dr Przemysław Banasik[1]

dr hab., prof. SGH Sylwia Morawska[2]

WSTĘP

Przedstawiamy Państwu publikację opracowaną w ramach zrealizowanego przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury projektu „**PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management**", współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, priorytet V „Dobre rządzenie", działanie 5.3. Wsparcie na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej. Zawiera ona zbiór „dobrych praktyk" zarządczo – organizacyjnych, które mają charakter uniwersalny i mogą być potraktowane jako propozycja gotowych rozwiązań możliwych do wdrożenia w sądach i prokuraturach. Wchodzące w skład tego zbioru „dobre praktyki"– usprawnienia zarządczo – organizacyjne w obszarach komunikacji, zaangażowania społecznego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii do monitoringu przepływu przez sąd spraw i finansów opracowane zostały przy wsparciu ekspertów zewnętrznych w uczestniczących w pilotażu 60. sądach (rejonowych, okręgowych i apelacyjnych). Celem tego pilotażu było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów powszechnych w Polsce poprzez wdrożenie w nich programów modernizujących, polegających na dostosowaniu sposobów zarządzania zaczerpniętych z zarządzania przedsiębiorstwem i administracją do potrzeb wymiaru sprawiedliwości. W ramach tego celu głównego wyodrębniono 4 cele szczegółowe, a mianowicie:

1. Podniesienie kompetencji kadry administracyjnej i zarządzającej sądów pilotażowych w obszarach zarządzania wiedzą, komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz relacjami ze społeczeństwem, tj. w zakresie *Public Relations*;
2. Identyfikacja usprawnień organizacyjnych, które są optymalną odpowiedzią na problemy z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, wdrażaniem narzędzi informatycznych, zarządzaniem wizerunkiem publicznym sądów oraz przepływem spraw, i jakie zostały z powodzeniem wprowadzone w sądach, które najlepiej zorganizowały te obszary funkcjonowania;
3. Dobór i adaptacja nowoczesnych metod zarządzania sektorem publicznym i prywatnym do specyfiki wymiaru sprawiedliwości;
4. Opracowanie, wspólnie z kadrą zarządzającą sądami pilotażowymi 24. optymalnych rozwiązań zarządczo – organizacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi/finansami oraz informacją/wiedzą („dobre praktyki") i testowe wdrożenie maksymalnie 15. z nich w każdym sądzie biorącym udział w pilotażu na podstawie opracowanej ścieżki wdrożenia.

Pilotaż miał charakter projektu badawczego o szczególnym znaczeniu dla sektora sprawiedliwości. Sądy były bowiem do tej pory rozpatrywane w zasadzie wyłącznie jako byt

[1]Sędzia Sądu Apelacyjnego, Prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku.

[2] Prokurator Prokuratury Okręgowej.

prawny, a prace naukowe ich dotyczące zdominowane zostały przez wydziały prawa uczelni wyższych. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku administracji publicznej. Jednak w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych poprzedniego stulecia zaczęto zauważać, że administracja publiczna nie nadąża za społecznymi oczekiwaniami i potrzebami. Zaczęto kopiować metody i techniki z biznesu. W ten sposób ukształtował się paradygmat nowego zarządzania publicznego (*New Public Management - NPM*), który odzwierciedla w myśleniu administracji publicznej główne postulaty neoliberalnej szkoły ekonomicznej. Podstawowe hasła *NPM* to krytyka biurokracji, prywatyzacja, deregulacja czy też menedżeryzacja administracji. Nowe zarządzanie publiczne stało się jedną z głównych inspiracji w procesie transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce. Recepta na sprawną administrację zaproponowana przez *NPM* zawiodła. Ponadto zaczęła niszczyć istotne wartości starej administracji[3].

Teoretycy i praktycy zajmujący się administracją publiczną dostrzegają jednak w paradygmacie nowego zarządzania publicznego także pozytywne aspekty. Podnoszą fakt, że stał się on stymulatorem obniżenia kosztów usług publicznych, poprawy ich jakości oraz wzrostu efektywności i skuteczności zarządzania sprawami publicznymi[4]. Aktualnie panuje przekonanie, że zarządzanie sprawami publicznymi musi opierać się na pragmatycznym wyborze między mechanizmami zarządzania właściwymi dla państwa, rynku i sieci oraz poprawnej ich kombinacji[5].

Mając na względzie doświadczenia administracji publicznej w zakresie wdrażania praktyk z biznesu, założono, że „dobre praktyki" zarządczo – organizacyjne będą identyfikowane w sądach, a praktyka z biznesu i administracji publicznej będzie miała tylko charakter wspomagający. Doświadczenia administracji publicznej miały ustrzec sądownictwo przed podejmowaniem pochopnych decyzji o adaptacji rozwiązań, które w praktyce nie sprawdzają się w sektorze publicznym. Sądy, podobnie bowiem jak administracja publiczna, są aktorami **zarządzania publicznego**, przez które rozumiemy ogół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich na rzecz realizacji interesu publicznego.

Pilotaż stał się swoistym „polem doświadczalnym" do testowania metod i technik zarządzania zidentyfikowanych w sądach. W jego ramach została przeprowadzona diagnoza systemu zarządzania kluczowymi procesami w sądach, oparta na analizie problemów zarządczych i identyfikacji „dobrych praktyk" w obszarach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, *PR*, wdrażania budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej w sektorze

[3] Kulesza M., *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 61.

[4] Kieżun W., *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, Współczesne zarządzanie 2012, nr 2, s. 23; Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, AW Placet, Warszawa 2004, s. 270 i n.; Lissowski O., *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego,* [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 411 Mazur S., Olejniczak K., *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym*, [w:] Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR Warszawa 2012, s. 33; Izdebski H., *Kierunki rozwoju zarządzania publicznego w Europie*, [w:] Izdebski H., Machińska H., *W poszukiwaniu dobrej administracji*, Wydział Prawa i Administracji UW, Warszawa 2007, s. 11; Zawadzak T., *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa 2014, s. 50; Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i Kierowanie nr 1 (161) z 2014, Warszawa, Mazur S., *Współzarządzanie a administracja publiczna*, [w:] Mazur S. (red.), *Współzarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2015, s. 38; Hensel P., *Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania*, [w:] Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 173.

[5] Mazur S., *Współzarządzanie…, op. cit.,* s. 41.

sprawiedliwości oraz zastosowania narzędzi IT do monitoringu i zarządzania przepływem spraw, komunikacją i tworzeniem baz wiedzy. Projekt ten miał charakter pionierski i innowacyjny. Był to pierwszy realizowany na tak wielką skalę projekt zakładający opracowanie gotowych rozwiązań zarządczo – organizacyjnych we współpracy z sądami, a następnie ich wdrożenie. Zakładał on także ścisłą współpracę ekspertów zewnętrznych z kadrą zarządzającą sądem oraz pracownikami sądu na każdym etapie jego realizacji. Nadto każdy jego etap wzmacniany był szkoleniami, których tematyka była dostosowana do wdrażanych usprawnień zarządczo – organizacyjnych. Projekt ten został ukierunkowany na zmianę stosowanych w sądach praktyk zarządczo – organizacyjnych. Miał również wyzwolić kreatywność, zarówno po stronie osób zarządzających, jak i pracowników sądów (zarówno orzeczników, jak i administracyjnych).

W ramach projektu opracowano, wspólnie z kadrą zarządzającą sądów pilotażowych 24 optymalne rozwiązania organizacyjno – techniczne w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi/finansami oraz informacją/wiedzą („dobre praktyki") i testowo wdrożono maksymalnie 15 z nich w każdym sądzie biorącym udział w projekcie na podstawie opracowanej ścieżki wdrożenia. Projekt podzielony został na dwa etapy. Pierwszy rozpoczął się 28.6.2013 r., a drugi – 29.5.2014 r. W tym miejscu dodać należy, że pierwotnie nie planowano drugiego etapu projektu. Został on jednak wdrożony z inicjatywy kolejnych sądów wyrażających chęć uczestnictwa w projekcie. W pierwszym etapie - tzw. **pilotażu podstawowym** - uczestniczyło 30 sądów zgłoszonych do udziału przez Ministerstwo Sprawiedliwości, a mianowicie: Sąd Apelacyjny w Białymstoku, Sąd Okręgowy w Białymstoku, Sąd Okręgowy w Gliwicach, Sąd Okręgowy w Katowicach, Sąd Okręgowy w Krakowie, Sąd Okręgowy w Rzeszowie, Sąd Okręgowy w Słupsku, Sąd Okręgowy w Warszawie, Sąd Okręgowy Warszawa – Praga w Warszawie, Sąd Rejonowy dla Krakowa – Śródmieścia w Krakowie, Sąd Rejonowy dla Krakowa - Krowodrzy w Krakowie, Sąd Rejonowy dla Łodzi – Widzewa w Łodzi, Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, Sąd Rejonowy dla Warszawy – Mokotowa w Warszawie, Sąd Rejonowy dla Warszawy - Pragi Północ w Warszawie, Sąd Rejonowy dla Wrocławia – Śródmieścia we Wrocławiu, Sąd Rejonowy Katowice – Zachód w Katowicach, Sąd Rejonowy Lublin – Zachód w Lublinie, Sąd Rejonowy Szczecin - Prawobrzeże i Zachód w Szczecinie, Sąd Rejonowy w Białymstoku, Sąd Rejonowy w Chorzowie, Sąd Rejonowy w Gliwicach, Sąd Rejonowy w Kartuzach, Sąd Rejonowy w Mikołowie, Sąd Rejonowy w Otwocku, Sąd Rejonowy Poznań - Grunwald i Jeżyce w Poznaniu, Sąd Rejonowy w Pruszkowie, Sąd Rejonowy w Rzeszowie, Sąd Rejonowy w Suwałkach i Sąd Rejonowy w Wołominie. Natomiast do drugiego etapu - tzw. **pilotażu uzupełniającego** - sądy zgłosiły się same, a były to: Sąd Apelacyjny w Krakowie, Sąd Apelacyjny we Wrocławiu, Sąd Okręgowy w Elblągu, Sąd Okręgowy w Gdańsku, Sąd Okręgowy w Jeleniej Górze, Sąd Okręgowy w Nowym Sączu, Sąd Okręgowy w Ostrołęce, Sąd Okręgowy w Radomiu, Sąd Okręgowy w Sieradzu, Sąd Okręgowy w Suwałkach, Sąd Okręgowy w Tarnobrzegu, Sąd Okręgowy w Toruniu, Sąd Okręgowy we Wrocławiu, Sąd Rejonowy dla Krakowa - Nowej Huty w Krakowie, Sąd Rejonowy Gdańsk - Południe w Gdańsku, Sąd Rejonowy Gdańsk - Północ w Gdańsku, Sąd Rejonowy w Elblągu, Sąd Rejonowy w Gdyni, Sąd Rejonowy w Kwidzynie, Sąd Rejonowy w Malborku, Sąd Rejonowy w Mielcu, Sąd Rejonowy w Mińsku Mazowieckim, Sąd Rejonowy w Radomiu, Sąd Rejonowy w Słupsku, Sąd Rejonowy w Starogardzie Gdańskim, Sąd Rejonowy w Tarnobrzegu, Sąd Rejonowy w Tczewie i Sąd Rejonowy w Wejherowie. Sądy te zostały podzielone na małe, średnie i duże, a kryterium stanowiła liczba sędziów orzeczników. I tak przyjęto następujące przedziały:

- do 20 orzeczników – mały sąd,
- od 21 do 80 – średni sąd,

- od 81 – duży sąd.

  Na poniższym rysunku przedstawiono rozkład terytorialny sądów pilotażowych.

Jak już zostało zasygnalizowane, realizacja projektu badawczego zakładała udział ekspertów zewnętrznych, którymi byli zarówno praktycy z biznesu, jak i pracownicy naukowi. Oprócz wyłonionych ekspertów zewnętrznych po stronie sądów pilotażowych stworzono grupy robocze – sztabowe, składające się z prezesów i dyrektorów sądów pilotażowych (60 prezesów i 60 dyrektorów), którzy w czasie pilotażu spotykali się raz w miesiącu celem wymiany informacji i wiedzy (wzajemne uczenie się).

Ponadto dla każdej praktyki zaproponowanej przez ekspertów zewnętrznych powołano tematyczne podgrupy robocze składające się z prezesów i dyrektorów sądów oraz pracowników wdrażających praktyki w pilotażu podstawowym. Prezesi i dyrektorzy sądów zgłaszali się do nich dobrowolnie w zależności od wybranej przez sąd praktyki.

Po zakończeniu pilotażu sporządzono dokumentację rejestrującą jego przebieg[6] i przeprowadzono ewaluację mającą na celu analizę i ocenę poziomu wdrożeń „dobrych

[6] W ramach pilotażu podstawowego: I Raport kwartalny za okres od 1.12.2013 r. do 21.2.2014 r., II Raport kwartalny za okres od 22.2.2014 r. do 22.5.2014 r., III Raport kwartalny za okres od 23.5.2014 r. do 23.8.2014 r., Raport całościowy za okres od 1.12.2013 r. do 24.10.2014 r., Raport końcowy z Projektu, obejmujący okres od 28.6.2013 r. do 31.10.2014 r., Warszawa, 31.10.2014 r.; W ramach pilotażu uzupełniającego: Raport

praktyk" w sądach pilotażowych, której wyniki zostały zawarte w „Raportach częściowych z ewaluacji pilotażu" oraz „Raportach podsumowujących z ewaluacji pilotażu".

Eksperci zewnętrzni zaproponowali sądom pilotażowym następujące praktyki do wdrożenia:

1. Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych.
2. Zarządzanie zmianą w sądzie.
3. Elektroniczny nakaz doprowadzenia.
4. Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej.
5. Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej.
6. Analiza czynności w pionie orzeczniczym.
7. Zarządzanie wiedzą w sądzie.
8. Pozafinansowe instrumenty motywowania.
9. Standaryzacja stanowisk pracy w sądzie.
10. Badanie satysfakcji pracowników sądu.
11. Audyt personalny.
12. Partycypacyjny model zarządzania sądem.
13. Zarządzanie innowacyjnością pracowników.
14. Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa.
15. Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacją pracowników sądu.
16. Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów.
17. Informatyczny system rezerwacji zasobów.
18. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej.
19. Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych.
20. Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi.
21. Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii.
22. Poprawa wizerunku sądu.
23. Sąd w otoczeniu społecznym.
24. Sąd jako organizacja samoucząca się[7].

Wybór dobrych praktyk został poprzedzony diagnozą stanu zaawansowania sądów w zakresie poszczególnych „dobrych praktyk". Analizę poszczególnych sądów przeprowadzono na podstawie:

- diagnozy sądu (autodiagnozy) przedłożonej Krajowej Szkole Sądownictwa i Prokuratury przez sądy pilotażu podstawowego,
- wizyt studyjnych ekspertów, które odbyły się w lipcu i sierpniu 2013 r. w sądach pilotażu podstawowego,
- pracy na rzecz sądu, w trakcie opracowywania „dobrych praktyk" - od sierpnia 2013 r.

---

okresowy za okres od 29.5.2014 r. do 4.8.2014 r., Raport końcowy z Projektu za okres od 29.5.2013 r. do 31.10.2014 r., Warszawa, 31.10.2014 r.

[7] Banasik P., Niestrój J., *Koncepcje dobrej praktyki - Sąd w otoczeniu społecznym*, *Poprawa wizerunku sądu i Sąd jako organizacja samoucząca się*, opracowane w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa 2014, niepubl.

Dla każdego z sądów zostały opracowane *Programy wdrożenia „dobrych praktyk”* zawierające następujące elementy:

- charakterystykę sądu,
- mocne i słabe strony sądu w odniesieniu do wybranej „dobrej praktyki” (poziom zaawansowania sądu),
- usprawnienia zaproponowane do wdrożenia w ramach wybranej „dobrej praktyki”,
- mierniki skuteczności wdrożenia danej „dobrej praktyki”,
- skład zespołu wdrożeniowego.

Największym zainteresowaniem sądów cieszyły się praktyki dotyczące: komunikacji z interesantami (organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów), nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi (zarządzanie wiedzą, zarządzanie innowacyjnością, zarządzanie zmianą, zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej, standaryzacja stanowisk pracy), zaangażowania społecznego (sąd w otoczeniu społecznym, poprawa wizerunku sądu) oraz praktyki z obszaru IT (informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, informatyczny system rezerwacji zasobów). Natomiast rzadziej były wybierane dobre praktyki związane z działalnością podstawową sądów czyli orzecznictwem.

W tabeli przedstawiono listę dobrych praktyk wraz z informacją o liczbie sądów, które daną praktykę wybrały i wdrożyły.

Nazwa dobrej praktyki	Liczba sądów, które wdrożyły tę praktykę
Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych	18
Zarządzanie zmianą postaw pracowników	49
Elektroniczny nakaz doprowadzenia	27
Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej	57
Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej	10
Analiza czynności w pionie orzeczniczym	20
Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników	48
Pozafinansowe instrumenty motywowania	49
Standaryzacja stanowisk pracy w sądzie	37
Badanie satysfakcji pracowników sądu	49
Audyt personalny	18
Partycypacyjny model zarządzania sądem	24
Zarządzanie innowacyjnością pracowników	42
Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa	38
Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacją pracowników	45
Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów	53
Informatyczny system rezerwacji zasobów	37
Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej	43
Audyt bezpieczeństwa stanowisk komputerowych	37
Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi	34
Poprawa wizerunku sądu	38
Sąd w otoczeniu społecznym	34
Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii	9
Sąd jako organizacja samoucząca się	20

„Dobre praktyki" zostały podzielone według obszarów merytorycznych na 3 grupy, a mianowicie na: organizacyjne, kadrowe i informatyczne.

Do **praktyk organizacyjnych** zaliczono następujące z ogółu wcześniej wymienionych:

1. Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych.
2. Analiza czynności w pionie orzeczniczym.
3. Partycypacyjny model zarządzania sądem.
4. Zarządzanie innowacyjnością pracowników.
5. Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa.
6. Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów.
7. Poprawa wizerunku sądu.
8. Sąd w otoczeniu społecznym.
9. Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii.
10. Sąd jako organizacja samoucząca się.

Z kolei w ramach **praktyk kadrowych** znalazły się:

1. Zarządzanie zmianą w sądzie.
2. Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników.
3. Pozafinansowe instrumenty motywowania.
4. Standaryzacja stanowisk pracy.
5. Badanie satysfakcji pracowników sądu.
6. Audyt personalny.
7. Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacją pracowników.
8. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej.

Natomiast do **praktyk informatycznych** zaliczono:

1. Elektroniczny nakaz doprowadzenia.
2. Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej.
3. Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej.
4. Informatyczny system rezerwacji zasobów.
5. Kontrolę zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych.
6. Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi.

Dla każdej praktyki eksperci zewnętrzni opracowali 5 poziomów dojrzałości. W zakresie praktyk organizacyjnych przyjęto założenie, które wskazuje, że wzrost poziomu dojrzałości dla danej praktyki powinien być powiązany w pierwszej kolejności z wielkością danego sądu, a dopiero następnie z jego rodzajem (sądy apelacyjne, okręgowe i rejonowe). Podyktowane to było faktem, że usprawnienia wchodzące w skład praktyk organizacyjnych nastawione są na optymalizację pracy, która jest wynikiem liczby prowadzonych spraw. Natomiast poziom dojrzałości praktyk kadrowych wynika w pierwszej kolejności z miejsca w hierarchii, co jest rezultatem założenia, że sąd zwierzchni powinien wyznaczać standardy w zakresie właściwego zarządzania organizacją, jaką jest sąd. Z drugiej strony należy pamiętać, że duże sądy - niezależnie od ich pozycji w strukturze sądownictwa - powinny mieć lepiej zorganizowane procesy kadrowe niż małe czy średnie. Z kolei w odniesieniu do ostatniej z opisanych kategorii praktyk, czyli praktyk informatycznych, przyjęte założenie jest kompilacją dwóch powyższych sposobów wyznaczenia poziomów dojrzałości danej praktyki.

Praktyki zostały wdrożone w sądach na różnych poziomach dojrzałości. Wybór poziomu do wdrożenia został pozostawiony sądom pilotażowym, gdyż kierownictwa sądów uzależniały poziom wdrożenia praktyki od możliwości organizacyjnych i finansowych.

Istotnym komponentem wdrożeń były szkolenia dla pracowników sądów. Eksperci zewnętrzni zaproponowali trzy moduły szkoleniowe:

1. Nowoczesne kadry i finanse w sądzie (szkolenie dla 500 osób) - w którego ramach zostało zrealizowane szkolenie z komunikacji z klientem zewnętrznym i wewnętrznym w sądzie.
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi i zastosowanie nowoczesnych technologii w wymiarze sprawiedliwości (szkolenie dla 800 osób) – w którego ramach zrealizowano szkolenia z zakresu Zintegrowanego Systemu Informatycznego Rachunkowości i Zarządzania Kadrami w Sądach Powszechnych i Ministerstwie Sprawiedliwości - ZSRK.
3. Zarządzanie przepływem spraw i obciążeniem pracy w sądzie (szkolenie dla 200 osób), w ramach którego realizowane były szkolenia z kontroli zarządczej.

Podstawowym rezultatem pilotażu stało się wprowadzenie konkretnych zmian w zakresie zarządzania w sądach. Sądy w większości pozytywnie oceniały efekty pilotażu. Przyczynił się on bowiem znacząco do poprawy kompetencji zarządczych zarówno prezesów, jak i dyrektorów sądów poprzez ich udział w licznych szkoleniach oraz wymianę doświadczeń pomiędzy sądami krajowymi i zagranicznymi.

Za najważniejsze i zarazem najmocniejsze efekty niniejszego pilotażu należy uznać: wdrożenie nowych metod nauczania oraz opracowanie nowoczesnego, łączącego teorię z praktyką modelu kształcenia kadry administracyjnej i zarządzającej jednostkami sądownictwa powszechnego, a także jego testowe wdrożenie w 60. sądach pilotażowych.

Realizacja projektu wykazała niskie usieciowienie oraz brak mechanizmów wymiany informacji i dzielenia się wiedzą w systemie wymiaru sprawiedliwości (skala makro) oraz w ramach sądu (skala mikro). Taki stan powoduje, że każdy sąd poświęca wiele czasu i innych zasobów na wypracowanie rozwiązań procesowych, organizacyjnych i społecznych, zamiast sięgnąć po już stworzone i wdrożone przez innych.

Jak już zostało wspomniane, prezesi i dyrektorzy sądów spotykali się regularnie w celu wypracowania rozwiązań zarządczych optymalnych z punktu widzenia organizacji wymiaru sprawiedliwości. Spotkania te stanowiły swoistą platformę wertykalnej i horyzontalnej wymiany myśli i doświadczeń. Ponadto w sądach pilotażowych powstały wspólnoty praktyków złożone z kadry menedżerskiej sądów niższego szczebla (kierownicy oddziałów administracyjnych i finansowych), dzielące się wiedzą m.in. w obszarze komunikacji, zarządzania zasobami ludzkimi czy wykorzystywania nowoczesnych technologii do monitoringu przepływu przez sąd spraw oraz finansów. Udział we wspólnotach praktyków osób decyzyjnych gwarantował wprowadzenie wypracowanych rozwiązań w praktyce. W ramach realizacji pilotażu utworzono także forum dyskusyjne dla uczestników projektu służące wymianie poglądów i doświadczeń. Zapewnia ono łatwy i szybki dostęp do wiedzy. Analiza relacji powstałych w ramach projektu skłania do wniosku, że w trakcie realizacji pilotażu została zainicjowana sieć międzyorganizacyjna, która przecina formalne zależności służbowe między jednostkami sądowymi. Ta sieć, łącząca sądy biorące udział w projekcie, stanowi przykład niezamierzonego, pozytywnego efektu i jest wynikiem wdrażania nowoczesnych metod uczenia się, tj. organizacyjnego uczenia się oraz uczenia się poprzez wymianę doświadczeń. Należy bowiem podkreślić, iż wszystkie dotychczasowe tradycyjne metody uczenia się nie są w stanie przyczynić się do osiągnięcia takich efektów, jak nowoczesne metody polegające na wzajemnym uczeniu się poprzez wymianę doświadczeń. Wynika to ze specyfiki pracy sądów i braku ekspertów zewnętrznych, posiadających pogłębioną wiedzę na temat funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. Powstałe w ramach pilotażu wdrażania „dobrych praktyk" wspólnoty praktyków, będące zarazem elementem koncepcji zarządzania wiedzą, należy uznać za sukces tego projektu.

