożsamy ze stroną Porozumienia o świadczeniu usług IT. Jest to organizacja (urząd), lub jednostka organizacyjna autoryzowana do negocjacji warunków Porozumienia i egzekwowania warunków jej realizacji.
- ***Provider – Dostawca usług IT***
  Dostawca usług IT jest tożsamy ze stroną świadczącą usługi informatyczne Porozumienia o świadczeniu usług IT. Jest to firma zewnętrzna lub wewnętrzny dział IT w pełni odpowiedzialna za negocjację i realizację warunków Porozumienia[43].
- ***User – Użytkownik usług IT***
  Użytkownik jest tożsamy z osobą fizyczną lub jednostką organizacyjną korzystającą z Usługi IT.

---

[41] J. Łagowski, *ITIL – zarządzanie usługami IT poprzez procesy,* s. 4.

[42] ITIL *Glossary of Terms, Definitions and Acronyms*, http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITIL_Glossary_V3_1_24.pdf [2012-03-01].

[43] J. Łagowski, *ITIL – zarządzanie usługami IT poprzez procesy*, s. 114.

– ***Service Level Agreement – Porozumienie o świadczeniu Usług IT pomiędzy Odbiorcą usług IT a Dostawcą usług IT***
  Porozumienie o świadczeniu Usług jest pisemnym dokumentem, które może być zarówno umową cywilnoprawną pomiędzy Odbiorcą a Dostawcą zewnętrznym, jak również umową wewnętrzną (bez mocy prawnej) pomiędzy Odbiorcą a Dostawcą wewnętrznym (wewnętrzny dział IT). Porozumienie to dokumentuje uzgodniony poziom jakości danej usługi i jest podstawą do realizacji Usług według filozofii ITIL. Przedmiotem Porozumienia są wszelkie szczegóły dotyczące zakresu i przedmiotu Usługi, warunków dostępności, wskaźników jakości itp. SLA jest podstawą w relacjach Odbiorca–Dostawca, zwłaszcza jeżeli Dostawcą jest np. wewnętrzny Dział IT. Jeżeli Odbiorca i Dostawca są oddzielnymi firmami, to zapisy dotyczące SLA powinny być załącznikiem do kontraktu. Ważnymi elementami umowy SLA są zaakceptowane modele i metody pomiaru jakości oferowanych usług.
– ***Operational Level Agreement – Zobowiązania wewnątrz organizacji Dostawcy***
  Powstawanie wewnętrznych zobowiązań w celu zapewnienie poziomu Usług określonego w Porozumieniu SLA wymaga współpracy różnych jednostek w organizacji Dostawcy (np. Departament d/s Sieci, Zespół Administratorów Usług Katalogowych, Zespół Administratorów Baz Danych itp.). Ideą podpisywania zobowiązań OLA w ramach umowy SLA jest uniemożliwienie sytuacji gdy odpowiedzialność za zdefiniowany poziom SLA się rozmywa, ze względu na fakt, iż wpływ na nią ma wiele współpracujących jednostek organizacyjnych (np. możliwość pracy w systemie SAWA wymaga zarówno prawidłowego działania sieci komputerowych oraz usług odpowiedzialnych za uwierzytelnienie użytkownika, lecz również np.: właściwego działania serwerów baz danych).
– ***Supplier – Poddostawca***
  Poddostawcą jest firma zewnętrzna w stosunku do Dostawcy, która dostarcza komponenty potrzebne do realizacji Usługi zgodnie z SLA.
– ***Underpinning Contract – Kontrakt pomiędzy Dostawcą a Poddostawcą***
  Jeżeli zapewnienie poziomu Usług określonego w umowie SLA wymaga współpracy z Poddostawcą, to umowa SLA powinna mieć podrzędne UC, gwarantujące uzgodniony poziom usług na takim poziomie, aby mógł zagwarantować poziom świadczonych usług zgodny z podpisaną SLA.
– ***Effectiveness – jakość usługi/produktu końcowego***
  Pojęcie Effectiveness, czyli jakości świadczonej usługi, to sedno ITIL określające oczekiwaną jakość produktu końcowego, jakim jest skuteczność przy poprawne wypełnianie warunków umowy SLA.
– ***Efficiency – wydajność usługi/produktu końcowego w proporcji do kosztów***
  Pojęcie to definiuje oczekiwaną jakość świadczonych usług w kontekście kosztów, jakie są niezbędne, aby Dostawca usług mógł je oferować na oczekiwanym poziomie. Analiza efficiency może być podstawą do podjęcia przez Odbiorcę decyzji, czy zgadza się na obniżenie SLA i obniżenie kosztów, lub czy akceptuje zwiększenie koszów na rzecz zwiększenia oczekiwanego poziomu obsługi SLA. Efficiency gwarantuje również Odbiorcy, że jego pienią-

dze przeznaczone na IT będą wykorzystane najbardziej optymalnie jak to tylko możliwe.

– ***Configuration Item – element konfiguracji (sprzęt oprogramowanie, personel, dokumentacja, sieć itd.)***
  Zbiór zawierający opis elementów konfiguracji musi być w kontekście możliwości dostarczenia Usługi opisanej w umowie SLA. Poziom szczegółowości w definicji elementów konfiguracji (np. poziom serwera lub jego składowych np. pamięć, procesor itp.) może być bardzo różny w zależności od dostarczanych Usług. Elementy konfiguracji są wprawdzie składową warstwy technicznej usługi IT, która ma być przezroczysta dla Odbiorcy usług IT, jednakże zdefiniowane w zbiorze elementy podlegają według ITIL ścisłym regułom, jeżeli chodzi o ewentualne zmiany, w sposób na tyle rygorystyczny, że każda zmiana dotykająca jakiegokolwiek elementu konfiguracji musi przejść przez proces Zarządzania Zmianami (Change Management) i uzyskać akceptację stron.
– ***Configuration Management DataBase – baza danych, zawierająca opis i wzajemne relacje wszystkich elementów konfiguracji (Configuration Item) potrzebnych dla zapewnienia Usług IT objętych umową SLA***[44]
  Ideą ITIL jest pokrycie procesami całości występowania usług informatycznych w organizacji, aczkolwiek warto zwrócić uwagę, że ITIL nie określa wymogów technicznych i nie zajmuje się metodologią prowadzenia projektów czy tworzenia systemów teleinformatycznych, mimo iż jest wiele punktów wspólnych tych dziedzin z ITIL'em, a obszary, na których się koncentruje biblioteka ITIL, to głównie:
  - ***Service Delivery*** – procesy taktyczne, koncentrujące się na planowaniu dostarczania usług IT w ujęciu długookresowym,
  - ***Bussiness Perspective*** – zrozumienie usług IT jako integralnej części biznesu oraz definiowanie oczekiwań biznesu,
  - ***Service Support*** – procesy operacyjne, koncentrujące się na codziennym wsparciu dla Użytkownika,
  - ***IT Infrastructure Management*** – współpraca i wsparcie dla obszarów administracyjnych IT (system, sieci, bazy danych, sprzęt),
  - Application Management – współpraca i wsparcie dla procesów projektowania i tworzenia oprogramowania[45].

Zbiór dobrych praktyk, jakim jest ITIL, nie narzuca konkretnych procesów realizowanych przez jednostki organizacyjne, lecz prezentuje kompletny i spójny zestaw doświadczeń w zarządzaniu usługami wspomaganymi przez systemy informatyczne. Promuje jakościowe podejście w dążeniu do podnoszenia efektywności pracy organizacji z wykorzystaniem systemów informatycznych. ITIL to, dokładnie rzecz biorąc, seria publikacji przedstawiających najlepsze rozwiązania w zarządzaniu usługami informatycznymi[46].

---

[44] J. Łagowski, *ITIL – zarządzanie usługami IT poprzez procesy*, s. 115.

[45] J. Łagowski, *ITIL – zarządzanie usługami IT poprzez procesy*, s. 5.

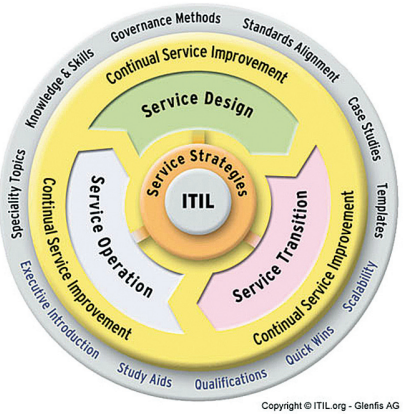
[46] *Novell. Opracowanie techniczne technologie komputerowe dla użytkowników. Nowe podejście do usług*, www.novell.com/poland/.../Novell_Service_Desk_ITIL_Broszura.pdf [2012-03-22], s. 2.

W 2007 roku wydano trzecia wersja standardu (ITIL V. 3), składającą się z pięciu publikacji, zmieniających w znaczący sposób architekturę modelu zarządzania usługami informatycznymi. Każda z publikacji opisuje kolejne etapy cyklu życia usługi:

- ***Service Strategy*** – strategia usług – która definiuje, kto jest klientem, jakie ma potrzeby i co jest dla niego wartością, za którą gotów jest zapłacić. Zagadnienia, które obejmuje strategia usług, to:
  - zarządzanie portfelem usług,
  - zarządzanie finansami,
  - zrządzanie popytem.
- ***Service Design*** – projektowanie usług – która definiuje warunki zaprojektowania nowej usługi lub zmiany w dotychczas świadczonej usłudze. Zagadnienia, które obejmuje projektowanie usług to:
  - zarządzanie poziomem usług,
  - zarządzanie katalogiem usług,
  - proces Zarządzania dostępnością,
  - zarządzanie bezpieczeństwem informacji,
  - zarządzanie pojemnością,
  - zarządzanie dostawcami,
  - zarządzanie ciągłością usług IT.
- ***Service Transition*** – przekazywanie usług – która definiuje przekazanie usług IT do eksploatacji. Zagadnienia, które obejmuje przekazywanie usług, to:
  - planowanie i wsparcie przekazania,
  - zarządzanie zmianami,
  - zarządzanie komponentami usług i konfiguracją,
  - zarządzenie wersjami i wdrożeniami,
  - weryfikacja i testowanie usług,
  - ocena,
  - zarządzanie wiedzą.
- ***Service Operation*** – eksploatacja usług – która definiuje warunki utrzymania i wsparcia usługi. Zagadnienia, które obejmuje eksploatacja usług, to:
  - zarządzanie incydentami,
  - realizacja wniosków,
  - zarządzanie uprawnieniami dostępu,
  - zarządzanie zdarzeniami,
  - zarządzanie problemami,
  - funkcja Service Desk,
  - funkcja Zarządzania Technicznego,
  - funkcja Zarządzania Aplikacjami,
  - funkcja Zarządzania Eksploatacją IT.
- ***Continual Service Improvement*** – doskonalenie usług – która definiuje ustawiczny proces doskonalenia świadczonych usług. Zagadnienia, które obejmuje doskonalenie usług, to:
  - mierzenie usług,
  - raportowanie usług,
  - doskonalenie usług[47].

[47] M.W. Mastalerz, *Perspektywa usług informatycznych na tle zaleceń biblioteki ITIL*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, nr 56, 2011, http://www.pszw.edu.pl/eng/images/stories/ksiazki/pdf/T_56.pdf [2013-06-19], s. 117.

Rys. 1 – Diagram cyklu życia usługi w ITIL v 3



Źródło: http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/index.php [2012-03-03]

W 2011 roku zaktualizowano publikacje stanowiące bibliotekę ITIL, co wynikało ze zgłaszanych zastrzeżeń co do czytelności poszczególnych publikacji oraz spójności, zarówno w ramach pojedynczej publikacji, jak i pomiędzy wszystkimi pięcioma tomami ITIL[48], z których każdy miał innego autora.

2. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne analizowanej organizacji

Zgodnie z dobrymi praktykami dotyczącymi wdrożenia biblioteki ITIL ,uzyskanie pełnych korzyści związanych z wdrożeniem ITIL jest możliwe jest dopiero powyżej pewnego pułapu wielkości organizacji, a co za tym idzie – ilości elementów infrastruktury wraz z ilością użytkowanego sprzętu komputerowego, jak również odpowiednią ilością personelu informatycznego, posiadającego niezbędne kwalifikacje umożliwiającego przygotowanie zespołów roboczych odpowiedzialnych za prawidłowe funkcjonowanie poszczególnych obszarów wsparcia teleinformatycznego.

Jednakże nawet organizacje (w tym również jednostki administracji publicznej) klasyfikujące się w segmencie średnich organizacji zbioru, tzw. Małych i Średnich Przedsiębiorstw (do 500 pracowników), mogą czerpać korzyści z optymalizacji zarządzania zasobami informatycznymi przy dostosowaniu do swojej specyfiki wybranych i dostosowanych do swojej specyfiki elementów biblioteki ITIL. Zasadność wykorzystania elementów biblioteki ITIL również w mniejszych organizacjach potwierdzają wyniki raportu przygotowanego przez ITLife.pl, „*Wykorzystywanie najlepszych praktyk zarządzania IT. Raport z badania w Polsce w roku 2009”*. Zgodnie z wynika-

[48] J. Łagowski, *Co nowego w ITIL'u?*,www.ploug.org.pl/konf_11/materialy/pdf/04_lagowski_itil.pdf [2012-03-21], s. 53.

mi tego raportu, najbardziej zainteresowana kwestią wykorzystania najlepszych praktyk w zarządzaniu sferą informatyki w modelu procesowym jest kadra zarządzająca nie tylko dużych firm i organizacji administracji publicznej, lecz również organizacje średnie, zatrudniające więcej niż 100 osób[49].