Ważne są bowiem doświadczenia wszystkich sądów, gdyż mogą one stanowić przykład „dobrej praktyki" w rozwiązaniu danego problemu.

Niniejsza publikacja, zawierająca zestaw „dobrych praktyk" zarządczo – organizacyjnych, może stać się punktem wyjścia dla osób zarządzających sądem – swoistym drogowskazem, za którym można podążać. Z uwagi jednak na fakt, że sądy są organizacjami dynamicznymi, zaproponowane praktyki powinny podlegać dalszym udoskonaleniom. Każdy sąd, który podejmie się wdrożenia „dobrych praktyk" może liczyć na pomoc sądów uczestniczących w pilotażu. Zaletą zaproponowanych „dobrych praktyk" jest to, że zostały one przetestowane przez sądy pilotażowe i stanowią propozycję gotowych rozwiązań.

Koncepcja dobrej praktyki

„Sąd w otoczeniu społecznym”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy:

- SSO dr Przemysław Banasik, Sąd Okręgowy w Gdańsku

- dr Jakub Niestrój, WYG Consulting Sp. z o.o.

Warszawa, czerwiec 2014

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 11

1. Wprowadzenie 12

2. Cele dobrej praktyki 14

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 15

4. Opis dobrej praktyki 16

4.1. Założenia ogólne 16
4.2. Działalność sądu w otoczeniu społecznym w ujęciu procesowym i klasyfikacyjnym 17
4.3. Narzędzia działalności sądu w otoczeniu społecznym 19

5. Dokumenty powiązane 21

1. Wprowadzenie

Niniejszy dokument prezentuje opis koncepcji wdrożenia dobrej praktyki pn. „Sąd w otoczeniu społecznym". Koncepcja została opracowana w ramach pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości" - Projekt „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management" Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Inspiracji do opracowania koncepcji dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym" dostarczyły dyskusje warsztatowe Wykonawcy projektu z Władzami oraz Zespołem wdrożeniowym Sądu Okręgowego w Gdańsku zrealizowane w ramach projektu pn. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management". Bazując na wnioskach ze spotkań roboczych z Zespołem SO w Gdańsku podjęto próbę opisu dobrej praktyki, w tym przede wszystkim: a) zdefiniowano pojęcie współpracy Sądu z otoczeniem społecznym, b) scharakteryzowano poziomy zaawansowania w tym zakresie, c) usystematyzowano podejście do wdrożenia dobrej praktyki oraz d) zaproponowano optymalną strukturę wdrożenia.

Sąd jako instytucja funkcjonująca w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości podlega podobnym, choć nie identycznym uwarunkowaniom wizerunkowo-relacyjno-społecznym, co większość instytucji sektora publicznego. Podobieństwa w tym zakresie dotyczą przede wszystkim niekomercyjnego charakteru działalności względem interesariuszy oraz funkcji pełnionej na rzecz szeroko pojętego interesu publicznego.

Instytucja publiczna jest utożsamiona z pojęciem podmiotu publicznego[1] w rozumieniu ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne[2]. Zgodnie z art. 2 ust. 1, do kategorii podmiotów publicznych zalicza się: organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, w tym sądy i prokuratury.

Istota procesu zarządzania instytucjami publicznymi nie różni się od zarządzania innymi organizacjami, jednak wyróżniają je przede wszystkim podmiotowa struktura, specyfika realizowanych celów (innych niż zysk komercyjny) oraz złożone otoczenie[3].

W kontekście rozważań na temat umiejscowienia sądów, jako instytucji państwowej w otoczeniu społecznym istotne jest uwzględnienie ewolucji jakiej poddawany jest aspekt zarządczy ich funkcjonowania. We współczesnych instytucjach sektora publicznego obserwuje się reorientację modelu zarządczego z biurokratycznego w kierunku tzw. nowego zarządzania publicznego (ang. New Public Management / NPM) (a także organizacji samouczącej się). W zmianach tych wykorzystuje się mechanizmy sprawdzone w organizacjach komercyjnych, dokładnie sprecyzowane i opisane w teorii organizacji i zarządzania, jednocześnie będące przedmiotem zainteresowania nauki administracji. Charakterystyczne cechy modelu nowego zarządzania publicznego to:

a) wzrost znaczenia technik menedżerskich w zarządzaniu Jednostką,

b) zróżnicowane i elastyczne struktury organizacyjne,

c) otwarcie się organizacji na zewnątrz i na oczekiwania oraz potrzeby interesariuszy (w miejsce do wewnątrz i na procedury),

d) kontrola zewnętrzna,

e) strategiczna perspektywa czasowa działań,

[1] Platforma Usług Administracji Publicznej, http://www.e-puap.mswia.gov.pl/.
[2] Dz.U. 2005 r. Nr 64, poz. 565.
[3] Por: (1) W. Wytrążak, Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych, Wyd. KUL oraz (2) . J. Niczyporuk, „Sfera publiczna", [w:] J. Blicharz, J. Boć (red.), Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego, Kolonia Ltd 2009, s. 119.

f) zmiany jako cel podejmowanych działań,

g) interaktywne zarządzanie,

h) partnerskie współdziałanie z organizacjami innych sektorów,

i) dominacja układów samorządowych i autonomicznych[4].

Reorientacja sądu jako instytucji publicznej z biurokratycznego na zarządczy model funkcjonowania znacząco podnosi znaczenie wizerunku instytucji w otoczeniu społecznym, jako determinanty efektywności działalności w perspektywie krótkookresowej i strategicznej.

Należy zatem zauważyć, że lokacja sądu w szerszym kontekście społecznym jeśli ma być wynikiem świadomej polityki powinna być prowadzona metodycznie, wg. określonych modeli zarządzania strategią informacyjną i komunikowania się sądu z otoczeniem wewnętrznym (pracownicy) i zewnętrznym (interesariusze zewnętrzni).

Z perspektywy zamierzonych działań instytucji w kontekście społecznym należy wspomnieć o działalności public relations. Jest to jeden z obszarów możliwych do zaimportowania z biznesu do praktyki zarządzania w administracji publicznej. PR, jako element marketingu wykorzystywanego w biznesie pełni rolę instrumentu marketingowego mającego na celu budowanie pozytywnego wizerunku organizacji. Z punktu widzenia funkcji – działania w obszarze marketingu powinny prowadzić do kreowania, utrwalania i rozszerzania zaufania społecznego[5].

Kluczowe wydaje się określenie adresatów działań PR w otoczeniu społecznym. Marketing biznesowy stawia w centrum uwagi kooperantów, nabywcę i konsumenta, na rzecz których organizacja świadczy usługi i/lub wytwarza dobra materialne. W przypadku instytucji publicznej, w tym sądu, jako Jednostki wymiaru sprawiedliwości w centrum działań znajduje się obywatel, instytucje życia społeczno-gospodarczego oraz państwo, na rzecz których sąd świadczy obsługę o charakterze informacyjnym, regulacyjnym i formalno-prawnym przy wykorzystaniu posiadanych zasobów.

W realiach funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości funkcją PR będzie zatem przede wszystkim kształtowanie pozytywnego wizerunku, opinii oraz poglądów w szeroko rozumianym otoczeniu społecznym wśród podmiotów, które są lub mogą stać się w przyszłości potencjalnymi: a) uczestnikami, b) zwolennikami i/lub c) interesariuszami instytucji.

W kontekście zarysowanych powyżej analogii, a jednocześnie przy braku kategorycznych przeciwwskazań merytorycznych teza o możliwości translacji praktyk z zakresu public relations ze świata biznesu do przestrzeni wymiaru sprawiedliwości wydaje się uzasadniona.

[4] Tendencje NPM wyrażają się przesunięciem akcentu w zarządzaniu na konkurencyjność i orientację na wyniki w połączeniu z poszukiwaniem alternatywnych źródeł współfinansowania działalności poza środkami publicznymi (dotacje, projekty B+R, fundusze pomocowe). Charakterystyczną cechą tego podejścia jest również ukierunkowanie procesu podejmowania decyzji na misję i założone cele oraz mierzenie efektów działań stopniem satysfakcji obywateli.
[5] Ph. Kotler, Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wsparcie działalności wizerunkowej oraz informacyjnej sądu prowadzonej w ramach aktywności zmierzających do poprawy wizerunku sądu względem interesariuszy w otoczeniu społecznym.

Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz doskonalenia relacji z otoczeniem społecznym, skuteczniejsza komunikacja z obywatelami oraz organizacjami, a także wprowadzanie standardów realizacji zadań publicznych wraz z systemem wskaźników i metod ich pomiaru[6].

Odpowiedni wizerunek i relacje licujące z funkcją systemową, misją oraz zadaniami operacyjnymi nakładanymi na sąd są jednym z kluczowych elementów podnoszących globalną efektywność działalności sądu, jako instytucji publicznej. Przyjęto, że istota praktyki zorientowanej na kształtowanie relacji sądu z otoczeniem społecznym polega na:

- diagnozie aktualnego standardu prowadzonych działań w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem społecznym,
- upowszechnieniu wiedzy z zakresu metodyki zarządzania (w tym: planowania, organizowania, wdrażania i kontroli) wizerunkiem i relacjami sądu z otoczeniem, wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych obszarów eksploatacji działań w obszarze public relations,
- określeniu zbioru haseł i wartości przewodnich składających się na pożądany i spójny obraz sądu - do wykorzystania w działalności promocyjnej i popularyzotorskiej,
- identyfikacji wewnętrznych oraz zewnętrznych grup docelowych działalności PR sądu,
- określeniu optymalnych taktyk i narzędzi z obszaru PR i komunikacji z punktu widzenia specyfiki grup docelowych działalności sądu,
- opracowaniu ramowego harmonogramu strategicznych działań PR sądu w latach 2014 – 2017 z uwzględnieniem specyfiki grup docelowych.

Docelowym efektem strategicznym wdrożenia dobrej praktyki w horyzoncie długookresowym, przy założeniu eskalacji stosowania dobrej praktyki przez sąd po zakończeniu projektu będzie poprawa wizerunku i relacji sądu, jako instytucji publicznej wśród interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu projektu będą:

[6] Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020, s. 12.

- podniesienie wiedzy i świadomości na temat wewnętrznych oraz zewnętrznych grup docelowych interesariuszy w celu optymalnej dywersyfikacji działalności wizerunkowej i relacyjnej sądu z otoczeniem społecznym,
- usystematyzowanie podejścia do zarządzania relacjami sądu z otoczeniem społecznym poprzez:
  - dobór optymalnych narzędzi z obszaru *public relations* dla poszczególnych grup docelowych,
  - uzgodnienie listy inicjatyw z obszaru *public relations* wraz z ramowym opisem,
  - zaharmonogramowanie inicjatyw składających się na spójny, długofalowy wizerunek sądu w otoczeniu społecznym na lata 2014 – 2020.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Sądownictwo w Polsce to obszar o relatywnie niskiej aktywizacji działań wizerunkowych. Ograniczona intensywność inicjatyw relacyjnych wynika zarówno ze specyficznej funkcji jaką pełnią sądy w życiu społecznym, a także zauważalnego niedostatku projektów centralnych służących operacjonalizacji i lokalnemu wdrażaniu celów strategicznych przyjętych globalnie przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Konieczność dostosowywania się sądów (podobnie jak pozostałych instytucji sektora publicznego) do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego implikuje konieczność podejmowania wzmożonych działań w zakresie planowania, organizowania, wdrażania i kontroli efektów inicjatyw służących kształtowaniu relacji sądu z otoczeniem społecznym.

Dobre relacje każdej instytucji z otoczeniem społecznym sprzyjają efektywnemu wykonywaniu przez nią celów statutowych, co wynika z:

a) odpowiedniego postrzegania instytucji przez wszystkich interesariuszy,

b) wzrostu transparentności struktur dla otoczenia,

c) poprawy płynności procesów,

d) dynamizowania się inicjatyw i projektów wielostronnych.

Bezpośrednią i wymierną korzyścią z wdrożenia praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym" będzie upowszechnienie wiedzy z zakresu metodyki zarządzania wizerunkiem sądu, jako instytucją publiczną wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów. Drugą najistotniejszą korzyścią będzie możliwość określenia katalogu optymalnych taktyk i narzędzi z obszaru PR i komunikacji z punktu widzenia specyfiki poszczególnych grup docelowych działalności sądu.

Wypracowane rozwiązania przygotują sąd na wzrost szeroko rozumianej efektywności wydatkowanych środków na podejmowane działania relacyjne. Bezpośrednie efekty usprawnień będą miały charakter głównie jakościowy, jednak należy zauważyć, że w sposób pośredni usprawnienia te przyczynią się także do poprawy wskaźników ilościowych (m.in. poprzez usprawnienie komunikacji z interesariuszami).

Działania w obszarze zarządzania wizerunkiem i relacjami z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu aspektach funkcjonowania instytucji, w tym głównie:

a) ułatwiają komunikację sądu z interesariuszami,

b) zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości,

c) zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu,

d) usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami,

e) podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktury i procesów przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają redukować koszty finansowe,

f) dynamizują powstawanie konstruktywnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Założenia ogólne

Działalność instytucji w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem może mieć charakter systematyczny i konsekwentny, wynikający ze skrupulatnego wdrażania w życie założeń określonej strategii i zasad lub przyjmuje postać działań incydentalnych podejmowanych w wyniku bieżących potrzeb.

Pierwsze podejście wychodzi z założenia, że strategia i opisanie zasad umożliwia osiąganie zaplanowanych efektów długofalowych. Drugie podejście uznaje wyższość elastyczności zarządczej nad konsekwencją długookresową. Podstawowym założeniem niniejszej dobrej praktyki jest zastosowanie pierwszego podejścia, czyli opracowanie wytycznych i zasad polityki kształtowania wizerunku i relacji sądu z otoczeniem społecznym. Wyrazem tego podejścia jest w pierwszej kolejności ustalenie poziomu zaawansowania sądu w zakresie oferowanej dobrej praktyki. Poziomy zaawansowania zdefiniowano następująco:

Poziom 1 – w sądzie nie prowadzi się inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych (brak inicjatyw w ciągu ostatnich 24 miesięcy).

Poziom 2 – w sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane incydentalnie. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.

Poziom 3 – w sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.

Poziom 4 – w sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie i zaharmonogramowane. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym Inicjatywy przyjmowały postać projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.

Poziom 5 – w sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie w ramach z góry przyjętej i zaharmonogramowanej strategii w obszarze public relations. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Określono optymalny z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy zakres przedmiotowy działań. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym Inicjatywy przyjmowały postać projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi.

Zorganizowano patronat medialny dla prowadzonych inicjatyw. Dokonano pomiaru efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy. Sporządzono sprawozdania wewnętrzne z przeprowadzonych działań. Dokonano dystrybucji materiałów prasowych dla przedstawicieli mediów lokalnych i/lub ogólnokrajowych, międzynarodowych.

Narzędziami wdrażania praktyki będą:

Narzędzie 1. Opracowanie ramowych wytycznych dla działalności wizerunkowo-popularyzatorskiej sądu w otoczeniu społecznym (dokument tekstowy).

Narzędzie 2. Przeprowadzenie sesji moderowanej mającej na celu upowszechnieniu wiedzy z zakresu metodyki zarządzania (w tym: planowania, organizowania, wdrażania i kontroli) wizerunkiem i relacjami sądu z otoczeniem, wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów (Sprawozdanie).

Narzędzie 3. Przeprowadzenie dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych obszarów eksploatacji działań w obszarze public relations (Sprawozdanie).

Narzędzie 4. Określenie zbioru haseł i wartości przewodnich składających się na pożądany i spójny obraz sądu - do wykorzystania w działalności promocyjnej i popularyzotorskiej (dokument tekstowy).

Narzędzie 5. Zdefiniowanie grup docelowych działalności PR sądu (dokument tekstowy).

Narzędzie 6. Określenie optymalnych taktyk i narzędzi z obszaru PR i komunikacji z punktu widzenia specyfiki grup docelowych działalności sądu (dokument tekstowy).

Narzędzie 7. Opracowanie ramowego harmonogramu strategicznych działań PR sądu w latach 2014 – 2017 (dokument plansityczny).

Narzędzie 8. Opracowanie kwestionariusza diagnostycznego pozwalającego na pomiar wartości inicjatyw PR z perspektywy poszczególnych grup docelowych (dokument tekstowy).

Narzędzie 9. Opracowanie szablonu notatki prasowej dla mediów.

Narzędzie 10. Usługa konsultacyjna w zakresie istniejącej (w postaci sformalizowanej lub niesformalizowanej) strategii w obszarze public relations sądu.

W zależności od poziomu zaawansowania dobrane zostaną narzędzia:

Poziomy 1 i 2 – narzędzia: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Poziom 3 – narzędzia: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9.

Poziom 4 – narzędzia: 7, 8, 9.

Poziom 5 – narzędzia: 7, 8, 10.

4.2. Działalność sądu w otoczeniu społecznym w ujęciu procesowym i klasyfikacyjnym

Wizerunkowo – popularyzatorska działalność sądu w otoczeniu społecznym może przybierać rozmaite formy i narzędzia. Na poziomie koncepcji kształtowania relacji instytucji z otoczeniem wymienić należy 4 kluczowe modele, różnicujące politykę relacji z otoczeniem zarówno pod względem intencji, funkcji, jak i wymiernych działań operacyjnych. Wyróżnić należy takie modele, jak:

- **Model: Publicity** - w tym modelu PR i promocje traktuje się na równi. Organizacja skupia się głównie na współpracy z mass mediami, zapobiegając o pozytywne publikacje i broniąc się przed niekorzystnymi. Ten PR ma charakter doradczy. W modelu publicity wychodzi się z założenia, że public relations to sztuka, w związku, z czym jego efektów nie da się zmierzyć.

- **Model: Informowanie opinii publicznej** - w tym modelu głównym celem PR staje się pozyskanie opinii publicznej poprzez wiarygodną informację. Organizacja „mówi" prawdę nawet, jeśli nie jest to dla niej korzystne.
- **Model: Asymetryczna komunikacja dwustronna** - zadaniem PR staje się przekonywanie opinii publicznej do przyjęcia punkt widzenia organizacji. Komunikacja jest dwustronna i polega na obserwowaniu mediów i prowadzeniu badań opinii publicznej.
- **Model: Symetryczna komunikacja dwustronna -** najważniejszym celem PR jest nie tylko pomoc organizacji w redukowaniu negatywnych wrażeń i wpływów na opinię, ale także dopasowanie jej działalności do oczekiwań otoczenia.

Poniżej zaprezentowano klasyfikację modeli działalności organizacji w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem społecznym.

Tab. 1. Klasyfikacja modeli działalności instytucji w obszarze *public relations*

Model	I. Publicity	II. Informowanie otoczenia	III. Asymetryczna komunikacja dwustronna	IV. Symetryczna komunikacja dwustronna
Zadania PR	Propaganda	Rozpowszechnienie informacji	Pozyskanie opinii publicznej na podstawie prawdziwych informacji	Poszukiwanie konsensusu i obopólnego zrozumienia
Cel organizacji	Kontrola nad opinią publiczną	Pozyskanie opinii publicznej	Kontrola nad opinią publiczną	Zgodność z opinią publiczną
Funkcja działań PR	Doradztwo dla organizacji	Informowanie	Doradztwo dla organizacji	Pośrednictwo pomiędzy organizacją i otoczeniem
Sposób komunikowania	Komunikacja jednostronna	Komunikacja jednostronna	Komunikacja dwustronna, nierówna	Komunikacja dwustronna dążąca do wyrównania
Model komunikowania	Nadawca - Odbiorca	Nadawca - Odbiorca	Nadawca – Odbiorca z informacją zwrotną (*feedback*)	Dialog otwarty – swobodny przepływ informacji
Funkcja badań	Niewielka – orientacja na efekt	Umiarkowana – materiały prasowe	Znacząca – pomiar nastrojów przed i po działaniach PR	Bardzo znacząca – pomiar wzajemnego porozumienia przez otoczenie społeczne i organizację
Przykładowe podmioty stosujące obecnie model	Sport, teatr, promocja sprzedaży, partie polityczne, instytucje	Organizacje rządowe, związki, organizacje non profit, instytucje publiczne, przedsiębiorstwa	Gospodarki konkurencyjne, agencje	Organizacje zorientowane społecznie, instytucje gospodarcze, korporacje
Szacunkowy % organizacji stosujących model	15%	50%	20%	15%

Źródło: B. Rozwadowska, Public Relations, Studio Emka, Warszawa 2002, str. 49.

Z punktu widzenia efektywności działań zmierzających do wytworzenia optymalnych relacji sądu z otoczeniem społecznym kluczowe jest zastosowanie podejścia procesowego i projektowego opartego na fundamentalnych regułach zarządzania, w tym zwłaszcza na etapie planowania strategicznego i taktycznego, a także kontroli efektów, a po rozpoznaniu odchyleń - implementacji niezbędnych korekt do założonych uprzednio planów.

Określony obraz relacji sądu z otoczeniem w perspektywie długookresowej powinien być maksymalnie zbliżony do zakładanego, co możliwie jest tylko w sytuacji, gdy:

a) przeprowadzona zostanie rzetelna analiza sytuacji bieżącej,

b) wyznaczone zostaną cele długookresowe,

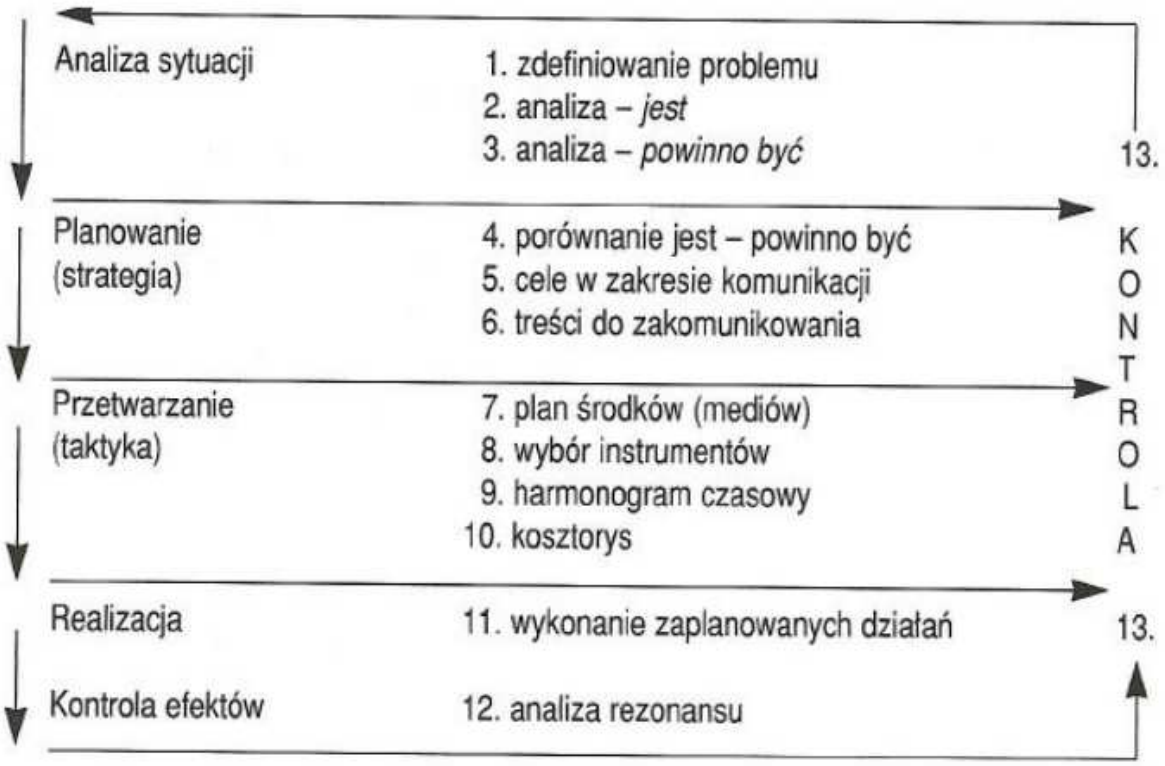
c) dokonana zostanie operacjonalizacja taktyczna celów długookresowych,

d) nastąpi sprawne wdrożenie zaprojektowanych rozwiązań,

e) zastosuje się właściwe narzędzia kontrolne.

Proces zarządzania relacjami organizacji z otoczeniem zewnętrznym zaprezentowano na rysunku poniżej.

Rys. 1. Ujęcie procesowe działań z obszaru kształtowanie relacji instytucji z otoczeniem społecznym



Źródło: B. Rozwadowska, op. cit., …, str. 88.

4.3. Narzędzia działalności sądu w otoczeniu społecznym

Instytucja publiczna, w tym sąd może wykorzystywać różne środki kształtowania relacji z otoczeniem społecznym. Podstawowe środki to:

- Nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami otoczenia. Mogą one być organizowane za pośrednictwem konferencji, warsztatów i seminariów, na których można np. dyskutować istotne zagadnienia na styku działalności sądu i innych instytucji, uruchamiać wspólne inicjatywy pozwalające na uzyskiwanie efektów synergii w działaniu różnych instytucji, w tym instytucji naukowych, społecznych, politycznych, gospodarczych, czy obywatelskich, organizacja dni otwartych sądu dla poszczególnych grup docelowych,. Założeniem działania jest wzrost świadomości oraz wiedzy na temat działania sądu oraz wykształcenie wśród interesariuszy pozytywnego wizerunku instytucji, a także tworzenie sprzyjających płaszczyzn dialogu z wszystkimi instytucjami w otoczeniu.

- Środki masowego przekazu (prasa, radio i telewizja). Działania polegające na organizowaniu okresowych konferencji prasowych lub zamieszczaniu w mediach informacji, komunikatów o działalności sądu. W przypadku prasy - wyróżnia się następujące rodzaje komunikatów:
  - informacja bieżąca (*news release*) – krótka, aktualna informacja przedstawiona w zwięzłej formie.
  - opracowanie prasowe (*background release*) – obszerny, często kilkustronicowy tekst zawierający kompleksową informację o instytucji. Materiał ten nie jest przeznaczony bezpośrednio do druku, ale służy uzupełnieniu wiedzy dziennikarza.
  - oświadczenie prasowe (*press statement*) – komunikat prasowy stosowany okazjonalnie i zawierający oficjalny tekst oświadczenia bez komentarzy. Głównym celem oświadczenia jest rozwianie wątpliwości, wyjaśnienie prawdziwych przyczyn pewnych zdarzeń oraz wyjaśnienie w kontekście ewentualnych zastrzeżeń i/lub zarzutów formułowanych pod adresem sądu.
  - informacja specjalistyczna (*feature release*) – opracowanie koncentrujące się na jednym wybranym zagadnieniu specjalistycznym, wysyłane głównie do redakcji magazynów branżowych.
  - komunikat informacyjny (*press release*) – materiały, które służą podtrzymywaniu kontaktu z mediami i przypominaniu im o istnieniu organizacji.
- Publikacje własne - między innymi broszury, prospekty, foldery, informatory, czasopisma wewnętrzne, sprawozdania, ogłoszenia prasowe.
- Publikacje i filmy - opracowywane przez sąd w celu poinformowania otoczenia o różnych przejawach jego działalności oraz o organizowanych inicjatywach.
- Organizowanie i popieranie ważnych akcji społecznych.

W ocenie zdolności sądu do wprowadzania zasad systematycznego zarządzania relacjami z otoczeniem społecznym warto bliższej zbadać następujące kwestie:

1. Czy sąd dysponuje rozpoznaniem potrzeb w zakresie kształtowania wizerunku w otoczeniu społecznym, w tym potrzeb interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych?
2. W jakim zakresie sąd stosował dotychczas rozwiązania z obszaru public relations i jakie były dotychczas efekty tej działalności?
3. Czy sąd dysponuje strategią (sformalizowaną lub niesformalizowaną) w zakresie zarządzania relacjami z otoczeniem społecznym?
4. Jaki jest docelowy, pożądany obraz relacji sądu z otoczeniem? Czy sąd sformułował taki obraz?
5. Jaki jest główny powód podejmowania działań PR z otoczeniem społecznym? Czy jest to obszar zarządzania kryzysowego, czy bieżąca aktywność instytucji w zakresie propagowania działalności?
6. Czy sąd dysponuje wiedzą na temat struktury grup docelowych w otoczeniu społecznym?
7. Czy sąd dysponuje wiedzą na temat zapotrzebowania informacyjnego poszczególnych grup docelowych w otoczeniu społecznym?
8. Czy sąd ma odpowiednie zasoby (ludzkie, rzeczowe, niematerialne i finansowe) do prowadzenia polityki relacyjnej i wizerunkowej w otoczeniu społecznym?
9. Czy zaplanowane działania sądu z otoczeniem społecznym nie interferują z przyjętymi normami etycznymi i formalno-prawnymi funkcjonującymi w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości?

Upowszechnianie wiedzy na temat potencjalnych możliwości, strategii i modeli współpracy sądu z otoczeniem społecznym powinno odbywać się w formie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, studiowaniu literatury przedmiotu oraz wpisaniu czynności w obszarze PR sądu w opis kompetencyjny wybranych stanowisk kierowniczych. Proponowane rozwiązanie koncentruje się na wykształceniu praktycznych umiejętności planowania, organizowania i kontroli działalności sądu w zakresie współpracy z otoczeniem społecznym poprzez opracowanie zbioru narzędzi (zob. pkt. 4.1.) adekwatnych do wyjściowego poziomu zaawansowania sądu w przedmiotowej dziedzinie. Powyższe działania zostaną wsparte usługą ekspertów zewnętrznych.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. „*Koncepcja wdrożenia dobrej praktyki – sąd w otoczeniu społecznym*" przedstawiony został opis, wspomnianej powyżej dobrej praktyki. Warto również zwrócić uwagę na powiązanie tej praktyki z innymi proponowanymi praktykami: poprawa wizerunku sądu, partycypacyjny model zarządzania sądem, zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników oraz badanie satysfakcji pracowników sądu.

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Sąd w otoczeniu społecznym”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy:

- SSO dr Przemysław Banasik, Sąd Okręgowy w Gdańsku

- dr Jakub Niestrój, WYG Consulting Sp. z o.o.

Warszawa, czerwiec 2014

Spis treści

Spis treści 2o
Spis rysunków ..... нп
Spis tabel ..... нп

1. Wstęp ..... нр

2. Cel dobrej praktyki ..... нр

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych ..... нт

3.1. Model analizy i oceny czynności ..... нт
3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki ..... ну

4. Zespół projektowy ..... нф

4.1. Struktura zespołu projektowego ..... нф
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy ..... нф
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie ..... ол

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Model wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” ..... ну
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych ..... нф
Rysunek 0. Struktura zespołu projektowego w sądzie 01

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy ..... ол
Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu 01

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Sąd w otoczeniu społecznym". Przedstawiono tutaj podejście do wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z ich opisem w ramach zespołu projektowego po stronie Wykonawcy oraz właściwych (w ramach pilotażu) Sądów.

Sąd jako instytucja funkcjonująca w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości podlega podobnym, choć nie identycznym uwarunkowaniom wizerunkowo-relacyjno-społecznym, co większość instytucji sektora publicznego. Podobieństwa w tym zakresie dotyczą przede wszystkim niekomercyjnego charakteru działalności względem interesariuszy oraz istotnej funkcji pełnionej w szeroko pojętym interesie publicznym.

Reorientacja sądu jako instytucji publicznej z biurokratycznego na zarządczy model funkcjonowania znacząco podnosi znaczenie wizerunku instytucji w otoczeniu społecznym, jako determinanty efektywności działalności w perspektywie krótkookresowej i strategicznej.

Należy zatem zauważyć, że lokacja sądu w szerszym kontekście społecznym jeśli ma być wynikiem świadomej polityki powinna być prowadzona metodycznie, wg. określonych modeli zarządzania strategią informacyjną i komunikowania się sądu z otoczeniem wewnętrznym (pracownicy) i zewnętrznym (interesariusze zewnętrzni).

Z perspektywy zamierzonych działań instytucji w kontekście społecznym należy wspomnieć o działalności public relations. Jest to jeden z obszarów możliwych do zaimportowania z biznesu do praktyki zarządzania w administracji publicznej. PR, jako element marketingu wykorzystywanego w biznesie pełni rolę instrumentu marketingowego mającego na celu budowanie pozytywnego wizerunku organizacji. Z punktu widzenia funkcji – działania w obszarze marketingu mają prowadzić do kreowania, utrwalania i rozszerzania zaufania społecznego.

Kluczowe wydaje się określenie adresatów działań PR w otoczeniu społecznym. Marketing biznesowy stawia w centrum uwagi kooperantów, nabywcę i konsumenta, na rzecz których organizacja świadczy usługi i/lub wytwarza dobra materialne. W przypadku instytucji publicznej, w tym sądu, jako Jednostki wymiaru sprawiedliwości w centrum działań znajduje się obywatel, instytucje życia społeczno-gospodarczego oraz państwo, na rzecz których sąd świadczy obsługę o charakterze informacyjnym, regulacyjnym i formalno-prawnym przy wykorzystaniu posiadanych zasobów.

W realiach funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości funkcją PR będzie zatem przede wszystkim kształtowanie pozytywnego wizerunku, opinii oraz poglądów w szeroko rozumianym otoczeniu społecznym wśród podmiotów, które są lub mogą stać się w przyszłości potencjalnymi: a) uczestnikami, b) zwolennikami i/lub c) interesariuszami instytucji.

W kontekście zarysowanych powyżej analogii, a jednocześnie przy braku kategorycznych przeciwwskazań merytorycznych teza o możliwości translacji praktyk z zakresu public relations ze świata biznesu do przestrzeni wymiaru sprawiedliwości wydaje się uzasadniona.

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wsparcie działalności wizerunkowej oraz informacyjnej sądu prowadzonej w ramach aktywności zmierzających do poprawy wizerunku sądu względem interesariuszy w otoczeniu społecznym.

Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz doskonalenia relacji z otoczeniem społecznym,

skuteczniejsza komunikacja z obywatelami oraz organizacjami, a także wprowadzanie standardów realizacji zadań publicznych wraz z systemem wskaźników i metod ich pomiaru[1].

Odpowiedni wizerunek i relacje licujące z funkcją systemową, misją oraz zadaniami operacyjnymi nakładanymi na sąd są jednym z kluczowych elementów podnoszących globalną efektywność działalności sądu, jako instytucji publicznej. Przyjęto, że istota praktyki zorientowanej na kształtowanie relacji sądu z otoczeniem społecznym polega na:

- diagnozie aktualnego standardu prowadzonych działań w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem społecznym,
- upowszechnieniu wiedzy z zakresu metodyki zarządzania (w tym: planowania, organizowania, wdrażania i kontroli) wizerunkiem i relacjami sądu z otoczeniem, wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych obszarów eksploatacji działań w obszarze public relations,
- określeniu zbioru haseł i wartości przewodnich składających się na pożądany i spójny obraz sądu - do wykorzystania w działalności promocyjnej i popularyzotorskiej,
- identyfikacji wewnętrznych oraz zewnętrznych grup docelowych działalności PR sądu,
- określeniu optymalnych taktyk i narzędzi z obszaru PR i komunikacji z punktu widzenia specyfiki grup docelowych działalności sądu,
- opracowaniu ramowego harmonogramu strategicznych działań PR sądu w latach 2014 – 2017 z uwzględnieniem specyfiki grup docelowych.

Docelowym efektem wdrożenia dobrej praktyki w horyzoncie długookresowym, przy założeniu eskalacji stosowania dobrej praktyki przez sąd po zakończeniu projektu będzie poprawa wizerunku i relacji sądu, jako instytucji publicznej wśród interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu projektu będą:

- podniesienie wiedzy i świadomości na temat wewnętrznych oraz zewnętrznych grup docelowych interesariuszy w celu optymalnej dywersyfikacji działalności wizerunkowej i relacyjnej sądu z otoczeniem społecznym,
- usystematyzowanie podejścia do zarządzania relacjami sądu z otoczeniem społecznym poprzez:
  - dobór optymalnych narzędzi z obszaru *public relations* dla poszczególnych grup docelowych,
  - uzgodnienie listy inicjatyw z obszaru *public relations* wraz z ramowym opisem,
  - zaharmonogramowanie inicjatyw składających się na spójny, długofalowy wizerunek sądu w otoczeniu społecznym na lata 2014 – 2020.

[1] Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020, s. 12.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, polegającego na aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno specjalistów Wykonawcy, jak i wybranych przedstawicieli Sądu. Ma to na celu optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Chociaż dobra praktyka „Sąd w otoczeniu społecznym" jest skierowana przede wszystkim do kadry kierowniczej sądu, to w sposób pośredni - korzyści z wdrażania dobrej praktyki odniosą wszyscy pracownicy sądu poprzez podniesienie znaczenia i zakresu funkcjonowania sądu w otoczeniu społecznym oraz osiągnięcie pozytywnych efektów wizerunkowych instytucji, na rzecz której wykonują zadania.

3.1. Model analizy i oceny czynności

Najważniejszym elementem we wdrażaniu projektów w organizacji są jej pracownicy. Dlatego też szczególny nacisk kładzie się na zaangażowanie w sam proces wdrażania konkretnej dobrej praktyki zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników operacyjnych. Dedykowane zespoły będą przygotowywać warunki do skutecznego wdrażania dobrej praktyki. Należy zwrócić uwagę, że do zespołu projektowego Wykonawca sugeruje włączenie nie tylko osób, które są zainteresowane w zmianie organizacyjnej i chcą ją wspierać, ale również i tych, którzy występują przeciwko i stawiają opór zmianom. Proponowany sposób wyłonienia kluczowych osób do zespołu ds. wdrożenia praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym":

1) Pracownicy Sądu – tzw. „agenci zmian" o kwalifikacjach:

- formalni lub nieformalni liderzy,
- aktywni, otwarci na zmianę,
- pracownicy z wiedzą o zarządzaniu projektami,
- zwolennicy otwarcia sądu na zewnątrz,
- kandydaci do przeprowadzenia konsultacji z interesariuszami zewnętrznymi.

2) Pracownicy Sądu – tzw. „**anty**agenci zmian" o kwalifikacjach:

- formalni lub nieformalni liderzy,
- aktywni przeciwnicy zmian w organizacji i otwarcia sądu na zewnątrz.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym".

Rysunek 1 Model wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym"

Diagramy kołowe obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania (orientacyjny podział poświęconego czasu) pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu zgodnie z legendą poniżej:

Zaangażowanie Wykonawcy

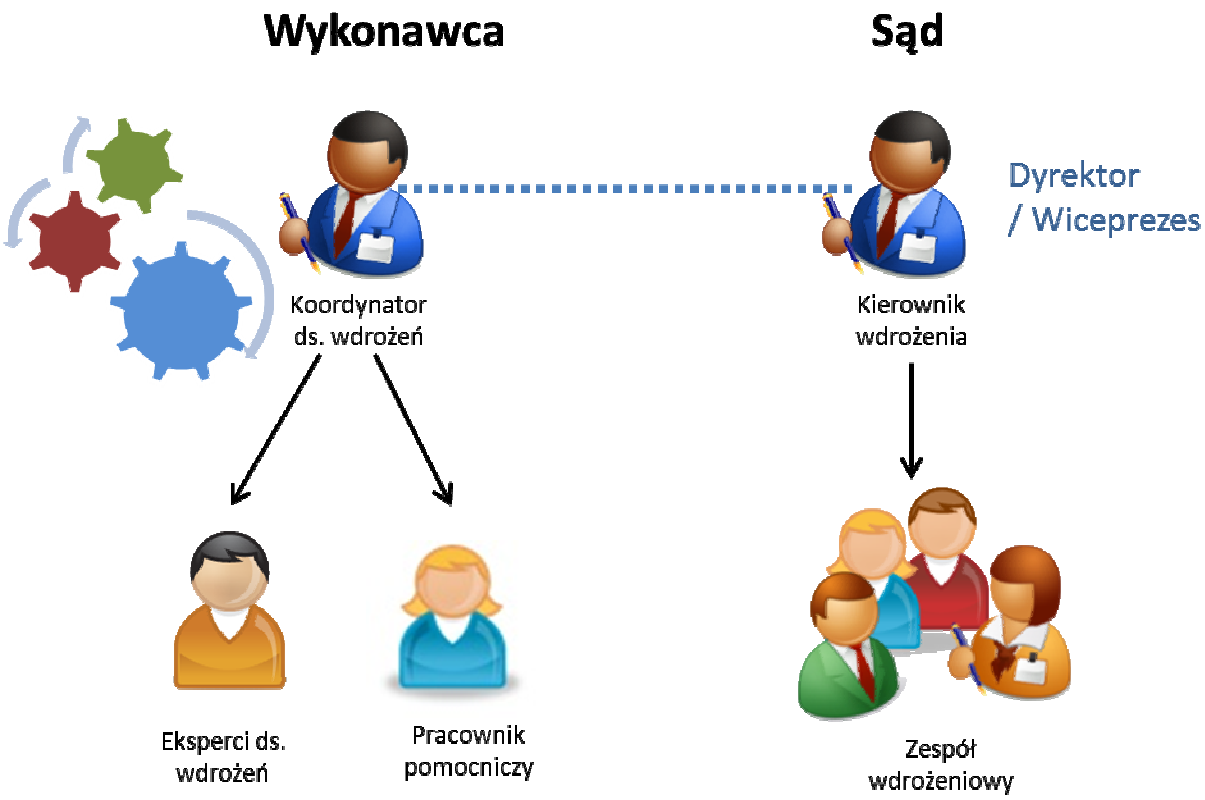
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym”:



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego pracującego na rzecz wdrożenia dobrej praktyki po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Eksperci ds. wdrożeń (7 ekspertów):
  - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
  - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów),
  - Eksperci ds. polityki informacyjnej (2 ekspertów).
- Pracownicy pomocniczy (1 na każdy sąd)

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami sądów ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w sądzie ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb sądu ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb sądu ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń ▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu
Pracownik pomocniczy ds. wdrożeń	▪ Wsparcie techniczne dla Ekspertów przy tworzenie ankiet, procedur, regulaminów, zarządzeń ▪ Wsparcie logistyczne dla Ekspertów przy przeprowadzaniu badań ▪ Przygotowanie dokumentacji formalnej

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie

W skład zespołu projektowego w sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego jeżeli przepisy prawa tak stanowią)
  - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „agenci zmian"
  - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „**anty**agenci zmian"
  - Zespół ds. dobrych praktyk (o ile został powołany)
  - Przedstawicieli kierownictwa sądu (Prezes, Dyrektor, Przewodniczące Wydziałów, Kierownicy Oddziałów)

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu poszczególnych dokumentów (np. ankiety).

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego w sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) niezbędnych do realizacji projektu ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zespół wdrożeniowy w sądzie	▪ Współpraca w zakresie analizy interesariuszy ▪ Weryfikacja ankiety badawczej ▪ Opiniowanie wariantów ▪ Dystrybucja ankiet wśród pracowników objętych badaniem ▪ Zapewnienie dostarczenia kompletnych ankiet od wszystkich badanych ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół wykonawcy ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb sądu ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych ▪ Współpraca w zakresie opracowywania Kodeksu Etyki

Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu

Koncepcja dobrej praktyki

„Sąd jako organizacja samoucząca się”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy:

- dr Jakub Niestrój, WYG Consulting Sp. z o.o.

- SSO dr Przemysław Banasik, Sąd Okręgowy w Gdańsku

Warszawa, sierpień 2014

Spis treści

Spis treści 34

1. Wprowadzenie 35

2. Cele dobrej praktyki 38

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 39

4. Opis dobrej praktyki 40

4.1. Założenia ogólne 40

5. Dokumenty powiązane 42

1. Wprowadzenie

Niniejszy dokument prezentuje opis koncepcji wdrożenia dobrej praktyki pn. „Sąd jako organizacja samoucząca się" opracowanej w ramach pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości" - Projekt *„PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management"* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Inspiracji do opracowania koncepcji dobrej praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się" dostarczyły dyskusje warsztatowe Wykonawcy projektu z Władzami oraz Zespołem wdrożeniowym Sądu Okręgowego w Gdańsku zrealizowane w ramach projektu pn. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management". Bazując na wnioskach ze spotkań roboczych z Zespołem SO w Gdańsku podjęto próbę opisu dobrej praktyki, w tym przede wszystkim: a) ewolucji podejścia do tzw. „dobrej organizacji" projektowej, b) scharakteryzowano poziomy zaawansowania w tym zakresie, c) usystematyzowano podejście do wdrożenia dobrej praktyki oraz d) zaproponowano optymalną strukturę wdrożenia dobrej praktyki.

Za teoretyczny punkt wyjścia dalszych rozważań przyjęto, cytowany przez J. Hausnera[1] schemat ewolucji podejścia do tzw. „dobrej organizacji" i działania sektora publicznego autorstwa H. Izdebskiego. Koncepcja ta wyraża w sposób kumulatywny ewolucję do organizacji i zarządzania w sektorze publicznym. Schemat obejmuje cztery etapy rozwoju, od prostych podschematów, właściwych niemieckiemu Rechtsstaat do złożonego (postmodernistycznego) podejścia do funkcji sektora publicznego. Ww. schemat obejmuje cztery paradygmaty instytucjonalne, z których dwa pierwsze są charakterystyczne dla „weberowskiej koncepcji państwa idealnego", a dwa kolejne dla „zarządzania publicznego" - są to następujące paradygmaty:

1. Państwa prawnego (*Rechsstaat*), gdzie instytucje publiczne były traktowane jako narzędzie wykonywania prawa; pierwotnie koncentrowano się na tym, by instytucje te działały w ramach obowiązującego porządku prawnego, a następnie już nie tylko w ramach, ale i na podstawie obowiązujących przepisów prawa, w szczególności prawa administracyjnego; ustrojowego, materialnego oraz – z biegiem czasu – także formalnego (procedury); istotną rolę przypisywano, w konsekwencji, sądowej kontroli administracji;

2. Administracji publicznej (Public Administration), czyli samodzielnego aparatu nie tyle wykonywania prawa, ile decyzji politycznych (prowadzących do rozstrzygnięć prawnych oraz precyzujących zasady stosowania prawa); podstawowymi kwestiami były zatem; oddzielenie administracji (obsadzonej przez służbę cywilną) od polityki, racjonalna organizacja administracji (zgodnie na przykład z postulatami „administracyjnego kierunku nauki organizacji") oraz zainteresowanie kontroli wewnętrznej;

3. Menedżerskiego zarządzania publicznego (*New Public Management*), to jest traktowanie administracji publicznej jako osobnej kategorii w obrębie struktur i mechanizmów zarządzania publicznego; w związku z kryzysem finansów publicznych skupiono się na racjonalizacji wydatków publicznych poprzez między innymi zarządzanie przez cele, różnego rodzaju outsourcing, uelastycznienie struktur i statusu pracowników, analizę i kwantyfikację celów, kosztów i efektów oraz prywatyzację w znaczeniu własnościowym i funkcjonalnym (prywatyzacja wykonywania zadań publicznych);

4. Partycypacyjnego zarządzania publicznego (*Public Governance*), w którym sektor publiczny, a w szczególności administracja publiczna, jest ważnym elementem społeczeństwa (w szerszym znaczeniu) i pozostaje w interakcji z członkami społeczeństwa obywatelskiego (w znaczeniu węższym) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacyjne z interesariuszami (*stakeholders*); w rezultacie rządzenie cechuje zaangażowanie interesariuszy, jawność i przejrzystość, równość i brak dyskryminacji

[1] J. Hausner, W kierunku rządzenia interaktywnego [w:] Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie, pod red. A. Bosiackiego, H. Izdebskiego, A. Nelickiego i I. Zachariasza, Wyd. LIBER, Warszawa 2010, s. 93-103.

w dostępie do służby publicznej oraz w korzystaniu z usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność (*accountability*) oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju (*sustainability*); na tym etapie kluczową rolę zaczynają odgrywać nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne; rządzenie partycypacyjne można wdrażać tylko w oparciu o powszechne wprowadzenie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym.