Z punktu widzenia usług świadczonych przez Oddział Informatyczny, będący wydzieloną jednostką organizacyjną świadczącą usługi informatyczne, ważniejszą informacją niż ilość zatrudnionych osób jest ilość wykorzystywanych hostów (zestawów komputerowych i notebooków), która w analizowanej organizacji wynosi ok 400 sztuk. Liczba wykorzystywanych hostów (co znacząco przekracza ilość zatrudnionych pracowników) wynika z wielu powodów, m.in. z wykorzystania dodatkowych zestawów na salach rozpraw, wykorzystania nadmiarowego sprzętu przez aplikantów i wolontariuszy, jak również konieczności uzyskania dostępu do wydzielonych rozdzielonych galwanicznie sieci dedykowanych. Aktualna obsada Oddziału Informatycznego analizowanego sądu wynosi cztery osoby, co w połączeniu z ilością hostów powoduje, że statystycznie na jedną osobę przypada opieka nad ok. 100 hostami, czego konsekwencją jest znaczne obciążenie pracą. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, iż jednostka mieści się w dwóch budynkach znajdujących się w różnych częściach miasta. Powyższe uwarunkowania spowodowały konieczność wykorzystania doświadczeń wynikających z zarządzania dużymi środowiskami informatycznymi, w tym również dobrych praktyk wynikających z ITIL, aby zoptymalizować pracę Oddziału Informatycznego.

3. Zaadaptowane elementy biblioteki ITIL

Biblioteka ITIL nie jest spisem wzorców i wytycznych, które należy wdrożyć, jak to ma miejsce np. w przypadku implementacji wymagań zgodności z normami ISO. Nie jest również zestawem narzędzi czy oprogramowania, których zakup i wdrożenie zapewni uzyskanie zgodności realizowanych procesów z ITIL. Warto wprawdzie zauważyć, że część twórców oprogramowania do wspomagania realizacji procesów ITIL deklaruje zgodność swoich produktów z ITIL, co jednak jest pewnym nadużyciem, gdyż nie istnieje żaden oficjalny proces certyfikacji zgodności z ITIL. Istnieją jednakże modele zarządzania oparte na ITIL, z których warto wymienić: Microsoft Operations Framework (MOF), dostępny aktualnie w wersji 4.0[50], który jest adaptacją wytycznych ITIL dla organizacji korzystających w pracy z narzędzi firmy Microsoft, dzięki czemu mogą zapewnić stabilność, dostępność oraz możliwość zarządzania wykorzystywanymi systemami informatycznymi.

Siłą ITIL jest możliwość wyboru obszarów, jakie mogą być wykorzystane w organizacji, oraz elastyczność w dostosowaniu implementowanych rozwiązań, aby były optymalnie dopasowane do bieżących wymagań. ITIL nie narzuca również kolejności wdrażania procesów, chociaż pewną niezbędną podstawą jest stworzenie katalogu usług świadczonych przez służby informatyczne w kontekście wartości, jakie wnoszą dla odbiorców tych usług, oraz CMDB – bazy danych konfiguracji zarządzanego środowiska informatycznego.

[49] ITLife.pl, *Wykorzystywanie najlepszych praktyk zarządzania IT. Raport z badania w Polsce w roku 2009*, www.itlife.pl/.../Raport_badania_najlepszych_praktyk_2009.pdf [2012-03-21], s. 3.

[50] http://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=17647 [2013-06-20].

Ciągłe doskonalenie procesów ITIL umożliwia bieżącą modyfikację wdrożonych elementów biblioteki, dzięki czemu praca służb informatycznych może być dostosowana do zmian, jakie zachodzą w organizacji.

3.1. Katalog usług IT

Stworzenie katalogu usług świadczonych przez służby informatyczne na rzecz poszczególnych jednostek organizacyjnych jest zadaniem analitycznie pracochłonnym, jednak etap ten jest niezbędny podczas wdrażania każdego z elementów ITIL, a czas poświęcony na pełną analizę potrzeb zaspakajanych przez poszczególne systemy informatyczne, a następnie przygotowanie map powiązań pomiędzy poszczególnymi usługami owocuje zarówno podczas wdrażania ITIL, jak też podczas analizy incydentów i problemów występujących podczas świadczenia usług.

3.1.1. Opis usług informatycznych realizowanych dla jednostek organizacyjnych

Analizowany sąd należy uznać za zaawansowany pod względem użytkowanych narzędzi informatycznych, jednakże istnieje spore rozdrobnienie systemów informatycznych, w efekcie czego urzędnicy w swojej codziennej pracy wykorzystują ok. 40 różnych systemów informatycznych. Przeprowadzony audyt użytkowanych usług informatycznych z punktu widzenia odbiorców tych usług zidentyfikował 57 użytkowanych usług. Poniżej w układzie tabelarycznym przedstawiono kilka przykładowych usług:

Tabela 1 – Analiza użytkowanych usług informatycznych

Lp	Identyfikator	Nazwa usługi
	A-01	Usługa autentykacji i uwierzytelnienia użytkowników
	OF-01	Usługa dostępu do sieci Internet
	OF-02	Usługa dostępu do poczty e-mail
	OF-03A	Usługa dostępu do bankowości elektronicznej NBP
	OF-03B	Usługa dostępu do bankowości elektronicznej BZWBK
	OF-04A	Usługa dostępu do systemu finansowo-księgowego
	OF-04B	Usługa dostępu do systemu płacowego
	OF-04C	Usługa dostępu do systemu magazynowego
	OF-04D	Usługa dostępu do systemu środków trwałych