Rozważania na temat wdrożenia dobrej praktyki pn. „Sąd jako organizacja samoucząca się" powinny zostać osadzone w ramach ostatniego z wyżej wymienionych stadiów rozwoju organizacji. Wdrożenie partycypacyjnego modelu zarządzania w każdej zhierarchizowanej strukturze (w tym w sądzie) jest dużym wyzwaniem i zmianą, która wymaga obrania jednej z dróg w ramach tzw. systemów modyfikowania złożonych mechanizmów koordynacji działań zbiorowych – są to[2]:

a. Imperatywne rządzenie typowe dla struktur zorientowanych na trwałą stabilność – cechami charakterystycznymi dla tego systemu jest zdolność ośrodka kierowniczego do narzucenia planowanej zmiany, co wymaga przede wszystkim osłabienia możliwości interesariuszy do działania dysfunkcjonalnego wobec nowych reguł, a więc znacznego ograniczania swobody i autonomii ich działania.
b. Zarządzanie interaktywne – cechami charakterystycznymi dla tego systemu jest wyzwolenie przez kierownictwo wśród interesariuszy wewnętrznych (pracowników) zdolności do aktywnego przystosowania się i tworzenia nowych rozwiązań poprzez proces komunikowania, dyskursu, negocjowania i porozumiewania się.

W przypadku zarządzania interaktywnego działanie odbywa się poprzez tworzenie horyzontalnych sieci koordynacji działań. Model funkcjonowania ww. sieci może być różny, mniej lub bardziej ustrukturyzowany. W przypadku niskiego stopnia ustrukturyzowania można mówić o rodzaju wspólnoty wyobrażonej (*imagined community*) – kształtowanej przez percepcję wzajemnych interesów, wspólnych losów i celów. Model bardziej ustrukturyzowany wymagał będzie tworzenia dedykowanych zespołów w celu realizacji wspólnych celów i zadań wdrożeniowych.

Powyższe rozważania mogą stanowić podstawę teoretyczną dla koncepcji wdrożenia w Sądzie dobrej praktyki pn. *„Sąd jako organizacja samoucząca się"* ponieważ opisują kierunek ewolucji modelu organizacji w stronę partycypacji pracowniczej i zarządzania przez wspólne cele. Taki model zarządzania wymaga zabezpieczenia odpowiedniej struktury i organizacji pracy.

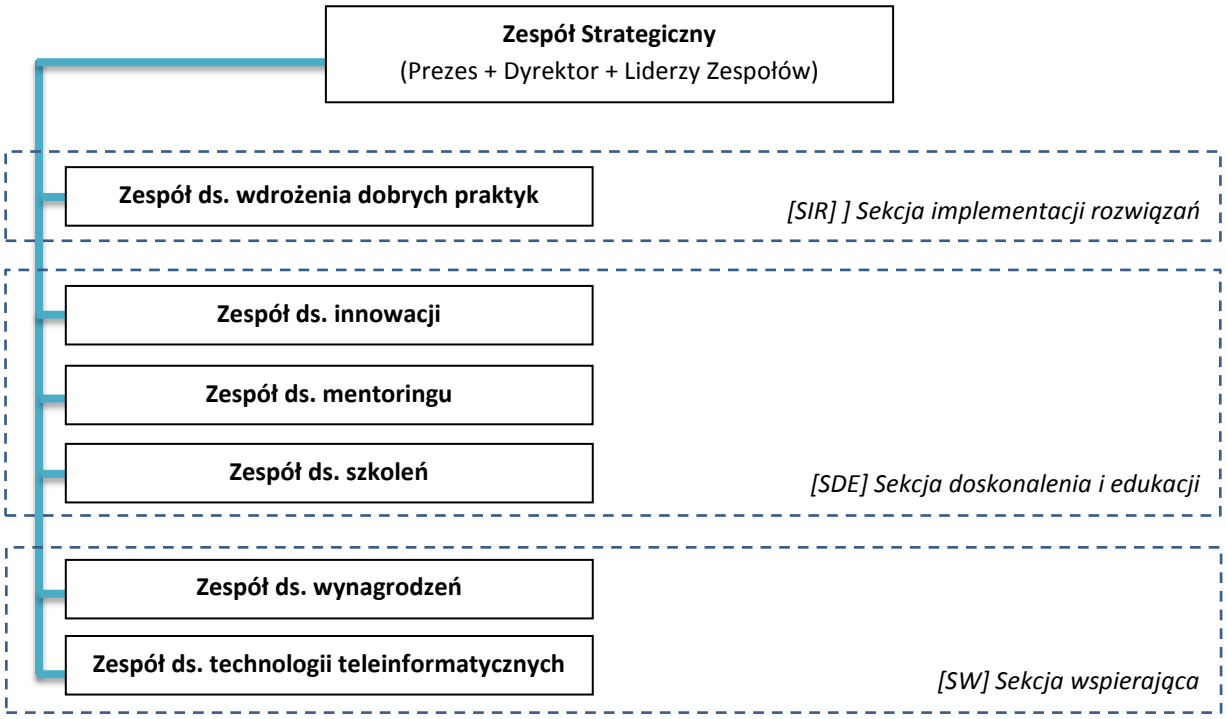
Efektywność, przyjętego w Sądzie jako instytucji zaufania publicznego funkcjonującej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości modelu zarządzania jest istotnym elementem przyczyniającym się do skutecznego wypełniania funkcji statutowych. Oczekiwania interesariuszy względem sprawności funkcjonowania Sądów stale rosną, co jest związane z dyfuzją nowoczesnych technik komunikacyjnych, stałego przyrostu wpływu spraw oraz dynamizowania się zjawisk i procesów w otoczeniu społecznym i gospodarczym.

Ewolucja modelu zarządzania Sądami z biurokratycznego w kierunku partycypacyjnego implikuje konieczność zmian w obszarze organizacji pracy z trybu zadaniowego na projektowy. Powyższe motywuje z kolei do wdrażania w Sądach rozwiązań funkcjonujących z powodzeniem w organizacjach komercyjnych, korporacjach, a także innych instytucjach sektora publicznego. W ujęciu strukturalnym zmiany te wyrażają się tworzeniem interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych.

Proponowana struktura zespołów projektowych została zaprezentowana na rysunku poniżej.

[2] Tamże, s. 97.

Rys. 1. Struktura zespołów projektowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie prac projektowych w SO w Gdańsku.

Zadania poszczególnych Zespołów zakodowano w ich nazwach. Ze względu na funkcję pełnioną w procesie zarządczym Zespoły można podzielić na trzy grupy:

I. Sekcja implementacji rozwiązań [SIR]:
   A. Zespół ds. wdrożenia dobrych praktyk
II. Sekcja doskonalenia i edukacji [SDE]:
   A. Zespół ds. innowacji
   B. Zespół ds. mentoringu
   C. Zespół ds. szkoleń
III. Sekcja wspierająca [SW]:
   A. Zespół ds. wynagrodzeń
   B. Zespół ds. technologii teleinformatycznych (iT)

W ramach niniejszej dobrej praktyki, w realiach wymiaru sprawiedliwości działania zorientowane na wsparcie procesów reorientacji Sądu w kierunku modelu organizacji samouczącej się będą polegały przede wszystkim na określeniu struktury zespołów projektowych, określeniu wytycznych do ich budowy, zasad wdrożenia i zakomunikowania wewnątrz organizacji oraz zarządzania pracą zespołów.

Powyższe obszary funkcjonują z powodzeniem zarówno w praktyce gospodarczej i świecie korporacyjnym, jak i realiach sektora publicznego, w tym także miast, gmin, organizacji pożytku publicznego, służbie zdrowia i administracji publicznej. Praca w zespołach projektowych oprócz funkcji integracyjnej i wspierającej model partycypacyjny dostarcza także wymiernych korzyści utylitarnych, w tym: pobudza kreatywność i innowacyjność pracowników, usprawnia procesy, poprawia efektywność i automotywację zasobów ludzkich.

W kontekście zarysowanych powyżej analogii, a jednocześnie przy braku kategorycznych przeciwwskazań merytorycznych teza o możliwości translacji praktyki z zakresu wsparcia procesów reorientacji w kierunku modelu organizacji samouczącej się ze świata biznesu do wymiaru sprawiedliwości wydaje się uzasadniona. W

dalszej części opracowania zostaną zaprezentowane i omówione cele, korzyści oraz opis wdrożenia dobrej praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się".

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wsparcie działalności sądu w zakresie tworzenia horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz wspierania zmian zorientowanych na tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych.

Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz promowania projektowego modelu zarządzania organizacją, wspierania tworzenia sieci horyzontalnych oraz podejmowania działań na rzecz rozwoju innowacyjności i inicjatyw pracowniczych.

Przyjęto, że istota dobrej praktyki polega na:

- diagnozie aktualnego standardu w zakresie horyzontalnych sieci koordynacji działań w Sądzie oraz funkcjonowania interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych,
- wzmacnianiu efekty samouczenia się Organizacji poprzez tworzenie sieci i stymulowanie horyzontalnej komunikacji wewnątrz Organizacji[3],
- upowszechnieniu wiedzy z zakresu sprawdzonych rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów oraz pracowników,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych modyfikacji stanu obecnego w zakresie rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz struktury organizacyjnej interdyscyplinarnych zespołów projektowych (uwaga: tylko w sytuacji, gdy w Sądzie istnieją już rozwiązania w tym zakresie),
- określeniu wytycznych wdrożenia docelowej logiki w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz organizacji interdyscyplinarnych zespołów projektowych z uwzględnieniem ich struktury, liczebności, profilu zadań, optymalnego składu osobowego, metod naboru członków zespołów oraz modelu zarządzania.

Docelowym efektem wdrożenia dobrej praktyki w horyzoncie długookresowym, przy założeniu eskalacji jej stosowania przez sąd po zakończeniu projektu będą: dynamizowanie się pozytywnych efektów synergii we współpracy horyzontalnej pomiędzy pracownikami w modelu projektowym, tworzenie sieciowych (interaktywnych) rozwiązań komunikacyjnych oraz poprawa efektywności pracy istniejących zasobów kadrowych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu projektu będą:

- rozwijanie modelu zarządzania sądem jako organizacją samouczącą się,
- wyzwalanie inicjatywy pracowniczej i skuteczności pracy grupowej w zespołach projektowych,

[3] Uwaga: przez „Organizację" rozumie się w tym miejscu Sąd, jednak przyjmując szersze spojrzenie należy wskazać, że usieciowienie jako zjawisko sprzyjające samouczeniu się może także dotyczyć całego wymiaru sprawiedliwości, a przynajmniej Sądów.

- podniesienie wiedzy i świadomości na temat optymalnej polityki sądu w zakresie sprawdzonych rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych,
- usystematyzowanie podejścia do zarządzania projektowego poprzez:
    - diagnozę obecnego standardu w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych,
    - opracowanie wytycznych i reguł projektowania rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych,
    - określenie wytycznych wdrożenia docelowej logiki w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz organizacji interdyscyplinarnych zespołów projektowych z uwzględnieniem ich struktury, liczebności, profilu zadań, optymalnego składu osobowego, metod naboru członków zespołów oraz modelu zarządzania.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Sądownictwo w Polsce to obszar o wysokim stopniu zróżnicowania standardu w zakresie organizacji pracy zespołowej i projektowej. Praktyka organizacji pracy w Sądach wskazuje na odmienny stopień zaawansowania w obszarze implementacji rozwiązań projektowych. Powyższe wynika z wysokiej autonomii poszczególnych sądów w kształtowaniu polityki zasobów ludzkich i organizacji pracy oraz zauważalnego zróżnicowania w modelu zarządzania poszczególnymi Sądami.

Oczekiwany przez interesariuszy zewnętrznych standard w zakresie wydajności pracy wzrasta zarówno w sektorze komercyjnym, jak i publicznym. Przed tym ostatnim stoi obecnie wyzwanie sprostania tym oczekiwaniom oraz dostosowania się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego.

Innowacyjne podejście projektowe do zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacją pracy nie jest zadaniem łatwym w warunkach ograniczonych możliwości płacowego motywowania pracowników. Wysoka efektywność pracy jest jednym z ważnych elementów sprzyjających skutecznemu wykonywaniu przez Instytucję celów statutowych, co wynika z:

a) dynamizowania się inicjatyw oddolnych,

b) usprawnienia procesu komunikacji horyzontalnej pomiędzy pracownikami,

c) propagowania interaktywnej kultury organizacyjnej i partycypacyjnego modelu zarządzania Sądem,

d) akumulowania się, rozwoju i przekazywania wiedzy w organizacji,

e) wzrostu skuteczności pracy zasobów ludzkich w systemie zadaniowym,

f) popularyzacji projektowego modelu (przez cele) zarządzania Organizacją.

Bezpośrednią i wymierną korzyścią z wdrożenia praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się" będzie podniesienie wiedzy i świadomości na temat optymalnej polityki sądu w zakresie horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz wspierania zmian zorientowanych na tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych. Drugą najistotniejszą korzyścią będzie możliwość określenia wytycznych do wdrożenia docelowej logiki w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz organizacji interdyscyplinarnych zespołów projektowych z uwzględnieniem ich struktury, liczebności, profilu zadań, optymalnego składu osobowego, metod naboru członków zespołów oraz modelu zarządzania.

Wypracowane rozwiązania przygotują sąd na: a) wzrost efektywności pracy zasobów ludzkich oraz wesprą rozwijanie w modelu współpracy zmierzającego do akumulowania się, rozwoju i przekazywania wiedzy w organizacji oraz b) pozwolą uruchomić mechanizmy propagowania interaktywnej kultury organizacyjnej i partycypacyjnego modelu zarządzania.

Bezpośrednie efekty usprawnień będą miały charakter głównie jakościowy, jednak należy zauważyć, że w sposób pośredni usprawnienia te przyczynią się także do poprawy wskaźników ilościowych (m.in. poprzez usprawnienie komunikacji i wzrost wydajności pracy (efektywność kosztów stałych - wynagrodzeń)).

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Założenia ogólne

Polityka instytucji sektora publicznego w zakresie organizacji pracy projektowej i przyjętego modelu zadaniowego zarzadzania zasobami ludzkimi charakteryzuje się zróżnicowaną logiką i przybiera różne formy. Podobnie, jak każda wewnętrzna działalność organizacji ww. polityka może mieć charakter usystematyzowany i konsekwentny, wynikający ze skrupulatnego wdrażania w życie założeń określonej strategii i zasad lub przyjmuje postać działań nieregularnych podejmowanych w wyniku bieżących potrzeb. Obydwa podejścia obrazują inny model działania wyrażający się często odmienną priorytetyzacją zadań.

Pierwsze podejście świadczy o wysokim priorytecie zarządzania projektowego i zespołowego. Drugie podejście może być wynikiem tradycyjnej dla instytucji publicznych polityki kadrowej lub świadczyć o relatywnie niskim priorytecie działań zmierzających do propagowania modelu zarządzania przez cele i budowania organizacji samouczącej się. Warto zaznaczyć, że w najbliższej przyszłości należy spodziewać się popularyzacji modelu zarządzania projektowego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości, co związane jest w dużej mierze z upowszechnianiem się podejścia efektywnościowego do zarządzania w administracji publicznej oraz coraz reorientacją modelu zarządzania z biurokratycznego na zarządzanie przez cele.

Podstawowym założeniem niniejszej dobrej praktyki jest zastosowanie podejścia systematycznego i konsekwentnego, wynikającego ze skrupulatnego wdrażania w życie założeń określonej strategii i zasad zarządzania projektowego w obszarze organizacji pracy. Powyższe implikuje konieczność opracowania wytycznych i zasad polityki w ww. zakresie. Wyrazem tego podejścia jest w pierwszej kolejności ustalenie poziomu zaawansowania sądu w zakresie oferowanej dobrej praktyki. Poziomy zaawansowania zdefiniowano następująco:

Poziom 1 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy nie prowadzono żadnych inicjatyw projektowych; nie powoływano zespołów projektowych; nie powoływano Komitetów Sterujących; nie zostały określone zasady rekrutacji i selekcji pracowników do Zespołów projektowych; nie stosuje się narzędzi analitycznych wspierających rekrutację i selekcję pracowników do Zespołów projektowych (testy, analiza kompetencji i wytycznych do dalszego rozwoju).

Poziom 2 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy prowadzono inicjatywy projektowe; powoływano zespoły projektowe, ale zespoły były powoływane incydentalnie i czasowo, na potrzeby i czas trwania konkretnych projektów; nie powoływano Komitetów Sterujących; nie zostały określone zasady rekrutacji i selekcji pracowników do Zespołów projektowych; nie stosuje się narzędzi analitycznych wspierających rekrutację i selekcję pracowników do Zespołów projektowych (testy, analiza kompetencji i wytycznych do dalszego rozwoju).

Poziom 3 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy prowadzono inicjatywy projektowe; powoływano zespoły projektowe, ale zespoły były powoływane incydentalnie i czasowo, na potrzeby i czas trwania konkretnych projektów; powoływano Komitet/y Sterujący/e; nie zostały określone zasady rekrutacji i selekcji pracowników

do Zespołów projektowych; nie stosuje się narzędzi analitycznych wspierających rekrutację i selekcję pracowników do Zespołów projektowych (testy, analiza kompetencji i wytycznych do dalszego rozwoju).

Poziom 4 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy prowadzono inicjatywy projektowe; powoływano zespoły projektowe; zespoły były powoływane na czas nieokreślony z przypisaniem do nich konkretnych kategorii zadań; powoływano Komitet/y Sterujący/e; zostały określone zasady rekrutacji i selekcji pracowników do Zespołów projektowych; nie stosuje się narzędzi analitycznych wspierających rekrutację i selekcję pracowników do Zespołów projektowych (testy, analiza kompetencji i wytycznych do dalszego rozwoju).

Poziom 5 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy prowadzono inicjatywy projektowe; powoływano zespoły projektowe; zespoły były powoływane na czas nieokreślony z przypisaniem do nich konkretnych kategorii zadań; powoływano Komitet/y Sterujący/e; zostały określone zasady rekrutacji i selekcji pracowników do Zespołów projektowych; stosuje się narzędzia analityczne wspierające rekrutację i selekcję pracowników do Zespołów projektowych (testy, analiza kompetencji i wytycznych do dalszego rozwoju).

Narzędziami wdrażania praktyki będą:

Narzędzie 1. Diagnoza aktualnego standardu w zakresie stosowanych w sądzie rozwiązań z obszaru zarządzania projektowego. Diagnoza obecnego standardu w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych (metoda ekspercka – dokument tekstowy).

Narzędzie 2. Opracowanie wytycznych dla docelowej logiki i reguł projektowania rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych. W ramach narzędzia proponuje się, aby ze względu na funkcję pełnioną w procesie zarządczym Zespoły można podzielić na trzy grupy:

I. Sekcja implementacji rozwiązań [SIR]:
   1.1. Zespół ds. wdrożenia dobrych praktyk
II. Sekcja doskonalenia i edukacji [SDE]:
   2.1. Zespół ds. innowacji
   2.2. Zespół ds. mentoringu
   2.3. Zespół ds. szkoleń
III. Sekcja wspierająca [SW]:
   3.1. Zespół ds. wynagrodzeń
   3.2. Zespół ds. technologii teleinformatycznych (iT)

Narzędzie 3. Opracowanie narzędzia analitycznego wspierającego rekrutację i selekcję pracowników do Zespołów projektowych – test (metoda ekspercka – dokument tekstowy).

Narzędzie 4. Przeprowadzenie sesji moderowanej mającej na celu upowszechnienie wiedzy z zakresu powoływania struktur projektowych, wyznaczania zadań, stawiania celów i harmonogramowania pracy wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów oraz wybranych pracowników (Sprawozdanie).

Narzędzie 5. Usługa konsultacyjna dotycząca modyfikacji istniejących (w postaci sformalizowanej lub niesformalizowanej) dokumentów / zasad / standardów w zakresie powoływania struktur projektowych, wyznaczania zadań, stawiania celów i harmonogramowania pracy (przeprowadzenie dyskusji w gronie kierownictwa, w formie moderowanych warsztatów - Sprawozdanie).

W zależności od poziomu zaawansowania Sądu dobrane zostaną narzędzia:

Poziom 1 – narzędzia: 1, 2, 3, 4.

Poziom 2 – narzędzia: 1, 2, 3, 4.

Poziom 3 – narzędzia: 1, 2, 3, 4.

Poziom 4 – narzędzia: 3, 4 (opcjonalnie), 5.

Poziom 5 – narzędzia: 4 (opcjonalnie), 5.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. *„Koncepcja wdrożenia dobrej praktyki – Sąd jako organizacja samoucząca się”* przedstawiony został opis, wspomnianej powyżej dobrej praktyki. Warto również zwrócić uwagę na powiązanie tej praktyki z innymi proponowanymi praktykami: a) partycypacyjny model zarządzania sądem oraz b) zarządzanie zmianą w Sądzie.

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Sąd jako organizacja samoucząca się”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy:

- SSO dr Przemysław Banasik, Sąd Okręgowy w Gdańsku

- dr Jakub Niestrój, WYG Consulting Sp. z o.o.

1. Wstęp

Niniejszy dokument prezentuje opis koncepcji wdrożenia dobrej praktyki pn. „Sąd jako organizacja samoucząca się" opracowanej w ramach pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości" - Projekt „*PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management*" Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Inspiracji do opracowania koncepcji dobrej praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się" dostarczyły dyskusje warsztatowe Wykonawcy projektu z Władzami oraz Zespołem wdrożeniowym Sądu Okręgowego w Gdańsku zrealizowane w ramach projektu pn. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management". Bazując na wnioskach ze spotkań roboczych z Zespołem SO w Gdańsku podjęto próbę opisu dobrej praktyki, w tym przede wszystkim: a) ewolucji podejścia do tzw. „dobrej organizacji" projektowej, b) scharakteryzowano poziomy zaawansowania w tym zakresie, c) usystematyzowano podejście do wdrożenia dobrej praktyki oraz d) zaproponowano optymalną strukturę wdrożenia dobrej praktyki.

Za teoretyczny punkt wyjścia dalszych rozważań przyjęto, cytowany przez J. Hausnera[1] schemat ewolucji podejścia do tzw. „dobrej organizacji" i działania sektora publicznego autorstwa H. Izdebskiego. Koncepcja ta wyraża w sposób kumulatywny ewolucję do organizacji i zarządzania w sektorze publicznym. Schemat obejmuje cztery etapy rozwoju, od prostych podschematów, właściwych niemieckiemu Rechtsstaat do złożonego (postmodernistycznego) podejścia do funkcji sektora publicznego. Ww. schemat obejmuje cztery paradygmaty instytucjonalne, z których dwa pierwsze są charakterystyczne dla „weberowskiej koncepcji państwa idealnego", a dwa kolejne dla „zarządzania publicznego" - są to następujące paradygmaty:

1. Państwa prawnego (*Rechsstaat*), gdzie instytucje publiczne były traktowane jako narzędzie wykonywania prawa; pierwotnie koncentrowano się na tym, by instytucje te działały w ramach obowiązującego porządku prawnego, a następnie już nie tylko w ramach, ale i na podstawie obowiązujących przepisów prawa, w szczególności prawa administracyjnego; ustrojowego, materialnego oraz – z biegiem czasu – także formalnego (procedury); istotną rolę przypisywano, w konsekwencji, sądowej kontroli administracji;
2. Administracji publicznej (Public Administration), czyli samodzielnego aparatu nie tyle wykonywania prawa, ile decyzji politycznych (prowadzących do rozstrzygnięć prawnych oraz precyzujących zasady stosowania prawa); podstawowymi kwestiami były zatem; oddzielenie administracji (obsadzonej przez służbę cywilną) od polityki, racjonalna organizacja administracji (zgodnie na przykład z postulatami „administracyjnego kierunku nauki organizacji") oraz zainteresowanie kontroli wewnętrznej;
3. Menedżerskiego zarządzania publicznego (*New Public Management*), to jest traktowanie administracji publicznej jako osobnej kategorii w obrębie struktur i mechanizmów zarządzania publicznego; w związku z kryzysem finansów publicznych skupiono się na racjonalizacji wydatków publicznych poprzez między innymi zarządzanie przez cele, różnego rodzaju outsourcing, uelastycznienie struktur i statusu pracowników, analizę i kwantyfikację celów, kosztów i efektów oraz prywatyzację w znaczeniu własnościowym i funkcjonalnym (prywatyzacja wykonywania zadań publicznych);
4. Partycypacyjnego zarządzania publicznego (*Public Governance*), w którym sektor publiczny, a w szczególności administracja publiczna, jest ważnym elementem społeczeństwa (w szerszym znaczeniu) i pozostaje w interakcji z członkami społeczeństwa obywatelskiego (w znaczeniu węższym) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacyjne z interesariuszami (*stakeholders*); w rezultacie rządzenie cechuje zaangażowanie interesariuszy, jawność i przejrzystość, równość i brak dyskryminacji

[1] J. Hausner, W kierunku rządzenia interaktywnego [w:] Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie, pod red. A. Bosiackiego, H. Izdebskiego, A. Nelickiego i I. Zachariasza, Wyd. LIBER, Warszawa 2010, s. 93-103.

w dostępie do służby publicznej oraz w korzystaniu z usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność (*accountability*) oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju (*sustainability*); na tym etapie kluczową rolę zaczynają odgrywać nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne; rządzenie partycypacyjne można wdrażać tylko w oparciu o powszechne wprowadzenie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym.

Rozważania na temat wdrożenia dobrej praktyki pn. „Sąd jako organizacja samoucząca się" powinny zostać osadzone w ramach ostatniego z wyżej wymienionych stadiów rozwoju organizacji. Wdrożenie partycypacyjnego modelu zarządzania w każdej zhierarchizowanej strukturze (w tym w sądzie) jest dużym wyzwaniem i zmianą, która wymaga obrania jednej z dróg w ramach tzw. systemów modyfikowania złożonych mechanizmów koordynacji działań zbiorowych – są to[2]:

a. Imperatywne rządzenie typowe dla struktur zorientowanych na trwałą stabilność – cechami charakterystycznymi dla tego systemu jest zdolność ośrodka kierowniczego do narzucenia planowanej zmiany, co wymaga przede wszystkim osłabienia możliwości interesariuszy do działania dysfunkcjonalnego wobec nowych reguł, a więc znacznego ograniczania swobody i autonomii ich działania.
b. Zarządzanie interaktywne – cechami charakterystycznymi dla tego systemu jest wyzwolenie przez kierownictwo wśród interesariuszy wewnętrznych (pracowników) zdolności do aktywnego przystosowania się i tworzenia nowych rozwiązań poprzez proces komunikowania, dyskursu, negocjowania i porozumiewania się.

W przypadku zarządzania interaktywnego działanie odbywa się poprzez tworzenie horyzontalnych sieci koordynacji działań. Model funkcjonowania ww. sieci może być różny, mniej lub bardziej ustrukturyzowany. W przypadku niskiego stopnia ustrukturyzowania można mówić o rodzaju wspólnoty wyobrażonej (*imagined community*) – kształtowanej przez percepcję wzajemnych interesów, wspólnych losów i celów. Model bardziej ustrukturyzowany wymagał będzie tworzenia dedykowanych zespołów w celu realizacji wspólnych celów i zadań wdrożeniowych.

Powyższe rozważania mogą stanowić podstawę teoretyczną dla koncepcji wdrożenia w Sądzie dobrej praktyki pn. *„Sąd jako organizacja samoucząca się"* ponieważ opisują kierunek ewolucji modelu organizacji w stronę partycypacji pracowniczej i zarządzania przez wspólne cele. Taki model zarządzania wymaga zabezpieczenia odpowiedniej struktury i organizacji pracy.

Efektywność, przyjętego w Sądzie jako instytucji zaufania publicznego funkcjonującej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości modelu zarządzania jest istotnym elementem przyczyniającym się do skutecznego wypełniania funkcji statutowych. Oczekiwania interesariuszy względem sprawności funkcjonowania Sądów stale rosną, co jest związane z dyfuzją nowoczesnych technik komunikacyjnych, stałego przyrostu wpływu spraw oraz dynamizowania się zjawisk i procesów w otoczeniu społecznym i gospodarczym.

Ewolucja modelu zarządzania Sądami z biurokratycznego w kierunku partycypacyjnego implikuje konieczność zmian w obszarze organizacji pracy z trybu zadaniowego na projektowy. Powyższe motywuje z kolei do wdrażania w Sądach rozwiązań funkcjonujących z powodzeniem w organizacjach komercyjnych, korporacjach, a także innych instytucjach sektora publicznego. W ujęciu strukturalnym zmiany te wyrażają się tworzeniem interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych.

Proponowana struktura zespołów projektowych została zaprezentowana na rysunku poniżej.

[2] Tamże, s. 97.

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wsparcie działalności sądu w zakresie tworzenia horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz wspierania zmian zorientowanych na tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych.

Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz promowania projektowego modelu zarządzania organizacją, wspierania tworzenia sieci horyzontalnych oraz podejmowania działań na rzecz rozwoju innowacyjności i inicjatyw pracowniczych.

Przyjęto, że istota dobrej praktyki polega na:

- diagnozie aktualnego standardu w zakresie horyzontalnych sieci koordynacji działań w Sądzie oraz funkcjonowania interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych,
- wzmacnianiu efekty samouczenia się Organizacji poprzez tworzenie sieci i stymulowanie horyzontalnej komunikacji wewnątrz Organizacji[3],
- upowszechnieniu wiedzy z zakresu sprawdzonych rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów oraz pracowników,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych modyfikacji stanu obecnego w zakresie rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz struktury organizacyjnej interdyscyplinarnych zespołów projektowych (uwaga: tylko w sytuacji, gdy w Sądzie istnieją już rozwiązania w tym zakresie),
- określeniu wytycznych wdrożenia docelowej logiki w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz organizacji interdyscyplinarnych zespołów projektowych z uwzględnieniem ich struktury, liczebności, profilu zadań, optymalnego składu osobowego, metod naboru członków zespołów oraz modelu zarządzania.

Docelowym efektem wdrożenia dobrej praktyki w horyzoncie długookresowym, przy założeniu eskalacji jej stosowania przez sąd po zakończeniu projektu będą: dynamizowanie się pozytywnych efektów synergii we współpracy horyzontalnej pomiędzy pracownikami w modelu projektowym, tworzenie sieciowych (interaktywnych) rozwiązań komunikacyjnych oraz poprawa efektywności pracy istniejących zasobów kadrowych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu projektu będą:

- rozwijanie modelu zarządzania sądem jako organizacją samouczącą się,
- wyzwalanie inicjatywy pracowniczej i skuteczności pracy grupowej w zespołach projektowych,
- podniesienie wiedzy i świadomości na temat optymalnej polityki sądu w zakresie sprawdzonych rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych,

[3] Uwaga: przez „Organizację" rozumie się w tym miejscu Sąd, jednak przyjmując szersze spojrzenie należy wskazać, że usieciowienie jako zjawisko sprzyjające samouczeniu się może także dotyczyć całego wymiaru sprawiedliwości, a przynajmniej Sądów.

- usystematyzowanie podejścia do zarządzania projektowego poprzez:
    - diagnozę obecnego standardu w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych,
    - opracowanie wytycznych i reguł projektowania rozwiązań w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz interdyscyplinarnych zespołów projektowych,
    - określenie wytycznych wdrożenia docelowej logiki w obszarze horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz organizacji interdyscyplinarnych zespołów projektowych z uwzględnieniem ich struktury, liczebności, profilu zadań, optymalnego składu osobowego, metod naboru członków zespołów oraz modelu zarządzania.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Dobra praktyka „Sąd jako organizacja samoucząca się" w sposób bezpośredni oraz pośredni jest skierowana do wszystkich pracowników sądu zainteresowanych rozwojem modelu współpracy horyzontalnej oraz popularyzacją projektowego podejścia do inicjowania oraz wdrażania nowych działań w Sądzie.

3.1. Model analizy i oceny czynności

Najważniejszym elementem we wdrażaniu projektów w organizacji są jej pracownicy. Dlatego też szczególny nacisk kładzie się na zaangażowanie w sam proces wdrażania konkretnej dobrej praktyki zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników operacyjnych. Inicjatorem powołania w sądzie struktur zespołów projektowych powinny być zarówno organy kierownicze, a więc Zarząd oraz ścisłe kierownictwo sądu, jak również Pracownicy sądu zaproszeni do dyskusji nad przyjmowanymi rozwiązaniami (szczególnie na etapie konsultacji zaprojektowanej struktury zespołów, ich liczebności, funkcji i zadań docelowych.

Grupa robocza, dedykowana do wdrożenia praktyki ma za zadanie przygotowywać warunki do skutecznego wdrażania dobrej praktyki. Należy zwrócić uwagę, że do zespołu projektowego Wykonawca sugeruje włączenie nie tylko osób, które są zainteresowane w zmianie organizacyjnej i chcą ją wspierać, ale również i tych, którzy występują przeciwko i stawiają opór zmianom. Proponowany sposób wyłonienia kluczowych osób do zespołu ds. wdrożenia praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się":

1) Pracownicy Sądu – tzw. „agenci zmian" o kwalifikacjach:

- formalni lub nieformalni liderzy,
- aktywni, otwarci na zmianę,
- pracownicy z wiedzą o zarządzaniu projektami,
- zwolennicy otwarcia sądu na zewnątrz,
- pracownicy o szczególnie uwidocznionych cechach i zachowaniach wskazujących na wysoką automotywację do pracy, gotowi do podjęcia działań niestandardowych względem dotychczasowego modelu pracy.

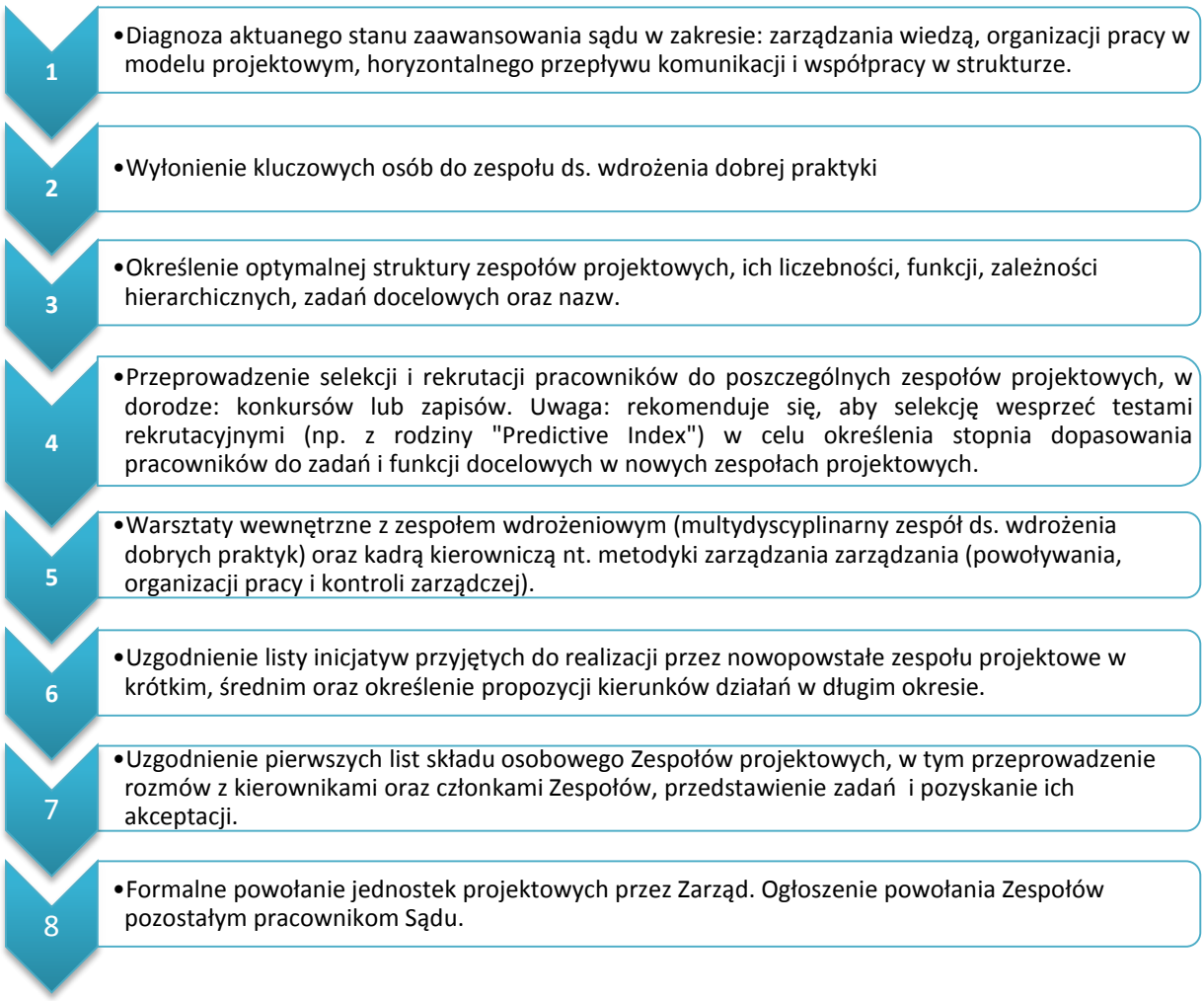
2) Pracownicy Sądu – tzw. „**anty**agenci zmian" o kwalifikacjach:

- formalni lub nieformalni liderzy,
- aktywni przeciwnicy zmian w organizacji pracy.

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się".

Rysunek 1 Model wdrażania dobrej praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się"



4. Zespół projektowy

Struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Sąd jako organizacja samoucząca się”:

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

4.1. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie

W skład zespołu projektowego w sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
    - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego jeżeli przepisy prawa tak stanowią)
    - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „agenci zmian”
    - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „**anty**agenci zmian”
    - Zespół ds. dobrych praktyk (o ile został powołany)
    - Przedstawicieli kierownictwa sądu (Prezes, Dyrektor, Przewodniczący Wydziałów, Kierownicy Oddziałów)

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu poszczególnych dokumentów (np. ankiety).

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 2. Struktura zespołu projektowego w sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) niezbędnych do realizacji projektu ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac
Zespół wdrożeniowy w sądzie	▪ Współpraca w zakresie analizy interesariuszy ▪ Weryfikacja ankiety badawczej ▪ Opiniowanie wariantów ▪ Dystrybucja ankiet wśród pracowników objętych badaniem ▪ Zapewnienie dostarczenia kompletnych ankiet od wszystkich badanych ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół wykonawcy ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb sądu ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych ▪ Współpraca w zakresie opracowywania Kodeksu Etyki

Tabela 1. Opis ról zespołu po stronie sądu

Koncepcja dobrej praktyki

„Poprawa wizerunku sądu”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy:

- SSO dr Przemysław Banasik, Sąd Okręgowy w Gdańsku

- dr Jakub Niestrój, WYG Consulting Sp. z o.o.

Warszawa, czerwiec 2014

Spis treści

Spis treści 52

1. Wprowadzenie 53

2. Cele dobrej praktyki 54

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 55

4. Opis dobrej praktyki 56

4.1. Założenia ogólne 56
4.2. System identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu 58

5. Dokumenty powiązane 59

1. Wprowadzenie

Niniejszy dokument prezentuje opis koncepcji wdrożenia dobrej praktyki pn. „Poprawa wizerunku sądu". opracowanej w ramach pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości" - Projekt *„PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management"* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Inspiracji do opracowania koncepcji dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu" dostarczyły dyskusje warsztatowe Wykonawcy projektu z Władzami oraz Zespołem wdrożeniowym Sądu Okręgowego w Gdańsku zrealizowane w ramach projektu pn. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management". Bazując na wnioskach ze spotkań roboczych z Zespołem SO w Gdańsku podjęto próbę opisu dobrej praktyki, w tym przede wszystkim: a) zdefiniowano pojęcie wizerunku Sądu, b) scharakteryzowano poziomy zaawansowania w tym zakresie, c) usystematyzowano podejście do wdrożenia dobrej praktyki oraz d) zaproponowano optymalną strukturę wdrożenia dobrej praktyki.

Wizerunek sądu jako instytucji zaufania publicznego funkcjonującej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest szczególnie istotnym elementem przyczyniającym się do efektywnego wypełniania funkcji statutowych. W związku z tym, że w katalogu dobrych praktyk opracowanych w ramach niniejszego projektu znalazła się praktyka „Sąd w otoczeniu społecznym" – traktująca między innymi o aspektach szeroko rozumianej działalności wizerunkowo-popularyzatorskiej sądu w otoczeniu społecznym – praktyka „Poprawa wizerunku sądu" została poświęcona kwestiom wizerunku operacyjnego instytucji, a więc związanym z usprawnieniem funkcjonowania sądu poprzez narzędzia z obszaru estetyzacji przestrzeni użytkowej sądu.

W wymiarze wizerunkowym - stopień zorganizowania infrastruktury polskich instytucji publicznych jest bardzo różny. Sądownictwo nie stanowi w tym zakresie wyjątku. W wyniku nierównomiernego wdrażania inwestycji modernizacyjnych w sądach oraz przy braku standaryzacji wizerunkowej na poziomie krajowym – w polskich sądach zauważalna jest znaczna niejednorodność rozwiązań w zakresie estetyzacji przestrzeni, polityki wizerunkowej, graficznej i informacyjnej.

Estetyzacja przestrzeni użytkowej to działalność zorientowana na opracowanie spójnego i przyjaznego dla użytkowników wizerunku sądu poprzez zarządzanie takimi dziedzinami jak:

a) identyfikacja wizualna sądu,

b) wsparcie graficzne systemu informacyjnego sądu (tzw. meble i oznaczenia informacyjne oraz prowizerunkowa obsługa interesantów przez pracowników sądu),

c) estetyzacja funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu.

W realiach wymiaru sprawiedliwości działania w ramach niniejszej dobrej praktyki zorientowane na poprawę wizerunku instytucji będą polegały przede wszystkim na określeniu modelu, zasad i wytycznych zarządzania estetyzacją gmachu i przestrzeni sądu w obszarach: identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu.

Powyższe obszary działań wizerunkowych funkcjonują z powodzeniem zarówno w praktyce gospodarczej i świecie korporacyjnym, jak i realiach sektora publicznego, w tym także miast, gmin, organizacji pożytku publicznego, służbie zdrowia i administracji publicznej. Uporządkowanie wizualne kluczowych elementów komunikacyjnych i wizerunkowych organizacji, oprócz wartości estetycznej i prestiżowej dostarcza także wymiernych korzyści utylitarnych, w tym: usprawnia procesy, poprawia przejrzystość struktur i pozwala redukować koszty czasowe i osobowe obsługi interesantów.

W kontekście zarysowanych powyżej analogii, a jednocześnie przy braku kategorycznych przeciwwskazań merytorycznych teza o możliwości translacji praktyk z zakresu wizerunku i estetyzacji

przestrzeni ze świata biznesu do wymiaru sprawiedliwości wydaje się uzasadniona. W dalszej części opracowania zostaną zaprezentowane i omówione cele, korzyści oraz opis wdrożenia dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu".

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wsparcie działalności sądu w zakresie poprawy estetyzacji sądu. Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz doskonalenia wizerunku operacyjnego sądów, skuteczniejszej komunikacji z interesantami na terenie sądu, a także wprowadzanie zunifikowanych wytycznych w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu .

Spójny wizerunek graficzny i funkcjonalny sądu jest jednym z kluczowych elementów podnoszących globalną efektywność działalności sądu, jako instytucji publicznej. Przyjęto, że istota praktyki zorientowanej na poprawę wizerunku sądu polega na:

- diagnozie aktualnego standardu identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu,
- upowszechnieniu wiedzy z zakresu technik zarządzania rozwiązaniami w obszarze identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów oraz pracowników,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych modyfikacji stanu obecnego w zakresie rozwiązań wizerunkowych sądu,
- określeniu wytycznych wdrożenia docelowej logiki rozwiązań wizerunkowych składających się na pożądany i spójny system identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu,
- zaplanowaniu inicjatyw i dalszych projektów inwestycyjnych w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu,
- opracowaniu ramowego harmonogramu działań w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu w latach 2014 – 2017.

Docelowym efektem wdrożenia dobrej praktyki w horyzoncie długookresowym, przy założeniu eskalacji stosowania dobrej praktyki przez sąd po zakończeniu projektu będzie jakościowa poprawa wizerunku sądu, jako instytucji publicznej wśród interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych oraz usprawnienie procesów komunikacyjnych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu projektu będą:

- podniesienie wiedzy i świadomości na temat optymalnej polityki sądu w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu,
- usystematyzowanie podejścia do zarządzania wizerunkiem poprzez:
    - diagnozę obecnego standardu wizerunkowego sądu,
    - opracowanie wytycznych i reguł projektowania rozwiązań wizerunkowych na miejscu w sądzie z uwzględnieniem funkcji i przeznaczenia ww. rozwiązań oraz potrzeb użytkowników sądu,
    - uzgodnienie listy inicjatyw z obszaru identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu wraz z ramowym opisem,

- zaharmonogramowanie działań w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu składających się na spójny, długofalowy wizerunek na lata 2014 – 2020.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Sądownictwo w Polsce to obszar o wysokim stopniu zróżnicowania standardu w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu. Powyższe wynika z wysokiej autonomii poszczególnych sądów w kształtowaniu polityki wizerunkowej oraz zauważalnego niedostatku projektów centralnych służących operacjonalizacji i lokalnemu wdrażaniu celów strategicznych przyjętych globalnie przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Oczekiwany przez interesariuszy zewnętrznych standard rozwiązań funkcjonalnych, komunikacyjnych i wizerunkowych zorientowanych na sprawną i efektywną obsługę wzrasta zarówno w sektorze komercyjnym, jak i publicznym. Przed tym pierwszym stoi obecnie wyzwanie sprostania tym oczekiwaniom oraz dostosowania się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego.

Przyjazny, spójny, funkcjonalny i godny zaufania wizerunek sądu to jeden z ważnych elementów sprzyjających efektywnemu wykonywaniu przez instytucję celów statutowych, co wynika z:

a) usprawnienia procesu komunikacji jednostronnej z interesantami,

b) odpowiedniego postrzegania sądu przez interesariuszy, jako instytucji zaufania publicznego,

c) wzrostu przejrzystości struktur, procesów i infrastruktury dla interesantów,

d) usprawnienia procesów,

e) redukcji szeroko rozumianych kosztów obsługi.

Bezpośrednią i wymierną korzyścią z wdrożenia praktyki „Poprawa wizerunku sądu" będzie podniesienie wiedzy i świadomości na temat optymalnej polityki sądu w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu. Drugą najistotniejszą korzyścią będzie możliwość zdefiniowania, określenia wytycznych oraz usystematyzowania podejścia do zarządzania wizerunkiem sądu w przyszłości.

Wypracowane rozwiązania przygotują sąd na wzrost efektywności nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę informacyjną i wizerunkową. Bezpośrednie efekty usprawnień będą miały charakter głównie jakościowy, jednak należy zauważyć, że w sposób pośredni usprawnienia te przyczynią się także do poprawy wskaźników ilościowych (m.in. poprzez usprawnienie komunikacji z interesariuszami).

Poza korzyściami wymienionymi dotychczas, działania na rzecz optymalnej organizacji przestrzeni sądu w zakresie estetyzacji, narzędzi komunikacyjnych i wizerunkowych przynoszą także korzyści w wielu innych obszarach funkcjonowania sądu, w tym głównie podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktur i procesów przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają redukować koszty finansowe. Zarysowane tło potencjalnych korzyści z wdrożenia spójnej polityki wizerunkowej w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu – pozwala wnioskować, że wdrożenie dobrej praktyki pt. „Poprawa wizerunku sądu" przyczyni się aktywnie do podnoszenia efektywności działania instytucji.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Założenia ogólne

Polityka instytucji w zakresie estetyzacji i wizerunku charakteryzuje się zróżnicowaną logiką i przybiera różne formy. Podobnie, jak każda działalność w pomocniczych obszarach funkcjonowania organizacji może mieć charakter systematyczny i konsekwentny, wynikający ze skrupulatnego wdrażania w życie założeń określonej strategii i zasad lub przyjmuje postać działań incydentalnych podejmowanych w wyniku bieżących potrzeb. Obydwa podejścia obrazują inny model działania wyrażający się często odmienną priorytetyzacją zadań.

Pierwsze podejście świadczy o wysokim priorytecie działań w obszarze estetyzacji i wizerunku. Drugie podejście może być wynikiem restrykcyjnej polityki inwestycyjnej lub świadczyć o relatywnie niskim priorytecie inicjatyw pomocniczych (w tym przypadku wizerunkowych). Warto zaznaczyć, że aspekt wizerunkowy (w rozumieniu estetyzacji funkcjonalnej) podmiotów przestrzeni wymiaru sprawiedliwości był dotychczas często marginalizowany. Sytuacja taka wynika między innymi ze specyfiki głównych zadań statutowych jakie państwo stawia przed instytucjami wymiaru sprawiedliwości. Kwestie wizerunkowe pojmowane są w rozpatrywanym obszarze w zawężonym zakresie – utożsamiane są jedynie z czynnikiem zaufania społecznego.