	OF-05	Usługa dostępu do systemu Płatnik
	OF-06A	Usługa dostępu do systemu Sumy Depozytowe
	OF-07A	Usługa drukowania
	OF-09	Usługa dostępu do systemu informacji prawnej
	OF-12	Usługa dostępu do systemu Integrator Sprawozdań
	W-01A	Usługa dostępu do systemu wspomagającego merytoryczną pracę Wydziału I Cywilnego
	W-02A	Usługa dostępu do systemu wspomagającego merytoryczną pracę Wydziału III Karnego
	W-06A	Usługa dostępu do systemu informacji prawnej
	W-09	Usługa drukowania okładek akt sądowych
	W-10	Usługa dostępu do systemu statystyk sądowych
	W-11	Usługa dostępu do systemu Monitoringu Spraw Starych
	W-13	Usługa dostępu do systemu Elektronicznego Obiegu Dokumentów
	W-14	Usługa dostępu do systemu PESEL SAD
	W-15	Usługa dostępu do systemu SIS SAD SCHENGEN
	W-16	Usługa dostępu do systemu Intranetowego portalu Sądowego
	W-17	Usługa dostępu do systemu digitalizacji akt sądowych
	W-18	Usługa dostępu do systemu Inteligentnej Wyszukiwarki Akt Sądowych
	W-20	Usługa dostępu do pełnego systemu wideo konferencji
	W-21	Usługa dostępu do systemu wideo konferencji umożliwiającej zdalne przesłuchanie świadka lub biegłego
	W-22	Usługa dostępu do systemu przyjaznego pokoju przesłuchań nieletnich wraz z rejestracją audio i wideo zeznań nieletnich
	W-23	Usługa monitoringu wizyjnego wraz z rejestracją Punktów Obsługi Interesanta oraz Czytelni Akt

Źródło: opracowanie własne

3.1.2. Wykorzystanie użytkowanych usług informatycznych przez jednostki organizacyjne

Kolejnym etapem budowania katalogu usług IT była analiza wykorzystania zidentyfikowanych usług przez poszczególne jednostki organizacyjne. Przykładowe wykorzystanie usług przedstawia poniższa tabela:

Tabela 2 – Wykorzystanie użytkowanych usług informatycznych przez jednostki organizacyjne

Lp	Jednostka organizacyjna	Identyfikatory wykorzystywanych usług
	Oddział Administracyjny	A-01, B-01, I-01, I-02, W-01A, W-01B, W-01C, W-01D, W-02A, W-02B, W-03A W-03B, W-03B, W-04, W-05A,W-05B,W-06A, W-07, W-08A, W-08B, W-10, W-11, W-13, W-16, W-19, W-23
	Oddział Finansowy	A-01, B-01, OF-01, OF-02, OF-03A, OF-03B, OF-04A, OF-04B, OF-04C, OF-04D, OF-05, OF-06A, OF-06B, OF-06C, OF-07A, OF-07B, OF-08, OF-09, OF-10, OF-11, OF-12, W-07, W-08A, W-13, W-16, W-19
	Oddział Gospodarczy	A-01, B-01, OF-01, OF-02, OF-04C, OF-04D, OF-07A, OF-07B, OF-08, OF-09, OF-10, W-13, W-16, W-19
	Oddział Kadr	A-01, B-01, OF-01, OF-02, OF-04E, OF-05, OF-07A, OF-07B, OF-08, OF-09, W-07, W-13, W-16
	Wydział I Cywilny	A-01, B-01, I-01, I-02, W-01A, W-01B, W-01C, W-04, W-06A, W-06B, W-07, W-08A, W-08B, W-09, W-10, W-11, W-12, W-13, W-16, W-20, W-21
	Wydział VIII Karny	A-01, B-01, I-01, I-02, W-02B, W-04, W-06A, W-06B, W-07, W-08A, W-08B, W-09, W-12, W-13, W-14, W-16, W-20, W-21, W-22
	Wydział X Wykonywania Orzeczeń	A-01, B-01, I-01, I-02, W-03D, W-04, W-06A, W-06B, W-07, W-08A, W-08B, W-09, W-12, W-13, W-14, W-16, W-20, W-21
	I Zespół Kuratorskiej Służby Sądowej wykonujący Orzeczenia w Sprawach Karnych	A-01, B-01, I-01, I-02, W-03D, W-04, W-05A, W-06A, W-07, W-08A, W-08B, W-09, W-12, W-16

Źródło: opracowanie własne

3.1.3. Segmentacja użytkowych usług informatycznych na komponenty techniczne infrastruktury teleinformatycznej wraz z uwzględnieniem granic odpowiedzialności Oddziału Informatycznego oraz dostawców zewnętrznych.

Świadczone usługi informatyczne wykorzystywane przez jednostki organizacyjne są realizowane z wykorzystaniem infrastruktury teleinformatycznej. Poniższa tabela zawiera wybrane komponenty techniczne niezbędne do realizacji świadczenia usług:

Tabela 3 – Komponenty techniczne niezbędne do realizacji świadczenia usług

Lp	Identyfikator	Nazwa komponentu	Opis
	Kom-01	Komputer typ 1	Komputer stacjonarny o wysokich parametrach technicznych do wykorzystania w Oddziałach wyposażony w pełen pakiet Microsoft Office
	Kom-03	Komputer typ 3	Komputer stacjonarny o średnich parametrach technicznych do wykorzystania w sekretariatach wyposażony w Microsoft Word
	Kom-04	Komputer typ 4	Komputer stacjonarny o średnich parametrach technicznych do wykorzystania w sekretariatach oraz przewodniczących do korzystania z sieci publicznej z wymaganiami ograniczającymi możliwość przetwarzania danych osobowych
	Kom-05	Komputer „sala”	Komputer stacjonarny o wysokich parametrach technicznych składający się z jednostki centralnej, dwóch monitorów wyświetlających równolegle wyświetlających obraz oraz dwóch zestawów klawiatura i mysz umożliwiających jednoczesną pracę na tym samym dokumencie,
	Not-01	Notebook „sędzia”	Komputer przenośny o wysokich parametrach technicznych dla kadry orzeczniczej
	Not-02	Notebook „kurator”	Komputer przenośny o średnich parametrach technicznych dla kuratorów
	Not-03	Notebook „sala”	Komputer przenośny o wysokich parametrach technicznych umożliwiający przeglądanie dowodów rzeczowych w postaci multimedialnej np. nagrania z monitoringu
	Prn-01	Drukarka lokalna	Drukarka lokalna do małej ilości wydruków