Podstawowym założeniem niniejszej dobrej praktyki jest zastosowanie podejścia systematycznego i konsekwentnego, wynikającego ze skrupulatnego wdrażania w życie założeń określonej strategii i zasad polityki wizerunkowej. Powyższe implikuje konieczność opracowania wytycznych i zasad polityki w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu. Wyrazem tego podejścia jest w pierwszej kolejności ustalenie poziomu zaawansowania sądu w zakresie oferowanej dobrej praktyki. Poziomy zaawansowania zdefiniowano następująco:

Poziom 1 – w sądzie nie prowadzi się badań satysfakcji interesantów z obsługi BOI. Nie zainstalowano mebli informacyjnych / informacji wspomagających nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji). Nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu. Nie prowadzi się okresowych szkoleń pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną. Identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) nie jest ustandaryzowana. W sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku.

Poziom 2 – w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI. Zainstalowano meble informacyjne / informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji). Nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu. Nie prowadzi się okresowych szkoleń pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną. Identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) nie jest ustandaryzowana lub funkcjonuje w kilku standardach obowiązujących w różnych okresach z przeszłości. W sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku.

Poziom 3 – w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI. Zainstalowano meble informacyjne / informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji). Nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu. Prowadzi się okresowe (lub przynamniej incydentalne) szkolenia pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną. Identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) jest ustandaryzowana. W sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku.

Poziom 4 – w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI, których wyniki są zadawalające. Zainstalowano meble informacyjne / informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji). Nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu. Prowadzi się regularne, okresowe szkolenia pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną. Identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) jest ustandaryzowana. W sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku.

Poziom 5 – w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI, których wyniki są zadawalające. Zainstalowano meble informacyjne / informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji). Funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu. Prowadzi się regularne, okresowe szkolenia pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną. Identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) jest ustandaryzowana i w subiektywnej percepcji sądu jest to standard satysfakcjonujący. W sądzie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku.

Narzędziami wdrażania praktyki będą:

Narzędzie 1. Diagnoza aktualnego standardu identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu (metoda ekspercka – dokument tekstowy).

Narzędzie 2. Opracowanie ramowych wytycznych dla docelowej logiki rozwiązań wizerunkowych składających się na pożądany i spójny system identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu (dokument tekstowy). W ramach narzędzia proponuje się uwzględnienie 3 perspektyw:

a) **IWS** (Identyfikacja Wizualna Sądu)

b) **SIS** (System Informacyjny Sądu), w tym:

- wytyczne w zakresie mebli i materiałów informacyjnych,
- wytyczne dla pracowników w zakresie udzielania informacji interesantom.

c) **ESF** (Estetyzacja Stref Funkcjonalnych)

Narzędzie 3. Opracowanie kwestionariusza ankiety służącego badaniu satysfakcji interesantów z obsługi przez BOI.

Narzędzie 4. Przeprowadzenie sesji moderowanej mającej na celu upowszechnienie wiedzy z zakresu technik zarządzania rozwiązaniami w obszarze identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów oraz wybranych pracowników (Sprawozdanie).

Narzędzie 5. Przeprowadzenie dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych modyfikacji stanu obecnego w zakresie rozwiązań wizerunkowych sądu (Sprawozdanie).

Narzędzie 6. Uzgodnienie listy inicjatyw z obszaru identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu wraz z ramowym opisem (Dokument tekstowy).

Narzędzie 7. Opracowanie ramowego harmonogramu działań w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu w latach 2014 – 2017 (Dokument planistyczny).

Narzędzie 8. Usługa konsultacyjna w zakresie istniejącego (w postaci sformalizowanej lub niesformalizowanej) dokumentu definiującego standardy estetyzacji wizerunkowej budynku (Sprawozdanie).

W zależności od poziomu zaawansowania dobrane zostaną narzędzia:

Poziom 1 – narzędzia: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Poziom 2 – narzędzia: 1, 2, 4, 5, 6, 7.

Poziom 3 – narzędzia: 1, 2, 4, 5, 6, 7.

Poziom 4 – narzędzia: 1, 2 (opcjonalnie), 6, 7.

Poziom 5 – narzędzia: 1, 2, 6, 7 (opcjonalnie), 8.

4.2. System identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu

Kluczowym elementem wdrożenia dobrej praktyki jest diagnoza aktualnego standardu rozwiązań wizerunkowych i informacyjnych funkcjonujących w sądzie oraz zaproponowanie usprawnień optymalizacyjnych w zakresie docelowej logiki rozwiązań składających się na pożądany i spójny system identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu. Jak już wspomniano w ramach tego działania proponuje się uwzględnienie 3 perspektyw / programów wdrożeniowych. Poniżej zaprezentowano klasyfikację programów wizerunkowych przewidzianych w ramach dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu".

Tab. 1. Klasyfikacja programów wizerunkowych

Programy wizerunkowe	Opis
IWS (Identyfikacja Wizualna Sądu)	• działanie polega na przeglądzie aktualnie stosowanych standardów w zakresie identyfikacji wizualnej oraz opracowaniu rekomendacji zmian (tam gdzie zasadne z punktu widzenia zapotrzebowania i zdiagnozowanego poziomu zaawansowania sądu). IWS obejmuje elementy ogół symboli i zachowań stosowanych w sądzie w celu uzyskania czytelnej i spójnej identyfikacji. Spójna strona wizualna jest kluczowym elementem całościowej identyfikacji instytucji. Za podstawę IWS uznaje się logotyp, stosowaną kolorystykę, standard wizualny komunikatów zagospodarowanych na potrzeby zróżnicowanych celów komunikacyjnych, krój pisma i zasady postępowania z wymienionymi elementami.
SIS (System Informacyjny Sądu)	• wytyczne w zakresie mebli i materiałów informacyjnych – działanie polega na przeglądzie aktualnie stosowanych standardów w zakresie systemu mebli i materiałów informacyjnych oraz opracowaniu rekomendacji zmian (tam gdzie zasadne z punktu widzenia zapotrzebowania i zdiagnozowanego poziomu zaawansowania sądu). SIS obejmuje także sposób prezentacji informacji dla interesanta. • wytyczne dla pracowników w zakresie udzielania informacji interesantom - działanie polega na przeglądzie aktualnego standardu w zakresie udzielania informacji interesantom przez pracowników oraz poziomu wiedzy i umiejętności komunikacyjnych wśród pracowników pierwszego kontaktu, innych niż BOI, a więc na przykład pracowników służb porządkowych. Działanie obejmuje także opracowanie rekomendacji zmian (tam gdzie zasadne z punktu widzenia zapotrzebowania i zdiagnozowanego poziomu zaawansowania sądu).

ESF (Estetyzacja Stref Funkcjonalnych)	• działanie polega na przeglądzie elementów infrastruktury sądu pod kątem standardu oraz spójności wizerunku i estetyki budynku. Działanie obejmuje także rekomendacje w zakresie podziału i rozróżnienia funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu (np. poprzez uzgodnienie logiki wizualnej na przykład w postaci zróżnicowanej kolorystki uzależnionej od strefy funkcjonalnej sądu – obsługa interesanta, wydziały, orzecznictwo, administracja, etc.). działanie obejmuje diagnozę stanu zastanego oraz opracowanie rekomendacji zmian (tam gdzie zasadne z punktu widzenia zapotrzebowania i zdiagnozowanego poziomu zaawansowania sądu).

Upowszechnianie wiedzy na temat potencjalnych możliwości w zakresie doskonalenia identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu oraz planowanych zmianach organizacyjnych w tym obszarze powinno odbywać się w formie instrukcji, obiegowych dokumentów, wytycznych, rozporządzeń, a także szkoleń wewnętrznych. Proponowane rozwiązania koncentrują się na opracowaniu gotowych wytycznych i narzędzi planistycznych wspierających wdrożenie zmian w sądzie w zakresie kształtowania wizerunku instytucji na terenie sądu. Proponuje się wsparcie doradcze w postaci opracowania zbioru narzędzi (zob. pkt. 4.1.) adekwatnych do wyjściowego poziomu zaawansowania sądu w przedmiotowej dziedzinie. Powyższe działania zostaną wsparte usługą ekspertów zewnętrznych.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. „*Koncepcja wdrożenia dobrej praktyki – poprawa wizerunku sądu*" przedstawiony został opis, wspomnianej powyżej dobrej praktyki. Warto również zwrócić uwagę na powiązanie tej praktyki z innymi proponowanymi praktykami: a) sąd w otoczeniu społecznym oraz b) organizacja i funkcjonowanie BOI.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Poprawa wizerunku sądu”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy:

- SSO dr Przemysław Banasik, Sąd Okręgowy w Gdańsku

- dr Jakub Niestrój, WYG Consulting Sp. z o.o.

Warszawa, czerwiec 2014

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 61
Spis rysunków 62
Spis tabel 62

1. Wstęp 63

2. Cel dobrej praktyki 63

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 65

3.1. Model analizy i oceny czynności 65
3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 66

4. Zespół projektowy 67

4.1. Struktura zespołu projektowego 67
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 67
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie 69

Spis rysunków

Rysunek 1 Model wdrażania dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu” 66
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych 67
Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego w sądzie 69

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy 68
Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu 69

1. Wstęp

Wizerunek sądu jako instytucji zaufania publicznego funkcjonującej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest szczególnie istotnym elementem przyczyniającym się do efektywnego wypełniania funkcji statutowych. W związku z tym, że w katalogu dobrych praktyk opracowanych w ramach niniejszego projektu znalazła się praktyka „Sąd w otoczeniu społecznym" – traktująca między innymi o aspektach szeroko rozumianej działalności wizerunkowo-popularyzatorskiej sądu w otoczeniu społecznym – praktyka „Poprawa wizerunku sądu" została poświęcona kwestiom wizerunku operacyjnego instytucji, a więc tym związanym z usprawnieniem funkcjonowania sądu poprzez narzędzia z obszaru estetyzacji przestrzeni użytkowej sądu.

W wymiarze wizerunkowym - stopień zorganizowania infrastruktury polskich instytucji publicznych jest bardzo różny. Sądownictwo nie stanowi w tym zakresie wyjątku. W wyniku nierównomiernego wdrażania inwestycji modernizacyjnych w sądach oraz przy braku standaryzacji wizerunkowej na poziomie krajowym – w polskich sądach zauważalna jest znaczna niejednorodność rozwiązań w zakresie estetyzacji przestrzeni, polityki wizerunkowej, graficznej i informacyjnej.

Estetyzacja przestrzeni użytkowej to działalność zorientowana na opracowanie spójnego i przyjaznego dla użytkowników wizerunku sądu poprzez zarządzanie takimi dziedzinami jak: a) identyfikacja wizualna sądu, b) wsparcie graficzne systemu informacyjnego sądu (tzw. meble i oznaczenia informacyjne oraz prowizerunkowa obsługa interesantów przez pracowników sądu), c) estetyzacja funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu.

W realiach wymiaru sprawiedliwości działania w ramach niniejszej dobrej praktyki zorientowane na poprawę wizerunku instytucji będą polegały przede wszystkim na określeniu modelu, zasad i wytycznych zarządzania estetyzacją gmachu i przestrzeni sądu w obszarach: identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu.

Powyższe obszary działań wizerunkowych funkcjonują z powodzeniem zarówno w praktyce gospodarczej i świecie korporacyjnym, jak i realiach sektora publicznego, w tym także miast, gmin, organizacji pożytku publicznego, służbie zdrowia i administracji publicznej. Uporządkowanie wizualne kluczowych elementów komunikacyjnych i wizerunkowych organizacji, oprócz wartości estetycznej i prestiżowej dostarcza także wymiernych korzyści utylitarnych, w tym: usprawnia procesy, poprawia przejrzystość struktur i pozwala redukować koszty czasowe i osobowe obsługi interesantów.

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wsparcie działalności sądu w zakresie poprawy estetyzacji sądu. Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz doskonalenia wizerunku operacyjnego sądów, skuteczniejszej komunikacji z interesantami na terenie sądu, a także wprowadzanie zunifikowanych wytycznych w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu .

Spójny wizerunek graficzny i funkcjonalny sądu jest jednym z kluczowych elementów podnoszących globalną efektywność działalności sądu, jako instytucji publicznej. Przyjęto, że istota praktyki zorientowanej na poprawę wizerunku sądu polega na:

- diagnozie aktualnego standardu identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu,
- upowszechnieniu wiedzy z zakresu technik zarządzania rozwiązaniami w obszarze identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu wśród Zarządu sądu, Kierowników oddziałów, Kierowników sekretariatów oraz Przewodniczących wydziałów oraz pracowników,

- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych modyfikacji stanu obecnego w zakresie rozwiązań wizerunkowych sądu,
- określeniu wytycznych wdrożenia docelowej logiki rozwiązań wizerunkowych składających się na pożądany i spójny system identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu,
- zaplanowaniu inicjatyw i dalszych projektów inwestycyjnych w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu,
- opracowaniu ramowego harmonogramu działań w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu w latach 2014 – 2017.

Docelowym efektem wdrożenia dobrej praktyki w horyzoncie długookresowym, przy założeniu eskalacji stosowania dobrej praktyki przez sąd po zakończeniu projektu będzie jakościowa poprawa wizerunku sądu, jako instytucji publicznej wśród interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych oraz usprawnienie procesów komunikacyjnych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu projektu będą:

- podniesienie wiedzy i świadomości na temat optymalnej polityki sądu w zakresie identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu,
- usystematyzowanie podejścia do zarządzania wizerunkiem poprzez:
    - diagnozę obecnego standardu wizerunkowego sądu,
    - opracowanie wytycznych i reguł projektowania rozwiązań wizerunkowych na miejscu w sądzie z uwzględnieniem funkcji i przeznaczenia ww. rozwiązań oraz potrzeb użytkowników sądu,
    - uzgodnienie listy inicjatyw z obszaru identyfikacji wizualnej, informacji dla interesanta oraz podziału funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu wraz z ramowym opisem,
    - zaharmonogramowanie działań w zakresie wizerunku w przestrzeni sądu składających się na spójny, długofalowy wizerunek na lata 2014 – 2020.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, polegającego na aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno specjalistów Wykonawcy, jak i wybranych przedstawicieli Sądu. Ma to na celu optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Dobra praktyka „Poprawa wizerunku sądu" jest skierowana przede wszystkim do kadry kierowniczej sądu, odpowiedzialnej za planowanie i inicjowanie zmian wizerunkowych w organizacji, ale wdrożenie dobrej praktyki dotyczy także pozostałych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników mających stały kontakt z interesantami.

3.1. Model analizy i oceny czynności

Najważniejszym elementem we wdrażaniu projektów w organizacji są jej pracownicy. Dlatego też szczególny nacisk kładzie się na zaangażowanie w sam proces wdrażania konkretnej dobrej praktyki zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników operacyjnych. Dedykowane zespoły będą przygotowywać warunki do skutecznego wdrażania dobrej praktyki. Proponowany sposób wyłonienia kluczowych osób do zespołu ds. wdrożenia praktyki „Poprawa wizerunku sądu":

1) Pracownicy Sądu – o kwalifikacjach:

- formalni lub nieformalni liderzy zwyczajowo wspierający wdrażanie nowych inicjatyw w organizacji,
- proaktywni pracownicy, otwarci na zmianę,
- pracownicy z wiedzą i doświadczeniem w zarządzaniu projektami,
- zwolennicy otwarcia sądu na zewnątrz i transferu praktyk z otoczenia,
- kandydaci do przeprowadzenia konsultacji z interesariuszami zewnętrznymi.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu".

Rysunek 1 Model wdrażania dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu"

Diagramy kołowe obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania (orientacyjny podział poświęconego czasu) pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu zgodnie z legendą poniżej:

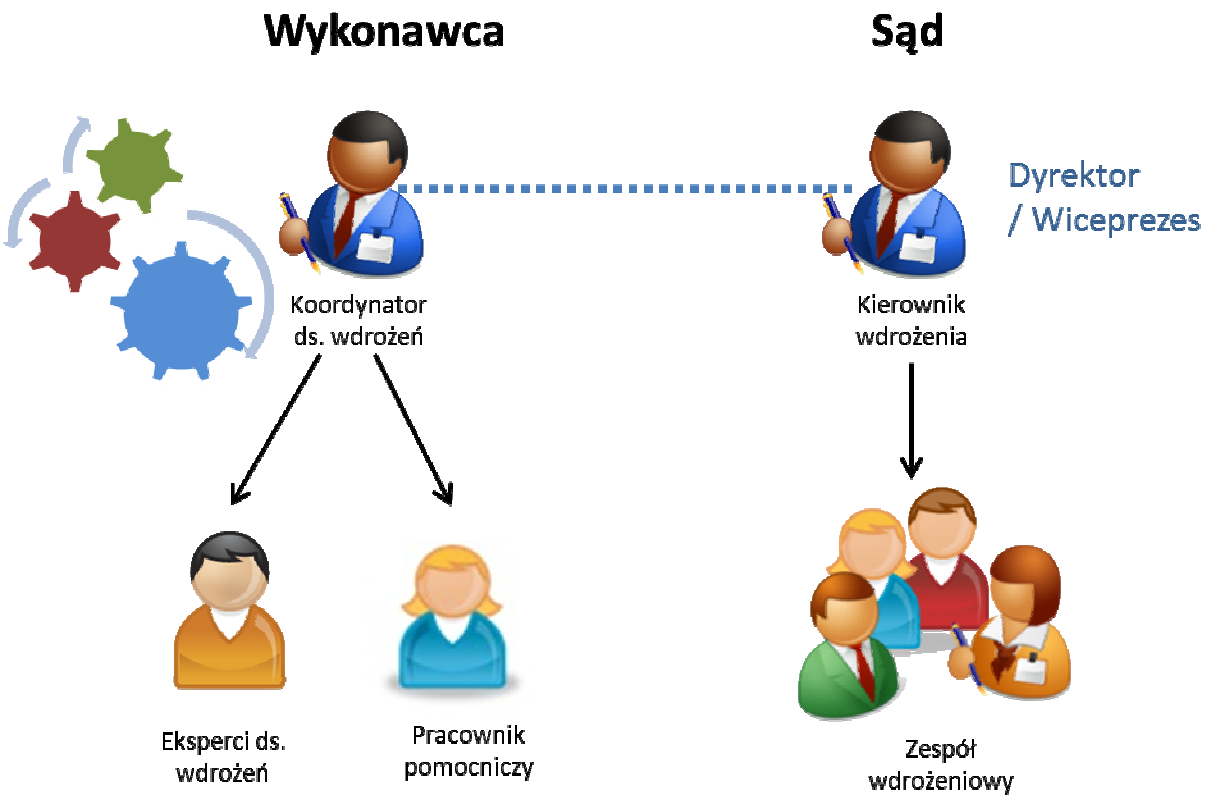
Zaangażowanie Wykonawcy

Zaangażowanie przedstawicieli sądu

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu":



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego pracującego na rzecz wdrożenia dobrej praktyki po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Eksperci ds. wdrożeń (7 ekspertów):
  - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
  - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów),
  - Eksperci ds. polityki informacyjnej (2 ekspertów).
- Pracownicy pomocniczy (1 na każdy sąd)

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami sądów ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w sądzie ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb sądu ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb sądu ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń ▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu
Pracownik pomocniczy ds. wdrożeń	▪ Wsparcie techniczne dla Ekspertów przy tworzenie ankiet, procedur, regulaminów, zarządzeń ▪ Wsparcie logistyczne dla Ekspertów przy przeprowadzaniu badań ▪ Przygotowanie dokumentacji formalnej

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie

W skład zespołu projektowego w sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego jeżeli przepisy prawa tak stanowią)
  - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „agenci zmian"
  - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „**anty**agenci zmian"
  - Zespół ds. dobrych praktyk (o ile został powołany)
  - Przedstawicieli kierownictwa sądu (Prezes, Dyrektor, Przewodniczące Wydziałów, Kierownicy Oddziałów)

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu poszczególnych dokumentów (np. ankiety).

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego w sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) niezbędnych do realizacji projektu ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zespół wdrożeniowy w sądzie	▪ Współpraca w zakresie analizy interesariuszy ▪ Weryfikacja ankiety badawczej ▪ Opiniowanie wariantów ▪ Dystrybucja ankiet wśród pracowników objętych badaniem ▪ Zapewnienie dostarczenia kompletnych ankiet od wszystkich badanych ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół wykonawcy ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb sądu ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych ▪ Współpraca w zakresie opracowywania Kodeksu Etyki

Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Paweł Cabała

Konsultant: SSO Marcin Radwan

Kraków, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 72

1. Wprowadzenie 73

2. Cele dobrej praktyki 74

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 75

4. Opis dobrej praktyki 75

4.1. Organizacja współpracy z sekretariatem 76
4.2. Merytoryczne wsparcie orzecznictwa 77
4.3. Zdaniowy czas pracy 78
4.4. Zarządzanie kadrami i referatami 79
4.5. Poziomy zaawansowania i proponowane narzędzia 80

5. Dokumenty powiązane 81

1. Wprowadzenie

Stanowisko referendarza sądowego wprowadzono do polskich sądów w 1997r. jako efekt uregulowań zawartych w Rekomendacji No. R (86) 12 Komitetu Ministrów Rady Europy dla państw członkowskich dotyczącej środków zapobiegania i redukcji zaległości w sądach. Referendarze sądowi – jedyna obok sędziów grupa zawodowa – mają kompetencje do samodzielnego orzekania w pewnych kategoriach spraw wskazanych przez ustawodawcę w pionie cywilnym. Orzekają oni przede wszystkim w klasycznych postępowaniach rejestrowych związanych z prowadzeniem rejestrów publicznych, a więc rejestracji spółek, podmiotów społecznych i innych oraz dłużników niewypłacalnych w ramach Krajowego Rejestru Sądowego czy zabezpieczenia w ramach rejestru zastawów. Ponadto referendarze sądowi samodzielnie prowadzą postępowanie wieczystoksięgowe, wydają nakazy zapłaty w postępowaniu cywilnym i gospodarczym (w tym EPU), nadają klauzule wykonalności tytułom egzekucyjnym, a także prowadzą postępowania akcesoryjne w zakresie przyznania zwolnienia od kosztów sądowych i pomocy prawnej z urzędu, realizując tym samym tzw. prawo ubogich. Kolejne zmiany ustawowe doprowadziły do rozszerzenia ich kompetencji o dodatkowe sfery - zastosowania bezpośredniej ochrony dla pokrzywdzonych obywateli poprzez przyznawanie kompensat dla ofiar przestępstw, otwarcia spadku w sytuacjach niespornych, czy czynności w sprawach egzekucyjnych.

Status prawny referendarza sadowego określa ustawa z dn. 27.07.2001 r. o ustroju sądów powszechnych w dziale IV rozdziale 2 „Referendarze sądowi". Normy kompetencyjne dotyczące zadań referendarzy sądowych znajdują się w różnych miejscach kodeksu postępowania cywilnego lub innych ustaw, przyjmując z reguły konstrukcję powierzenia zadania (kompetencji) w określonym typie postępowania (np. norma art. 505 (29) k.p.c. „Czynności w elektronicznym postępowaniu upominawczym może wykonywać referendarz sądowy") lub określonej czynności procesowej (np. norma art. 123 §2 k.p.c. „Postanowienie o ustanowieniu albo odmowie ustanowienia adwokata lub radcy prawnego może wydać także referendarz sądowy").

Referendarze sądowi mogą, ale nie muszą orzekać w określonych prawem postępowaniach lub wykonywać określone przepisem czynności, co wynika bezpośrednio z konstrukcji art. 2 § 2 i 2a u.s.p. (patrz. pkt 1 a). Taka regulacja wpływa bezpośrednio na sposób zarządzania kadrą referendarzy sądowych oraz organizację ich pracy w poszczególnych sądach. Te same zadania mogą wykonywać referendarze sądowi lub sędziowie (np. wydawanie nakazów zapłaty w postepowaniu upominawczym). Praktyka w tym zakresie w sądach polskich jest dość jednolita w wydziałach rejestrowych i wieczystoksięgowych, gdzie z reguły zatrudniani są referendarze sądowi. W klasycznych wydziałach cywilnych czy gospodarczych praktyka może się natomiast różnić, w zależności od posiadanych zasobów kadrowych, potrzeb, tradycji oraz organizacji pracy, a także kultury organizacji.