	Prn-02	Drukarka sieciowa 1	Drukarka sieciowa do dużej ilości wydruków
	Prn-03	Drukarka sieciowa 2	Drukarka sieciowa do dużej ilości wydruków wyposażona w dodatkowe podajniki do wydruków dużej ilości kopert i zwrotek
	Prn-04	Drukarka akt	Drukarka do wydruku okładek akt sądowych
	Wid-01	System wideo konferencji pełnej	Rozbudowany system wideo konferencji wyposażony w 3 szt., kamer, skaner akt oraz system rejestracji wideo konferencji
	Nieb	System rejestracji zeznań nieletniego	System przesłuchań nieletnich wraz z rejestracją audio i wideo zeznań
	Lan-02	Dostęp do LAN światłowód	Połączenia siecią światłowodową sieci LAN pomiędzy budynkami – ***UWAGA: usługę dostarcza poddostawca***
	Wan-01	Dostęp do WAN	Dostęp do styku sieci Internet od routera brzegowego ***UWAGA: usługę dostarcza poddostawca***
	Wan-02	Bezpieczny dostęp do WAN	Dostęp do styku sieci Internet od routera brzegowego do LAN zabezpieczony urządzeniami klasy UTM (Unified threat management) zintegrowane urządzenie bezpieczeństwa
	Srv-01	Hypervisor	Serwery niezbędne do wdrożonego systemu wirtualizacji
	Srv-02	Backup	Serwery niezbędne do wdrożonego systemu backupu (disk to disk) oraz archiwizacji
	Srv-03	Active Directory	Usługa katalogowa umożliwiająca autentykację i uwierzytelnienie użytkowników oraz nadawanie praw do zasobów dyskowych
	Srv-04	DHCP	Usługa Dynamic Host Configuration Protocol przyporządkowująca adresy protokołu IP urządzeniom sieciowym
	Srv-06	DFS	Usługa rozproszonego systemu plików umożliwiająca redundancje dostępu użytkowników do zasobów sieciowych
	Srv-07	WDS	Usługa wspomagająca dział IT w procesie automatyzacji wdrażania nowych systemów operacyjnych na komputerach i notebookach

	Srv-08	Antywirus	Serwer do ochrony antywirusowej, instalacji klientów antywirusowych, aktualizacji sygnatur antywirusowych oraz raportowania
	Srv-09	WSUS	Serwer do aktualizacji poprawek systemu operacyjnego oraz raportowania stanu poprawek systemów operacyjnych
	Srv-10	Intranet	Serwer z usługami intranetowymi typu Portal Intranetowy, Monitoring Spraw Starych itp. wykorzystujący PHP i Apache
	Srv-12	InWAS	Serwer niezbędny do obsługi digitalizacji akt sądowych oraz projektu Inteligentnej Wyszukiwarki Akt Sądowych
	DB-01	MS SQL	Serwery bazodanowe MS SQL
	DB-02	Sybase	Serwer bazodanowy Sybase Anywhere SQL
	Mon-01	Monitoring POI 1	System monitoringu wizyjnego Punktu Obsługi Interesanta – Pl. Wolności 10
	Monit-01	Monitoring sieci	System monitoringu proaktywnego sieci komputerowej i stanowisk komputerowych

Źródło: opracowanie własne

3.1.4. Macierz powiązań pomiędzy użytkowanymi usługami informatycznymi a niezbędnymi do ich świadczenia komponentami technicznymi oraz technicznymi usługami informatycznymi

W celu uzyskania informacji dotyczących niezbędnego poziomu wymagań w kontekście dostępności usług w analizowanej organizacji należy dokonać powiązania pomiędzy usługami wykorzystywanymi przez jednostki organizacyjne a niezbędnymi do ich świadczenia informatycznymi usługami infrastrukturalnymi i technicznymi. Badanie niezbędnej infrastruktury teleinformatycznej w kontekście świadczonych usług dla odbiorców usług umożliwi zarówno znalezienie krytycznych elementów infrastruktury, jak również wyznaczy granicę odpowiedzialności służb informatycznych od poddostawców usług, które są kupowane na zewnątrz. Macierz powiązań zobrazuje również, jakie elementy krytyczne infrastruktury, mające istotny wpływ na poziom świadczonych usług przez służby informatyczne, zależą od poddostawców, a co za tym idzie, uwypukli konieczność negocjacji z poddostawcami oczekiwanych przez organizację poziom SLA w tych usług.

Poniższa tabela zawiera fragment macierzy powiązań pomiędzy usługami informatycznymi a niezbędnymi do ich świadczenia komponentami technicznymi oraz technicznymi usługami informatycznymi:

Tabela 4 – Macierz powiązań pomiędzy użytkowanymi usługami informatycznymi a niezbędnymi do ich świadczenia komponentami technicznymi oraz technicznymi usługami informatycznymi

		Komponenty techniczne oraz technicznymi usługi informatyczne											
		Kom-01	Kom-02	Kom-03	Kom-04	Kom-05	Not-01	Not-02	Not-03	Prn-01	Prn-02	Prn-03	Prn-04	Wid-01
Usługi informatyczne wykorzystywane przez jednostki organizacyjne	W-02A		X	X		X	X							
	W-02B		X	X		X	X							
	W-03A		X	X		X	X							
	W-03B		X	X		X	X							
	W-03C		X	X		X	X							
	W-03D		X	X		X	X							
	W-04		X	X		X	X							
	W-05A							X						
	W-05B							X						
	W-06A		X	X		X	X	X						
	W-06B						X							
	W-07		X	X		X	X	X						
	W-08A		X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	W-08B		X	X	X	X	X	X						
	W-09		X									X		
	W-10		X	X										
	W-11		X	X		X	X	X						
	W-12		X	X		X	X	X						
	W-13		X	X		X	X	X						
	W-14		X	X		X	X	X						
	W-15		X	X		X	X	X						
	W-16		X	X		X	X	X						
	W-17		X											
	W-18						X							

Źródło: opracowanie własne

3.1.5. Podsumowanie

Powiązanie usług informatycznych użytkowanych przez jednostki organizacyjne z niezbędnymi do ich świadczenia komponentami technicznymi oraz technicznymi usługami informatycznymi wykazały elementy krytyczne infrastruktury (LAN-01, LAN02, WAN-01,WAN-02, SRV-01, SRV-03, SRV-04, SRV-05 oraz ze względu na wymagany poziom bezpieczeństwa SRV-08, SRV-09), których awaria może uruchomić lawinę braku dostępności świadczonych usług. W związku z tym uzyskano informacje, które elementy infrastruktury informatycznej powinny być pod szczególnym nadzorem Oddziału Informatycznego.

Przygotowanie katalogu usług wniosło również wartość dodaną dla pracy Oddziału Informatycznego w postaci standaryzacji oferowanych rozwiązań. Na przykład ustalenie standardu oferowanego komputera umożliwiło przygotowanie matrycy takiego komputera. Dzięki temu wykorzystanie narzędzia w postaci Windows Deployment Services (technologia serwera firmy Microsoft dla sieciowego instalacji systemów operacyjnych Windows) wraz z przygotowanymi predefiniowanymi pakietami instalacyjnymi oprogramowania (np. systemu SAWA) w postaci Windows Installer, w powiązaniu z przygotowanymi listami kontrolnymi (tzw. checklists[51]) w znaczny sposób usprawniły proste, ale pracochłonne czynności obsługi zgłoszeń dotyczących np. problemów z komputerami/notebookami. Aby jednak takie rozwiązanie było efektywne (wymaga znaczącego nakładu pracy do przygotowania komponentów zaprezentowanego rozwiązania), niezbędna jest unifikacja posiadanego sprzętu, dlatego też w analizowanej organizacji udało się przekonać decydentów, aby zakupy sprzętu komputerowego odbywały się w partiach nie mniejszych niż 50 szt. analogicznego sprzętu komputerowego.