Dobra praktyka „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych" dotyczy wydziałów, w których zatrudniani są referendarze sądowi – wydziałów rejestrowych (Krajowego Rejestru Sądowego, Rejestru Zastawów), wydziałów ksiąg wieczystych oraz wydziałów cywilnych i gospodarczych. W wydziałach rejestrowych i wieczystoksięgowych zdecydowana większość spraw jest powierzona referendarzom i oni stanowią podstawową obsadę orzeczniczą wydziałów. Normy prawa dopuszczają powierzenie im funkcji przewodniczącego lub zastępcy przewodniczącego wydziału (art. 2a u.s.p.). Referendarze rejestrowi maja tutaj szeroki zakres kompetencji obejmujący

prawo do samodzielnego prowadzenia postępowań. Ilość takich wydziałów i zatrudnionych w nich referendarzy zależy jednak od tego, czy dany wydział funkcjonuje w danym sądzie, co dotyczy przede wszystkim wydziałów rejestrów gospodarczych w związku z regulacjami dotyczącymi ich właściwości miejscowej. W wydziałach cywilnych i gospodarczych referendarze sądowi przydzielani są natomiast do prowadzenia niektórych postepowań lub wykonywania niektórych czynności. Są to z reguły pojedyncze stanowiska przewidziane do rozpoznawania spraw określonych kategorii w zakresie kognicji referendarza.

Niniejsza praktyka powstała na podstawie wiedzy i doświadczeń Pani referendarz dr Marty Rękawek-Pachwicewicz z Sądu Rejonowego w Białymstoku. Zakres wdrażania dobrej praktyki będzie zależał od czynników takich jak: wielkość sądu, organizacja sądu, ilość kadry referendarzy sądowych i sędziów, wpływ i rodzaj spraw.

2. Cele dobrej praktyki

Zadaniem referendarzy sądowych jest efektywne (sprawne, szybkie, tanie) wykonanie jak największej ilości zadań z zakresu sądowej ochrony prawnej (spraw powierzonych ich kognicji), przy zachowaniu optymalnej jakości orzecznictwa. Celem głównym dobrej praktyki „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych" jest wypracowanie modelu efektywnego wykonywania zadań realizowanych przez referendarzy sądowych przy zachowaniu wysokiej jakości orzecznictwa. Czynnikami warunkującymi wysoką efektywność zadań referendarzy sądowych są: racjonalne zarządzanie sprawami w referacie, niezwłoczne podejmowanie wszelkich decyzji przy zachowaniu terminów ustawowych oraz niski koszt postepowań. Koszty postepowań są rozumiane szeroko, zarówno jako koszty dla sądu (osobowe, rzeczowe, usług zewnętrznych, np. przesyłek pocztowych), jak i dla klienta (opłaty sądowe, biegnące odsetki ustawowe, ubezpieczenie wpisu hipoteki). Warto podkreślić, że zatrudnianie i racjonalne wykorzystanie pracy referendarzy sądowych ma realny wpływ na obniżenie kosztów funkcjonowania sądu z uwagi na niższe wynagrodzenie tej grupy zawodowej od wynagrodzeń sędziów.

Jako miary efektywności pracy referendarzy sądowych należy przyjąć: stosunek ilości spraw załatwionych do wpływu oraz wskaźnik zaległości danego wydziału (w ujęciu rocznym, półrocznym, kwartalnym i miesięcznym), naruszenie terminów instrukcyjnych do rozpoznania spraw zawartych w przepisach, a także ilość spraw zaskarżonych i zmienionych, ilość uwzględnionych skarg i wniosków, ilość sprostowań, protokoły polustracyjne etc.

Realizacja dobrej praktyki powinna w pierwszej kolejności doprowadzić do wyraźnego wzrostu ilości zadań zrealizowanych przez referendarzy sądowych, w dłuższej perspektywie do stałej realizacji zadań w oparciu o pokryty wpływ (niezależnie od fluktuacji kadrowych). Osiągnięcie celu będzie możliwe dzięki poprawie współpracy z sekretariatem sądowym, poprawie merytorycznej jakości i jednolitości orzecznictwa oraz racjonalizacji organizacji pracy. Racjonalizacja organizacji pracy referendarzy sądowych będzie polegała na wdrożeniu zadaniowego (względnie elastycznego) czasu pracy przy ustaleniu jednolitych norm ilości wykonanych zadań w określonym przedziale czasu oraz wypracowaniu elastycznego systemu zarządzania kadrami referendarzy sądowych w powiązaniu z elastycznym zarządzaniem referatem.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Ilość spraw wpływających do sądów w sferze ochrony prawnej systematycznie zwiększa się. Wpływ na ten stan rzeczy ma sytuacja gospodarcza kraju, wzrost świadomości prawnej obywateli, a także regulacje prawne z zakresu rejestrów publicznych nakładających na obywateli obowiązki rejestrowe. W tych warunkach efektywna organizacja pracy referendarzy sądowych odgrywa znaczącą rolę, zarówno z punktu widzenia statystyk sądowych, jak i punktu widzenia przeciętnego obywatela i jego postrzegania sądownictwa. Obecnie polskie sądy powszechne zatrudniają ok. 1800 referendarzy sądowych, którzy odciążyli sędziów od orzekania w sprawach powtarzalnych, często prostych, lecz bardzo licznych, sięgających średnio pow. 50 % wszystkich spraw załatwianych w jednostce. We wszystkich tych postępowaniach ważny jest przede wszystkim czas. Na specjalną uwagę zasługuje przeciwdziałanie przewlekłości postępowań i redukcji odszkodowań z tym związanym.

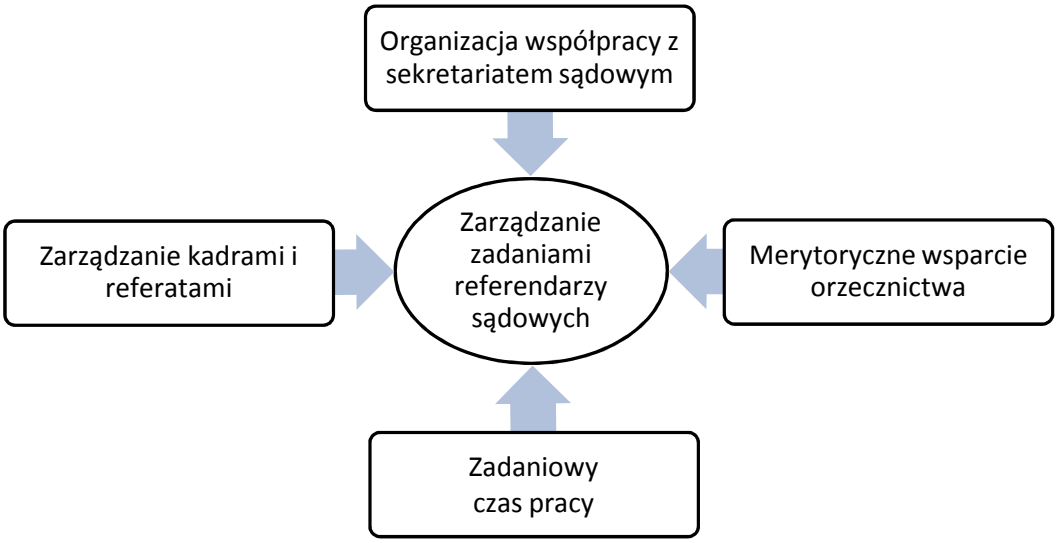
Kilkuletnie doświadczenia sądów, które podjęły działania w zakresie racjonalnego wykorzystania zatrudnionej kadry referendarzy sądowych wykazały, że można osiągnąć stan długotrwałej efektywności wykonania zadań z zakresu sądowej ochrony prawnej, przy zachowaniu optymalnej jakości orzecznictwa. Jako przykład można wskazać Sąd Rejonowy w Białymstoku, gdzie długoterminowo wdrożenie tej praktyki w życie przynosi wymierne korzyści w postaci: wzrostu ilości spraw załatwianych przez tę grupę orzeczniczą (niemalże równej wpływowi), redukcji zaległości, znacznego skrócenia czas postępowań (nawet do ok. 0,6 dnia w wydziałach wieczystoksięgowych), zachowania wysokiej jakości orzecznictwa (niski procent uwzględnionych skarg).

Optymalne wykorzystanie pracy referendarzy sadowych prowadzi do realnego odciążenia pracy sędziów, którzy mogą skupić się na orzekaniu (wymierzaniu sprawiedliwości) w sprawach trudnych i pracochłonnych.

4. Opis dobrej praktyki

Dobra praktyka „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych" obejmuje cztery komponenty: organizację współpracy w sekretariatem, merytoryczne wsparcie orzecznictwa, zadaniowy czas pracy oraz zarządzanie kadrami referendarzy sądowych. Przedstawiono je na schemacie 1.

Schemat 1. Komponenty zarządzania zadaniami referendarzy sądowych



Każdy komponent obejmuje zestaw działań i odpowiadających im narzędzi. Wdrożenie tylko niektórych z nich może przynieść zadowalające, lecz niepełne efekty. Do osiągnięcia pełnej efektywności pracy referendarzy sądowych wymaganie jest zastosowanie podejścia kompleksowego. Warunkiem skutecznego wdrożenia dobrej praktyki są m.in.: pełne wsparcie kierownictwa sądu, stabilna kadra referendarzy i sekretariatu cechująca się odpowiednimi kwalifikacjami, otwartość na zmiany, dobre warunki techniczne pracy, stabilność finansowa jednostki etc. Przedstawiona niżej charakterystyka poszczególnych komponentów obejmuje opis praktycznych rozwiązań z uwzględnieniem specyfiki wydziałów, w których zatrudniani są referendarze sądowi.

4.1. Organizacja współpracy z sekretariatem

Istotą tego rozwiązania jest ścisłe współdziałanie referendarzy z pracownikami sekretariatu oraz wspólna odpowiedzialność referendarzy i sekretarzy za sprawy w referacie. Efektywna organizacja współpracy z sekretariatem sądowym opiera się na założeniu, że referendarz nie wykonuje czynności technicznych, lecz zajmuje się sprawą od strony merytorycznej. Konsekwencją tego założenia są następujące zasady organizacji pracy:

- referendarz dekretuje rozpoznane sprawy do wpisu, zaś technicznie wpisu dokonuje przyporządkowany mu sekretarz,
- referendarz pracuje nad projektem wpisu, zaś po wydaniu orzeczenia sekretarz zajmuje się wydrukiem zawiadomień (kw) lub odpisów postanowień (KRS, RZ),
- referendarze pracują na aktach pobranych z archiwów przez sekretarzy.

Referendarze pracują w systemach trójkowych lub dwójkowych w powiązaniu z wyznaczonymi pracownikami. I tak w wydziałach rejestrowych może to być realizowane w następujący sposób:

- w wydziałach ksiąg wieczystych: system trójkowy (referendarz-sekretarz-obsługa techniczna (tzw. kopertownia),
- w wydziałach Krajowego Rejestru Sądowego: system trójkowy (referendarz-sekretarz-„sekretarz -wpisywacz" danych). Sekretarz może dodatkowo przygotować projekt bardzo prostej sprawy rejestrowej typu wpis bilansu do rejestru,

- w wydziałach Rejestru Zastawów: system trójkowy (referendarz-sekretarz-„sekretarz-wpisywacz" danych).

Dopuszczalne są inne konfiguracje w zależności od wielkości wydziału, ilości kadry, przyjętych dotychczas rozwiązań. Ważne jest przede wszystkim elastyczne reagowanie na absencje. Będzie to możliwe poprzez wdrożenie metody ustalania zastępstw na linii referendarze-sekretariat, czyli opracowanie formalnej lista zastępstw między referendarzami oraz lista zastępstw między pracownikami sekretariatu (np. alfabetyczna). Potrzebne jest również stworzenie imiennej listy współpracy na linii referendarz-sekretarz.

Warunkiem prawidłowego funkcjonowania współpracy referendarzy z sekretariatem jest odpowiednia motywacja zarówno pracowników jak i referendarzy, jasno określony zakres zadań zgodnie z kompetencjami, nieobciążanie referendarzy zadaniami sekretariatu i odwrotnie. Ważne są też dobre relacje i atmosfera pracy w wydziale. Z uwagi na wzajemną współpracę referendarze powinni mieć wpływ na okresową ocenę pracownika poprzez wypełnianie ankiety lub wyrażenie ogólnej opinii. Taka zasada powinna też obowiązywać przy ocenie referendarzy.

4.2. Merytoryczne wsparcie orzecznictwa

Komponent ten obejmuje działania ukierunkowane na podnoszenie merytorycznej wiedzy zarówno referendarzy, jak i pracowników sekretariatu. Dbałość o proces doskonalenia zawodowego jest jednym z podstawowych elementów oceny pracy referendarza sądowego (art.148 § 2 u.s.p). Warunkiem tak rozumianego wsparcia merytorycznego orzecznictwa jest poparcie kierownictwa sądu dla idei ciągłego doskonalenia kadry, a także otwartość na wiedzę samych pracowników, dobre warunki techniczne pracy, stabilność finansowa jednostki (środki na udział w szkoleniach).

Działania w ramach merytorycznego wsparcia orzecznictwa obejmują:

1. Dokształcanie zewnętrzne. Polega na zapewnieniu referendarzom sądowym uczestniczenia w zorganizowanych formach dokształcania. Z uwagi na ograniczoną ilość miejsc na szkoleniach merytorycznych-specjalistycznych (np. KSSiP) z wydziału może zostać delegowana jedna osoba wg klucza „nagroda + częstotliwość szkoleń" i powinna mieć ona obowiązek przekazania pozostałym orzecznikom wiedzy nabytej podczas szkolenia.
2. Dokształcanie wewnętrzne. Należy zapewnić referendarzom sądowym wymianę doświadczeń i wiedzy. Instrumentem wymiany doświadczeń może być organizowanie zebrań, w trakcie których wymieniają się oni poglądami, służą sobie radą i udzielają wzajemnej pomocy w pracy zawodowej. Zebrania mogą być organizowane doraźnie oraz w regularnych odstępach czasu (np. raz na miesiąc) w celu omówienia bieżących spraw orzeczniczych, zmian w przepisach, omówienia statystyk, sprawozdań lustracyjnych, a także zdania relacji z odbytych szkoleń zewnętrznych. W razie potrzeby wątpliwości orzeczników powinny następnie być konsultowane przez przewodniczącego wydziału z sędzią wizytatorem. Innym sposobem dokształcania wewnętrznego jest organizowanie cyklicznych warsztatów tematycznych, które mogą być przygotowane i prowadzone w siedzibie sądu przez bardziej doświadczonych pracowników lub/i ekspertów zewnętrznych.
3. Patronat nad aplikantami. Polega na umożliwianiu referendarzom sądowym samodzielnego sprawowania opieki nad aplikantami odbywającymi praktyki w sądach (np. sądowymi), łącznie z pracą na projektach wpisów i innych orzeczeń, co motywuje do usystematyzowania wiedzy oraz stanowi realne wsparcie pracy orzeczniczej. Ta praktyka dotyczy wydziałów

rejestrowych i oparta jest o realizację dyspozycji art. 49 ustawy z 23.01.2009r. o Krajowej Szkole Sądownictwa i Prokuratury (Dz. U. 2009, 1230).

4. Doskonalenie komunikacji wewnętrznej. Polega na organizowaniu regularnych spotkań i narad w gronie wydziału, przekazywanie orzecznikom informacji za pomocą poczty elektronicznej (każdy referendarz posiada własny adres mailowy, zaś dostęp do Internetu zapewniony jest poprzez organizację tzw. „pokoju internetowego"). W trakcie takich spotkań przewodniczący wydziału może przekazywać kserokopie orzeczeń w sprawach zaskarżonych orzecznikom.
5. Ujednolicenie wzorców orzeczeń. Polega ono na stosowaniu jednolitych wzorców, szablonów i informacji pisemnych poprzez stworzenie wydziałowej bazy jednolitych wzorców orzeczeń referendarzy sądowych, ewentualnie możliwości korzystania z orzeczeń w ramach Elektronicznego Systemu Biurowości (np. w WKW wydziałowa baza wzorców orzeczeń może funkcjonować w ramach systemu SOWKW, w której znajduje się opcja „Lista szablonów-pisma wydziałowe"). Lista szablonów jednak musi być aktualizowana i dotyczyć decyzji typowych, prostych i powtarzalnych. W przypadku decyzji trudnych i pracochłonnych (oddaleń wniosków) służyć mogą jedynie elementy szablonów. Pożądanym byłoby stworzenie ogólnopolskiej bazy orzeczeń referendarzy sądowych w formie elektronicznej, np. na stronach internetowych MS. Dodatkowo niektóre informacje powinny mieć formę pisemną np. tabele opłat sądowych, co wspiera pracę referendarzy, biur podawczych, BOI czy kierowników sekretariatów.

4.3. Zdaniowy czas pracy

Zadaniowy czas pracy referendarzy może być stosowany na podstawie art. 151b § 2 e u.s.p, który mówi, że „wobec referendarzy może być stosowany równoważny lub zadaniowy czas pracy". Zadaniowy czas pracy musi być wdrożony zarządzeniem Prezesa, który wskazuje w nim również normy pracy dotyczące powierzonych referendarzom zadań, biorąc pod uwagę obowiązujący ich czas pracy. Zgodnie z ustawą normy pracy ustala się uwzględniając obciążenia zadaniami, stopień złożoności powierzonych zadań i stosowane rozwiązania w zakresie organizacji pracy (art. 151b§2h u.s.p) Uzupełnieniem tej regulacji jest art. 151b § 2 l, u.s.p, który nakłada na pracodawcę obowiązek udzielenia referendarzowi dnia wolnego lub wypłaty wynagrodzenia za pracę poza obowiązującym go czasem pracy.

Zadaniowy czas pracy ułatwia elastyczne dopasowanie zadań referendarzy sądowych do potrzeb sądu, podnosi motywację do pracy oraz jest wyrazem wyższej kultury organizacji pracy. W praktyce normy zadań mogą być różne:

1. Norma sztywna. Norma taka wskazuje konkretną ilości spraw, którą powinien załatwić referendarz danego wydziału w okresie statystycznym (z reguły miesiąc). Ustala się ją na podstawie dotychczasowej ilości załatwionych spraw w przeliczeniu na referendarza.
2. Norma widełkowa. Wskazuje przedział, czyli ilość minimalną i maksymalną spraw, które powinien załatwić referendarz danego wydziału w okresie statystycznym (z reguły miesiąc). Norma tę opracowuje się na podstawie danych historycznych, ilości etatów, ilości dni pracujących etc.
3. Norma ruchoma. Powstaje ona na podstawie okresowego wyliczania liczby spraw, którą powinien załatwić referendarz danego wydziału w okresie statystycznym (z reguły miesiąc). Norma ta jest różna w różnych miesiącach, w zależności od średniego wpływu, obsady średniookresowej, ilość dni pracujących itd.

Dobór rodzaju normy powinien być uzależniony od specyfiki danego sądu, ilości kadry referendarzy i urzędników, wielkości wpływu i jego stabilności, preferencji kierownictwa sądu i referendarzy. W ustalaniu normy ważna jest aktywna partycypacja referendarzy. Warto podkreślić, że norma powinna być wprowadzona po okresie próbnym, podczas którego badana jest efektywność poszczególnych rozwiązań.

W Polsce normy referendarskie różnią się i być może dobrą praktyką byłoby ustalenie średnich jednolitych norm ilościowych w wydziałach rejestrowych i wieczystoksięgowych, zapewniających należyte rozpoznawanie spraw sądowych (jakość i jednolitość rozpoznawania spraw). Niewątpliwie normy powinny być jednolite dla wszystkich referendarzy orzekających w danym wydziale. Przy konstruowaniu norm pracy bardzo ważne jest uwzględnienie czasu poświęconego na analizę prawną i czasu poświęconego na dokształcanie oraz właściwe rozumienie pojęcie „zadania" referendarza sądowego, które nie zawsze jest równoznaczne ze statystycznym rozumieniem załatwionej sprawy. Dla referendarzy orzekających w tzw. sprawach wpadkowych, powinien istnieć system rejestracji zadań, które są przez nich realizowane, lecz nieodnotowane statystycznie (np. orzeczenie w przedmiocie kosztów postępowania może być adekwatne rozpoznaniu sprawy rejestrowej). Należy również pamiętać o tym, że przekroczenie norm rodzi obowiązki po stronie pracodawcy związane z wypłatą dodatkowego wynagrodzenia lub udzielenia dnia wolnego. Normy muszą być zatem dobrze wyważone, a pracodawca winien zabezpieczyć środki na te cele. W przypadku ich braku referendarze mogą korzystać z dni wolnych.

4.4. Zarządzanie kadrami i referatami

W przypadku realizacji zadań referendarzy ważne jest zastosowanie systemu elastycznego wsparcia zarządzania zadaniami zarówno na poziomie wydziału, jak i między wydziałami. Jest to niezbędne w przypadku długotrwałych i przewidywalnych absencji referendarzy (np. urlopy wypoczynkowe, urlopy macierzyńskie czy wychowawcze). Na poziomie wydziału należy się skupić zwłaszcza na elastycznym zarządzaniem referatem, a w drugiej kolejności zarządzaniem kadrami. Przewodniczący wydziałów powinni sygnalizować możliwe wcześnie te długotrwałe absencje, które mogą doprowadzić do spadku efektywności w załatwianiu spraw w wydziale. Dzięki temu odpowiednio wcześniej mogą być podjęte decyzje o uzupełnieniu braków kadrowych w ramach delegacji lub przeniesień referendarzy z innych odcinków (elastyczne zarządzanie kadrami). Jeżeli zaś są to absencje w miarę krótkie np. urlopowe, należy elastycznie dekretować sprawy referendarzom, przewidując czas ich nieobecności oraz stan referatów (elastyczne zarządzanie referatem).

Mechanizmy elastycznego zarządzania referatem mogą być skutecznie wdrażane i kontrolowane przy automatycznej dekretacji spraw, zapewniającej jednolite rozłożenie spraw pomiędzy referendarzy sądowych. Będzie to jednak utrudnione przy tzw. dekretacji ręcznej, która w niektórych sytuacjach jest niezbędna (np. zmiana referenta z uwagi na absencję).

Najtrudniejsze są sytuacje nagłe, związane z niemożliwymi do przewidzenia zwolnieniami lekarskimi. W takich przypadkach powinny być opracowane mechanizmy zmiany referenta w sprawach niecierpiących zwłoki lub terminowych. Będzie to możliwe po rozpoznaniu obciążenia nowego referenta, tak, aby miał on realną możliwość rozpoznania sprawy. Drugą sytuacją trudną jest nagły, skokowy wzrost ilości spraw (np. spraw bilansowych w KRS), należy wówczas stworzyć optymalne zaplecze kadrowe do wsparcia orzeczników danego wydziału.

Dobrym rozwiązaniem elastycznego zarządzania kadrami i referatami między wydziałami jest utworzenie referendarskich zespołów ds. szybkiego reagowania w dwóch grupach – referendarzy rejestrowych i referendarzy nakazowo-egzekucyjnych. Rozwiązanie to pozwoli na szybką delegację

spraw danego rodzaju do ich referatów. To rozwiązanie zawiera połączenie dwóch elementów – „zarządzania kadrami" i „zarządzania referatem" Ważne jest tutaj jednak wcześniejsze przeszkolenie referendarzy w różnych obszarach, co można osiągnąć poprzez krótkotrwałe delegacje i wspólne szkolenia.

Referendarskie zespoły szybkiego reagowania stanowią model pracy opartym na uniwersalizacji wiedzy. Członkami takich zespołów mogą być najlepsi referendarze, posiadający wysoki poziom wiedzy merytorycznej. Ten sposób organizacji pracy wymaga od referendarzy dużej elastyczności i otwartości na zmiany. Rozwiązanie to będzie zatem skuteczne w powiązaniu z przejrzystym systemem ocen pracowniczych oraz jednoznaczną ścieżką kariery zawodowej (np. awans na sędziego czy objęcie funkcji przewodniczącego wydziału). Należy dodać, że grupowanie referendarzy funkcjonujących w elastycznym systemie zarządzania sprawami powinien być uwzględniony w zmianie zakresów czynności.