3.2. Baza CMDB (Configuration Management DataBase)

Dobre praktyki wskazują, że jednym z pierwszych elementów wdrożenia ITIL powinno być wdrożenie bazy danych konfiguracji zarządzanego środowiska informatycznego. CMDB powinno również stać się jednym z podstawowych narzędzi pracy działu IT. Zawartością bazy CMDB powinny stać się wszelkie istotne informacje zarówno dotyczące elementów konfiguracji środowiska informatycznego organizacji, jak i dotyczące procedur postępowania w przypadku rozwiązywania przyjmowanych przez dział IT zgłoszeń serwisowych.

Na rynku istnieje sporo gotowych systemów informatycznych, wspomagających pracę działów IT z wykorzystaniem narzędzi CMDB zgodnych z wytycznymi ITIL, np.:

- ITIL – Symantec Service Desk,
- HP Service Manager,
- IBM Tivoli Service Desk.

Jednakże z punktu widzenia średniej organizacji, która ma ograniczone kadry informatyczne, jednym z najważniejszych czynników przy wyborze wykorzystywanego oprogramowania powinna być łatwość obsługi, która ograniczy dodatkowy niezbędny

[51] A. Gawande, *Potęga checklisty. Jak opanować chaos i zyskać swobodę w działaniu*, Kraków 2012

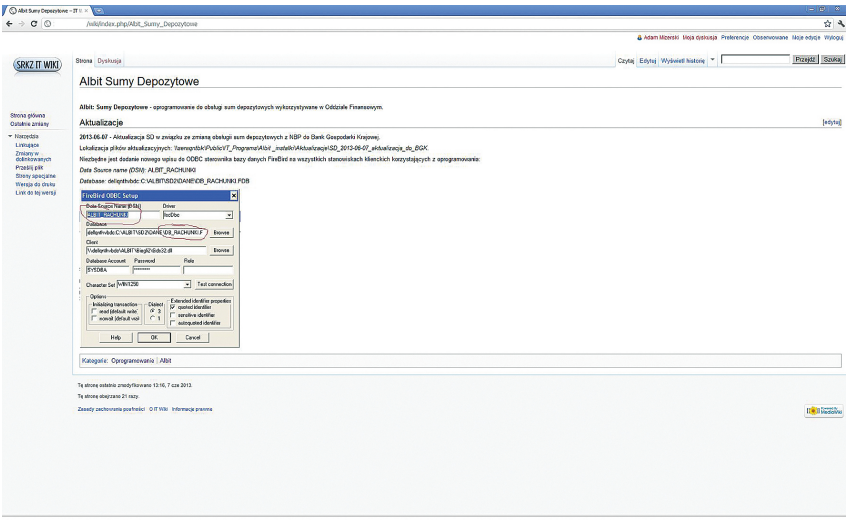
nakład pracy przy użytkowaniu aplikacji przez działy IT, które są w znacznym stopniu obciążone bieżącą pracą.

Dodatkowym profitem wdrożenia i utrzymania aktualnych danych w CMDB dla organizacji jest wiedza o infrastrukturze teleinformatycznej która nie opuszcza organizacji w przypadku zmiany pracy przez kluczowych pracowników IT.

W analizowanej organizacji Oddział Informatyczny zdecydował się, iż narzędziem spełniającym rolę CMDB będzie MediaWiki[52] – implementacja serwisu intranetowego, w którym treść można tworzyć i zmieniać w prosty i szybki sposób, z poziomu przeglądarki internetowej. Specyfika narzędzia jakim jest MediaWiki powoduje iż jest ono idealne do pracy nad wspólnymi projektami, takimi jak repozytoria wiedzy umożliwiając realizacje rozbudowanych procedur poszerzonych np. o repozytorium oprogramowania lub sterowników niezbędnych do realizacji procedury wynikającej ze zgłoszenia serwisowego. Hipertekstowość jaka jest integralnym elementem rozwiązań typu MediaWiki umożliwia stworzenie połączeń pomiędzy poszczególnymi komponentami.

Kolejnym atutem wykorzystania z MediaWiki jest model licencjonowania Creative Commons, dlatego jedynymi kosztami związanymi z użytkowaniem MediaWiki są koszty prac wdrożeniowych oraz utrzymania serwisu, co może być istotnym argumentem dla jednostek administracji publicznej.

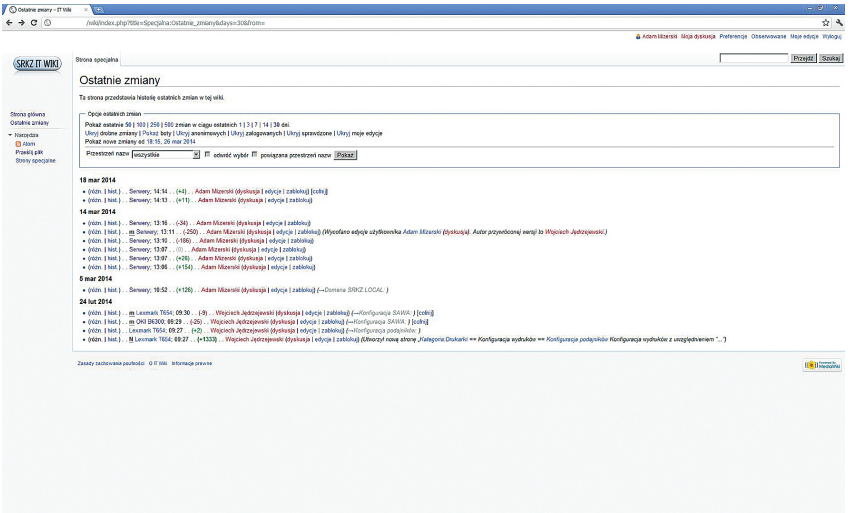
Wadą przyjętego rozwiązania, w porównaniu do komercyjnych implementacji CMDB, jest brak automatycznego powiązania CMDB z bazą zgłoszeń oraz mechanizmów, które przekształcają realizację przyjmowanych zgłoszeń w bazę wiedzy, jaką z czasem staje się CMDB.



Rys. 2 – Wykorzystanie MediaWiki jako CMDB – przykładowy wpis bazy wiedzy

[52] http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki [2013-06-20].

Cenną zaletą wykorzystania MediaWiki są wbudowane mechanizmy automatycznej obsługi wersjonowania wpisów, dzięki czemu pracownicy służb informatycznych mogą przeanalizować historię wprowadzanych zmian. Poniższy rysunek obrazuje raport wszystkich wprowadzanych zmian w zadanym okresie czasu.



Rys. 3 – Wykorzystanie MediaWiki jako CMDB – raport ostatnich zmian

3.3. Zarządzanie uprawnieniami dostępu

Wprowadzenie mechanizmów zarządzania uprawnieniami dostępu wydaje się sprawą oczywistą, wręcz jako jeden z podstawowych wymogów każdego systemu informatycznego, co jest również uwydatnione w załączniku A normy z zakresu bezpieczeństwa PN-ISO/IEC 27001:2007 (Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa –Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania) – podkreślono konieczność zarządzania uprawnieniami (przywilejami) – „Należy ograniczać i kontrolować przyznawanie i korzystanie z przywilejów".

Wdrożenie zarządzania dostępem do zasobów w analizowanej organizacji zostało wprowadzone już na początkowym etapie informatyzacji jednostki, warto jednak zasygnalizować, iż zarządzanie uprawnieniami dostępu jest również jednym z obszarów, jakie obejmują dobre praktyki opisane w bibliotece ITIL.

3.4. Zarządzenie wersjami i wdrożeniami

Z punktu widzenia uzyskania stabilności świadczonych usług IT niezwykle cenne jest wprowadzenie mechanizmów zarządzania zmianą. Zarządzanie zmianą jest jednym z najbardziej istotnych elementów nadzoru służb informatycznych w trakcie eksploatacji środowiska informatycznego, czego dowodem jest chociażby fakt, iż w załączniku A normy z zakresu bezpieczeństwa PN-ISO/IEC 27001:2007 (Technika

informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania), opisującej wymagania dotyczące ustanowienia, wdrożenia, eksploatacji, monitorowania, przeglądu, utrzymania i doskonalenia udokumentowanego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w całościowym kontekście ryzyka biznesowego, wyszczególniono wymaganie A.10.1.2 dotyczące zarządzania zmianami, wymuszającymi wdrożenie praktyk doprowadzających do udokumentowania wszelkich zmian, które w środkach przetwarzania informacji i systemach powinny być kontrolowane.

Wdrożone procedury zarządzania zmianą powinny uwzględniać zarówno ryzyko związane z wpływem zmian na interakcję pomiędzy elementami infrastruktury, jak również wpływ na świadczone poziomy usług informacyjnych. Zarządzanie zmianą powinno zawierać scenariusze testów akceptacyjnych właścicieli biznesowych użytkowanych systemów oraz przewidywać scenariusze powrotu do stanu przed wdrożeniem tych zmian.

W analizowanej organizacji w przypadku głównych systemów informacyjnych (OF-03A, OF-04A, OF-04B, OF-04C, OF-04D, OF-04E, OF-05, OF-06A, OF-06B, OF-06C, W-01A, W-01B, W-01C, W-01D, W-02A, W-02B, W-03A, W-03B, W-03C, W-03D, W-04, W-05A, W-05B) wspomagających pracę jednostek organizacyjnych, wdrożono formalne mechanizmy testowania zmian oraz akceptacji wdrożenia zmian do środowiska produkcyjnego przez właścicieli biznesowych użytkowanych systemów (Przewodniczących / Kierowników oraz Główną Księgową / Dyrektora Sądu).

3.5. Elementy Service Desk

Jednym z elementów, jaki najczęściej jest wdrażany w organizacjach w ramach wykorzystywania wytycznych zawartych w bibliotece ITIL, jest Service Desk, czyli zespół procedur związanych z obsługą zgłoszeń generowanych przez użytkowników systemów informacyjnych.

Bardzo częstym błędem popełnianym przez organizacje jest wybór wdrożenia Service Desk jako pierwszego lub jedynego wdrażanego elementu biblioteki ITIL. Wdrożenie sprawnie działającego Service Desk wymaga nie tylko umiejętności organizacyjnych przy wdrażaniu tego elementu biblioteki ITIL, lecz również dojrzałości organizacyjnej pozostałych elementów odpowiedzialnych za obsługę systemów informacyjnych. Service Desk jest oceniany przez decydentów jako narzędzie do zapanowania nad pracą służb informatycznych oraz sposób na ograniczenie kosztów (w krótkim horyzoncie czasowym) ze względu na fakt, iż pierwszą linię wsparcia dotyczącą obsługi prostych czynności mogą świadczyć osoby o niezbyt wysokich kwalifikacjach. Organizacja Service Desk nie jest jednak sprawą prostą, czego dowodem są liczne przykłady nieudanych, źle odbieranych wdrożeń Service Desk. Z drugiej strony można zauważyć wdrożenia systemów informacyjnych, gdzie wdrożenie mechanizmów Service Desk byłoby nieodzowne, a zamiast tego np. delegowano czynności dotyczące obsługi zmiany haseł do systemów na inspektorów ds. biurowości.

Jednym z elementów Service Desk jest SPOC (Single Point of Contact), czyli ustanowienie pojedynczego punktu kontaktu pomiędzy użytkownikami a przyjmującymi zgłoszenia pracownikami służb informatycznych. Ze statystyk zgłoszeń obsłużonych przez służby informatyczne wynika, iż większość zgłaszanych przez użytkowni-

ków incydentów lub awarii, z punktu widzenia ich realizacji przez dział IT to sprawy trywialne i powtarzalne (np. założenie konta w systemie, reset hasła, zacięty papier w drukarce itp.). Wdrożenie mechanizmów Service Desk umożliwia wstępną hierarchizację przyjmowanych zgłoszeń na ważne i pilne oraz ich wstępną selekcję i hierarchizację pod względem priorytetów zadań do wykonania.

Skromna liczba etatów Oddziału Informatycznego analizowanej jednostki uniemożliwia wydzielenie dedykowanego działu Service Desk, jednakże skorzystano z wytycznych dotyczących dobrych praktyk i wdrożono dwa punkty SPOC (ze względu na specyfikę związaną z uwarunkowaniami lokalowymi – dwa odrębne, oddalone budynki – i organizacyjnymi) oraz dwie linie wsparcia użytkowników. Pierwsza linia wsparcia realizuje zgłoszenia proste i powtarzalne, natomiast gdy zgłoszenie z incydentu może przekształcić się w problem, jest ono eskalowane do drugiej linii wsparcia.

Wart podkreślenia jest fakt, iż przy uruchomieniu SPOC (tak jak przy uruchamianiu Biur Obsługi Interesantów w sądach), ogromną rolą odgrywają umiejętności interpersonalne przydzielonych osób do kontaktu w SPOC, gdyż jakość obsługi przez SPOC w dużej mierze decyduje o tym, jak cała praca służb informatycznych jest postrzegany przez odbiorców usług informacyjnych, co w przypadku źle dobranego personelu może spowodować wymierne straty wizerunkowe i niezadowolenie użytkowników końcowych, nawet jeżeli służby informatyczne dysponują wysokiej klasy ekspertami technicznymi realizującymi techniczne usługi informatyczne na bardzo wysokim poziomie.

Oddział Informatyczny analizowanej organizacji dokonał również wstępnego rozeznania dotyczącego wdrożenia systemu elektronicznego przyjmowania zgłoszeń od stosunkowo prostych rozwiązań (Spiceworks Free Help Desk) do bardziej zaawansowanych (OTRS Open-source Ticket Request System), powiązanego z przydzielaniem tzw. ticketów – „biletów" – które są rejestrowane w systemie wraz z przyjęciem zgłoszenia, zawierającego m.in. pełną historię zgłoszenia, kolejne pytania w wątku i historię komunikacji ze zgłaszającym, stan dyskusji (np. zamknięta z powodzeniem, bez powodzenia, odrzucona) oraz przypisanie do określonego „właściciela", którym jest osoba odpowiedzialna za kompleksową realizację zgłoszenia. Jednak implementacja rozwiązania została zaprzestana ze względu na fakt krytycznego odbioru takiej realizacji zgłoszeń przez odbiorców usług IT, gdyż z punktu widzenia szeregowego użytkownika wprowadzenie systemu opartego o elektroniczny system rejestracji zgłoszeń jest traktowane jak pogorszenie się jakości obsługi działu IT, gdyż aktualnie zgłoszenia są realizowane na zlecenie telefonicznie.

4. Wnioski

Małe i średnie organizacje w większości postrzegają bibliotekę ITIL jako rozwiązanie dla bardzo dużych firm posiadających rozbudowane działy IT. Rzeczywiście, to właśnie duże firmy są największymi beneficjentami owoców, jakie daje zastosowanie procedur wynikających z dobrych praktyk opisywanych w bibliotece ITIL. Jednakże w przypadku dużych organizacji niezbędne są również duże nakłady finansowe, aby przeorientować funkcjonowanie wewnętrznych działów IT postrzegania swojej pracy wyłącznie w sposób skoncentrowany na technologiach, aby pracowały w sposób umożliwiający świadczenie użytecznych dla biznesu usług IT.

Małe organizacje, mające ograniczone zasoby zarówno pod względem kadr informatycznych, czasowym, jak i przede wszystkim finansowym, tym bardziej powinny efektywnie poszukiwać rozwiązań optymalizujących ich wykorzystanie. O rosnącym zainteresowaniu wykorzystania najlepszych praktyk w zarządzaniu IT wynikających z ITIL świadczą wyniki raportu przygotowanego przez ITLife.pl *Wykorzystywanie najlepszych praktyk zarządzania IT. Raport z badania w Polsce w roku 2009,* w którym można przeczytać, iż temat ten cieszy się zainteresowaniem również organizacji, w których struktury IT są stosunkowo niewielkie (=<10 osób).

Często w działach IT organizacji kwalifikujących się wielkością do sektora MSP panuje specyficzny chaos spowodowany brakiem kompetencji technicznych u osób zarządzających, które umożliwiłyby skuteczny nadzór nad jakością obsługi informatycznej, co w najgorszym scenariuszu może doprowadzić do poważnych problemów dla organizacji w postaci utraty lub długotrwałego braku dostępu do informacji kluczowych (np. danych księgowych), czego konsekwencją mogą być nie tylko utrudnienia w funkcjonowania organizacji, lecz również poważne perturbacje dla dalszej działalności. Wprowadzenie części dobrych praktyk wynikających z doświadczeń, jakie zostały przekute w bibliotekę ITIL, umożliwia wprowadzenie elementów ładu korporacyjnego, który powinien ucywilizować ów specyficzny chaos. Podobnie jak przy przygotowywaniu Polityki Bezpieczeństwa, doskonałym narzędziem pomocniczym jest norma PN-ISO/IEC 27001:2007 (Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania), tak samo dobre praktyki wynikające z biblioteki ITIL są idealnym wzorcem do usystematyzowania procesów realizowanych przez wewnętrzne służby informatyczne, szczególnie że w przypadku małych organizacji nie wymagają one znacznych nakładów finansowych, gdyż mogą koncentrować się na zmianach organizacyjnych oraz określenia służbom informatycznym oczekiwań w stosunku do świadczonych przez nie usług z wykorzystaniem języka, który obie strony rozumieją w ten sam sposób.

Oczywiście wdrożenie ITIL w małej organizacji powinno być dobrze przemyślane, aby nie spowodowało niewydolności organizacyjnej działu IT (a w konsekwencji całej organizacji). Dlatego też analitycy specjalizujący się w wdrożeniach ITIL sugerują, iż należy stosować metodę stopniowego usprawniania zarządzania procedurami realizowanymi przez służby informatyczne, koncentrując się na tych, które uznamy za niezbędne. Doskonałą ilustracją powyższej filozofii, która miała odzwierciedlenie w analizowanej organizacji, jest wdrożenie elementów Service Desk w postaci telefonów do pierwszej linii wsparcia. zaakceptowanego przez organizację, oraz próba wdrożenia elektronicznego systemu rejestracji zgłoszeń, który został przez organizację odrzucony.

Efekty prac związanych z katalogiem usług informatycznych, wykorzystywanych przez jednostki organizacyjne, oraz ich połączenie z niezbędnymi usługami technicznymi są również doskonałym materiałem do analiz związanych z zarządzaniem ryzykiem, gdyż w łatwy sposób definiują krytyczne elementy infrastruktury, których potencjalna awaria będzie miała wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wdrożenie zarządzania konfiguracją oraz jej efekty w postaci stworzenia kompletnej i aktualnej bazy konfiguracji całego sprzętu teleinformatycznego mogą zmniejszać poziom ryzyka związanego np. z odejściem kluczowych dla organizacji osób z działu IT.

Opracowanie mapowania systemów informacyjnych, kluczowych dla organizacji w kontekście funkcjonujących systemów teleinformatycznych, to również znakomity

zestaw danych wspomagających pracę nad procedurami związanymi z Disaster Recovery, czyli odtworzenia infrastruktury technicznej, krytycznej dla organizacji, po wystąpieniu katastrofy.