4.5. Poziomy zaawansowania i proponowane narzędzia

Cztery omówione wyżej komponenty stanowić będą narzędzia wdrażania praktyki:
narzędzie 1 to elastyczna organizacja współpracy z sekretariatem sądowym w oparciu o zasadę współdziałania,
narzędzie 2 to merytoryczne wsparcie orzecznictwa zapewniająca należytą jakość orzecznictwa,
narzędzie 3 to wdrożenie zadaniowego (elastycznego) czasu pracy przy ustaleniu jednolitych norm ilości wykonanych zadań w określonym przedziale czasu,
narzędzie 4 to elastyczne zarządzanie kadrami referendarzy sądowych w powiązaniu z elastycznym zarządzaniem referatem.

Zastosowanie tych narzędzi dostosowane zostanie do poziomu dojrzałości sądu w zakresie realizacji niniejszej praktyki.

Poziom 1 – organizacja zadań referendarzy sądowych w poszczególnych wydziałach funkcjonuje zgodnie z wypracowaną praktyką i obowiązującymi regulacjami prawnymi. Nie podejmowano prób analizy istniejących rozwiązań organizacyjnych. Dla tego poziomu zaawansowania praktyki rekomenduje się zastosowanie wszystkich czterech narzędzi w pełnym zakresie.

Poziom 2 – podejmowane były inicjatywy związane z uelastycznieniem czasu pracy oraz wsparciem pracy referendarzy. Referendarze są częściowo wspierani pracą sekretariatu, zapewniono im nieliczne elementy wsparcia merytorycznego (np. w postaci wydziałowych baz jednolitych wzorców), nie zmieniali wydziału, rzadko uczestniczą w szkoleniach. Dla tego poziomu zaawansowania praktyki rekomenduje się zastosowanie wszystkich czterech narzędzi, jednak w zróżnicowanym zakresie.

Poziom 3 – podejmowano wycinkowe prace w zakresie optymalizacji zarządzania zadaniami referendarzy sądowych, które dotyczyły norm pracy i elastycznego (zadaniowego) czasu pracy. Referendarze są w zdecydowanie większym stopniu wspierani pracą sekretariatu, zapewniono im elementy wsparcia merytorycznego, zdarzały się delegacje do innych wydziałów, czasami uczestniczą w szkoleniach. Zastosowanie narzędzi 2, 3 oraz 4.

Poziom 4 – podejmowano prace dotyczące kompleksowej analizy zadań referendarzy sądowych. Istnieją wewnętrzne regulacje organizacji wsparcia pracy referendarzy w zakresie norm i zadaniowego czasu pracy oraz występują niektóre elementy merytorycznego wsparcia orzecznictwa. Referendarze w pewnym zakresie partycypują w wypracowywaniu rozwiązań ich dotyczących. Zastosowanie narzędzi 2 oraz 4.

Poziom 5 – funkcjonują wypracowane modele optymalizacji zarządzania zadaniami referendarzy sądowych. Zapewniono merytoryczne wsparcie orzecznictwa oraz właściwą komunikacja wewnętrzną. Referendarze w pełnym stopniu partycypują w wypracowywaniu rozwiązań ich dotyczących. Opracowano przejrzystą ścieżkę kariery zawodowej w powiązaniu z systemem ocen. Zastosowanie narzędzia 4.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. *„Koncepcja wdrożenia Zarządzania zadaniami referendarzy sądowych”* przedstawiony został szczegółowy proces wdrożenia wyżej opisanej dobrej praktyki wraz z załącznikami.

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 83
Spis rysunków 84
Spis tabel 84

1. Wstęp 85

2. Cel dobrej praktyki 85
2.1. Podstawowe założenia 85

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 86
3.1. Komponenty zarządzania zadaniami referendarzy sądowych 87
3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 88

4. Zespół projektowy 89
4.1. Struktura zespołu projektowego 89
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 89
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 91

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 86

Rysunek 2. Przebieg czynności wdrożeniowych..... 87

Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 89

Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy..... 90

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie..... 92

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu.....90

Tabela 2. Opis ról zespołu.....92

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych". Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Referendarze sądowi, jako jedyna obok sędziów grupa zawodowa, mają kompetencje do samodzielnego orzekania w pewnych kategoriach spraw wskazanych przez ustawodawcę w pionie cywilnym. Efektywna organizacja pracy referendarzy sądowych odgrywa znaczącą rolę z punktu widzenia zarówno statystyk sądowych, jak i – zwykłego obywatela i jego postrzegania sądownictwa.

2. Cel dobrej praktyk

Celem głównym praktyki „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych" jest wypracowanie modelu efektywnego wykonywania zadań realizowanych przez referendarzy sądowych przy zachowaniu wysokiej jakości orzecznictwa. Czynnikami warunkującymi efektywność zadań referendarzy sądowych są: racjonalne zarządzanie sprawami w referacie, niezwłoczne podejmowanie wszelkich decyzji przy zachowaniu terminów ustawowych oraz niski koszt postępowań.

Realizacja dobrej praktyki powinna w pierwszej kolejności doprowadzić do wyraźnego wzrostu ilości zadań zrealizowanych przez referendarzy sądowych, a w dłuższej perspektywie – do stałej realizacji zadań w oparciu o pokryty wpływ.

Optymalne wykorzystanie pracy referendarzy sądowych prowadzi do realnego odciążenia pracy sędziów, którzy mogą skupić się na orzekaniu w sprawach trudnych i pracochłonnych.

2.1. Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki w zakresie zarządzania zadaniami referendarzy sądowych jest:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych, (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.),
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, (Dz. U. 1964 Nr 43, poz. 296),
- Rękawek-Pachwicewicz M., „Delegacja wybranych kompetencji na referendarzy sądowych w postępowaniu karnym i czynnościach karnych wykonawczych – wnioski *de lege ferenda*", [w:] „Sąd dla obywatela – alternatywne rozwiązywanie sporów i rola sądów karnych", pod red. J. Przyguckiego i A. Adamskiej-Gallant, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010,
- „Metodyka pracy referendarza sądowego w wydziałach cywilnych, gospodarczych, ksiąg wieczystych, rejestru zastawów i prowadzących e-sąd", pod red. M. Rojewskiego, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa 2012.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Zakres wdrażania dobrej praktyki będzie zależał od czynników takich jak: wielkość i organizacja Sądu, ilość kadry referendarzy sądowych i sędziów, wpływ i rodzaj spraw. Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą wydziałów, w których zatrudniani są referendarze sądowi (w zależności od struktury danego Sądu Pilotażowego): wydział rejestrowy, wydział ksiąg wieczystych, wydział cywilny, wydział gospodarczy.

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

Decyzją Prezesa Sądu prace wdrożeniowe rozpoczną się według jednego z dwóch proponowanych poniżej modeli zaangażowania:

- we wdrażanie dobrej praktyki zaangażowani będą wszyscy referendarze sądowi będący pracownikami danego Sądu,
- wdrożenie obejmie jeden wydział, w którym zaangażowanie w prace referendarzy sądowych jest największe.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Komponenty zarządzania zadaniami referendarzy sądowych

Ogólny przebieg czynności wdrożeniowych praktyki „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych" obejmuje cztery komponenty przedstawione na poniższym schemacie:

Rysunek 2. Przebieg czynności wdrożeniowych

Każdy komponent obejmuje konkretne działania oraz definiuje produkty, jakie powinny powstać w związku z prawidłową realizacją działań. Wdrożenie tylko niektórych z nich może przynieść zadowalające, lecz niepełne efekty. Do osiągnięcia pełnej efektywności pracy referendarzy sądowych wymagane jest zastosowanie podejścia kompleksowego.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych":

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

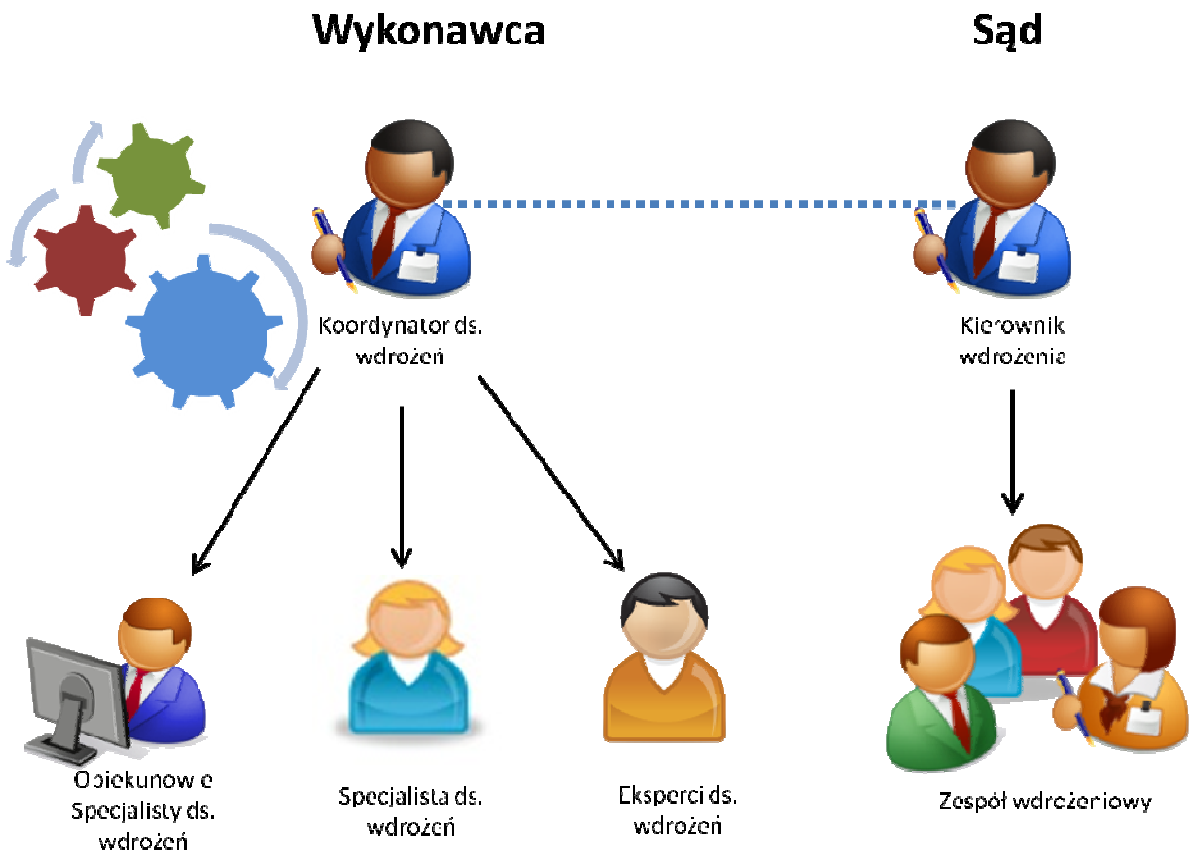
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

4. Zespół projektowy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

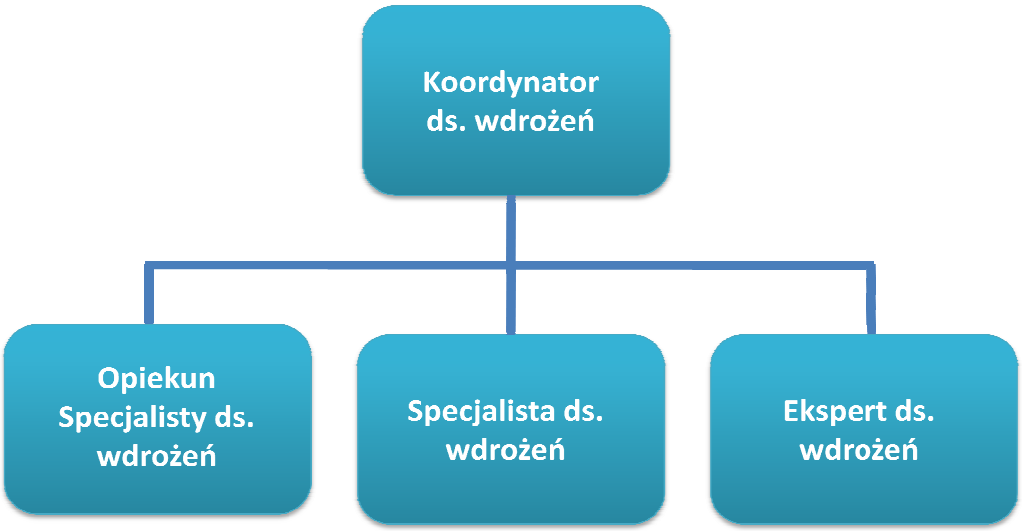
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (8 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (2 ekspertów),
    - Eksperci ds. zarządzania organizacją (2 ekspertów),

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów),
- Prawnik (2 ekspertów).



Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca z Opiekunem ds. wdrożeń po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Przewodniczący wydziałów, w których zatrudnieni są referendarze sądowi;
  - Kierownicy sekretariatów wydziałów, w których zatrudnieni są referendarze sądowi;
  - Wiceprezes Sądu nadzorujący prace wydziałów, w których zatrudnieni są referendarze sądowi (jeżeli nie są przewodniczącymi wydziałów wskazanych wyżej);
  - Wybrani referendarze;
  - Kierownik oddziału kadr.

W czasie wdrażania praktyki mogą wystąpić sytuacje, w których osoba pełniąca funkcje zarządcze w zaangażowanym oddziale lub wydziale Sądu będzie angażować do prac osoby jej podległe.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli zostały opisane role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do weryfikacji aktualnego charakteru prac. ▪ Wsparcie prac nad ramowym zakresem zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach prowadzonych przez Wykonawcę. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy ze Specjalistą ds. wdrożeń.

Tabela 2. Opis ról zespołu

Koncepcja dobrej praktyki

„Analiza czynności w pionie orzeczniczym”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Paweł Cabała

Konsultacja: SSO Marcin Radwan

Kraków, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 94

1. Wprowadzenie 95

2. Cele dobrej praktyki 95

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 96

4. Opis dobrej praktyki 96

5. Dokumenty powiązane 101

6. Załączniki 102

Załącznik 1 – Przykładowe czynności w wydziale cywilnym 103

Załącznik 2 – Przykładowe czynności w wydziale karnym 104

Załącznik 3 – Przykładowe czynności w wydziale ksiąg wieczystych 105

Załącznik 4 – Przykładowe kryteria oceny czynności 106

1. Wprowadzenie

Ogólne przepisy dotyczące zakresu czynności sądów zawiera Ustawa z dn. 27.07.2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych. Sposób realizacji czynności w poszczególnych wydziałach sądów określa natomiast Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dn. 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych. W rozdziale 1 tego rozporządzenia znajdują się przepisy wspólne dla wszystkich rodzajów spraw, które mówią m.in. o kolejności rozpoznania spraw oraz przydziale spraw sędziom i referendarzom sądowym. Czynności w sprawach cywilnych, gospodarczych, wieczystoksięgowych, rodzinnych i nieletnich, pracy i ubezpieczeń społecznych oraz w postępowaniu zabezpieczającym i egzekucyjnym opisują artykuły działu IV, a przepisy w sprawach karnych o przestępstwa i wykroczenia artykuły działu V niniejszego rozporządzenia.

Czynności biurowe związane z organizacją sekretariatów wydziałów szczegółowo reguluje Zarządzenia Nr 81/03/DO Ministra Sprawiedliwości z dn. 12.12.2003 w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych oddziałów administracji sądowej.

Niniejsza praktyka dotyczy organizacji systemu wsparcia orzecznictwa w sądzie. Analiza czynności w pionie orzeczniczym (w wydziałach cywilnych i karnych) jest rozumiana jako identyfikacja i ocena zadań administracyjnych (praca sekretariatów) oraz merytorycznych (przewodniczący wydziału, praca sędziów i asystentów sędziów) wspomagających wydawanie orzeczeń. Całość zagadnień związanych z analizą tych zadań będzie rozpatrywana z punktu widzenia podejścia procesowego oraz przygotowania do wdrożenia rachunku kosztów działań w dalszej perspektywie. Skrócenie czasu postępowań sądowych będzie możliwe po dokonaniu wartościowania czynności i stworzenia odpowiedniego systemu premiowania pracowników. Praktyki „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" oraz niniejsza „Analiza czynności w pionach orzeczniczych" są ze sobą ściśle powiązane. Pierwsza dotyczy bowiem podmiotowego (organizacja stanowisk), druga przedmiotowego (organizacja przebiegu czynności) wsparcia orzecznictwa. Te dwie praktyki mogą być realizowane niezależnie od siebie, jednak niektóre narzędzia wykorzystane w praktyce „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" zostaną wykorzystane (do nieco innych celów) w niniejszej praktyce. Z uwagi na możliwość osiągnięcia efektów synergii, warto zatem te dwie praktyki wdrażać równocześnie.

2. Cele dobrej praktyki

Celem praktyki jest kompleksowy przegląd czynności wykonywanych w wybranym wydziale sądu. Przegląd będzie obejmował rozpoznanie i zdefiniowanie procesów głównych i pomocniczych realizowanych w badanym wydziale, identyfikację czynności (działań, etapów procesu) oraz ich ocenę ze względu na dobrane kryteria efektywności. Przegląd realizowanych procesów ma na celu zbadanie możliwości skrócenia czasu ich przebiegu, ich kosztów przy jednoczesnym założeniu utrzymania wysokiego poziomu jakości wydawanych orzeczeń. Długofalowym celem praktyki jest implementacja rozwiązań umożliwiających płynne przejście na zarządzania procesowe w sądzie, w tym wdrażanie rachunku kosztów działań oraz budżetów zadaniowych. Proponowana praktyka nie ma na celu radykalnej reorganizacji pracy wydziału, lecz stopniowe wypracowanie efektywniejszego modelu zarządzania przebiegiem spraw na bazie istniejących i sprawdzonych rozwiązań. Usprawnienie organizacji pracy będzie wymagało aktywnego udziału wybranych pracowników wydziału w tworzeniu rozwiązań według zaproponowanej metodyki przy wsparciu eksperta zewnętrznego.

Powodzenie wdrożenia w wybranym wydziale pozwoli na zastosowanie tego podejścia w innych wydziałach na podstawie wykorzystania doświadczeń pracowników uczestniczących we wdrożeniu pilotażowym.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Kompleksowy przegląd realizowanych czynności w pionie orzeczniczym może przynieść wiele wymiernych korzyści. Realizacja praktyki pozwoli rozpoznać obszary krytyczne w procesie zarządzania sprawami – spiętrzenia, opóźnienia, wysokie koszty czy problemy z jakością pracy. Identyfikacja obszarów szczególnie wrażliwych na ryzyko oraz rozpoznanie wąskich gardeł umożliwią udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- na których etapach przebiegu spraw występują największe spiętrzenia i zaległości,
- gdzie koordynacja zadań i przepływ pracy są niezadawalające,
- które działania spowalniają lub utrudniają realizację kolejnych działań.

Wdrożenie dobrej praktyki sprowadza się nie tylko do podjęcia bezpośrednich działań na rzecz usprawnienia zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych, lecz ma także ułatwić przygotowanie się sądu do zapowiadanych, i wydaje się nieuniknionych, reform systemowych wymiaru sprawiedliwości, głównie budżetów zadaniowych. Doświadczenia sądów, które podjęły inicjatywę w zakresie analizy sytemu działań w pionach orzeczniczych pokazują, że wdrożenie tego typu rozwiązań przynosi pożądane efekty w bieżącym funkcjonowaniu sądu. Wymaga jednak pełnego wsparcia prezesa sądu oraz dużego zaangażowania pracowników wszystkich szczebli zarządzania, w tym przede wszystkim pracowników wydziału, w którym odbywać się będzie wdrożenie pilotażowe: przewodniczącego, sędziów, asystentów oraz kierownika i urzędników sekretariatu.

4. Opis dobrej praktyki

Tradycyjny sposób organizacji pracy w instytucjach sprowadza się do podziału zadań na jednorodne grupy czynności lub kompetencji, które są podstawą tworzenia wyspecjalizowanych stanowisk pracy. Stanowiska o podobnych zakresach czynności lub wymagające podobnych kompetencji łączy się w komórki organizacyjne, a komórki są dalej grupowanie w jednostki organizacyjne. Powstała w ten sposób struktura jest odwzorowaniem podziału pracy, zapewnia ład i porządek oraz pozwala kontrolować przebieg pracy. Wadą tradycyjnego sposobu organizacji są problemy z koordynacją zadań miedzy poszczególnymi stanowiskami. Problemy te w praktyce rozwiązuje się poprzez zastosowanie wielu narzędzi, takich jak organizacja zebrań, powoływanie zespołów, wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych itd. Skuteczność tych narzędzi jest jednak ograniczona.

Jednym z ważnych i sprawdzonych kierunków doskonalenia efektywności funkcjonowania instytucji jest zastosowanie tzw. podejścia procesowego. Podejście to – w odróżnieniu od tradycyjnego, hierarchicznego i wertykalnego spojrzenia na organizację – oferuje doskonalenie organizacji z punktu widzenia realizowanych procesów. Procesy rozumiane są jako następujące po sobie działania, wykonywane w celu realizacji określonego celu (uzyskania zamierzonego rezultatu). Proces obejmuje działania powiązane przyczynowo i realizowane przez grupę wykonawców na

różnych stanowiskach pracy, także na stanowiskach spoza danej komórki organizacyjnej (innego wydziału, czy oddziału). Różnica między czynnością (działaniem) a procesem jest podobna do różnicy między częścią a całością. Dlatego w podejściu procesowym akcentowana jest potrzeba szerszego, systemowego rozpatrywania zagadnień organizacji pracy. Z tego punktu widzenia proces jest po prostu systemem działań posiadającym określone wejścia (np. sprawy wpływające do wydziału) oraz określone wyjścia (np. przekazywanie załatwionych spraw do archiwum).

Podejście procesowe w doskonaleniu organizacji może być wykorzystywane w różnym stopniu i zakresie. W skrajnej postaci (tzw. *reengineering*) proponuje się radyklane przeprojektowanie całej organizacji poprzez zastąpienie struktury pionowej (hierarchicznej) na strukturę poziomą (procesową). W doskonaleniu organizacji sądu implementacja takiego skrajnego podejście jest niewykonalna z przyczyn formalnych, kulturowych i merytorycznych. Dobra praktyka może jednak polegać na zastosowaniu elementów podejścia procesowego w celu sprawniejszego zarządzania czasem i kosztami postepowań sądowych. Powinna być wdrażana stopniowo i koncentrować się na doskonaleniu istniejących rozwiązań poprzez przemyślaną i dogłębną analizę systemu działań realizowanych w pionach orzeczniczych sądu. Ogólny przebieg analizy i doskonalenia procesów w wydziale został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek. 1. Analiza i doskonalenie procesów

W pierwszej kolejności należy określić granice procesu, czyli wskazać gdzie proces się zaczyna a gdzie kończy. Ustalenie wejść i wyjść procesu pozwala wyodrębnić główne etapy, a w ramach każdego etapu czynności. Wstępnie opisany proces jest podstawą pozyskiwania bardziej szczegółowych informacji, w szczególności przeprowadzenia wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za realizację poszczególnych etapów lub czynności oraz z osobami najbardziej kompetentnymi w zakresie określonych czynności. Dodatkową formą gromadzenia informacji może być organizacja warsztatów, których uczestnicy swobodnie wypowiadają się na temat wstępnie opisanego procesu zgłaszając swoje uwagi i spostrzeżenia. Zebrane w ten sposób informacje pozwalają odtworzyć rzeczywisty przebieg całego procesu. Szczegółowo opisany proces jest następnie przedmiotem analizy i projektowania usprawnień. Podczas analizy identyfikuje się obszary krytyczne, czyli te czynności, które mają największy wpływ na skrócenie czasu, obniżenie kosztów lub podniesienie

jakości. Rozpoznanie obszarów krytycznych stanowi punkt wyjścia w dyskusji na temat sposobów możliwych do wdrożenia usprawnień.

Klasyczne podejście do badania metod pracy przebiega w czterech fazach i polega na udzieleniu odpowiedzi na cztery zasadnicze pytania:

1. Jak jest? – identyfikacja badanego fragmentu pracy.
2. Dlaczego tak jest? – uzasadnienie potrzeby wykonania pracy w opisany sposób.
3. Jak jeszcze może być? – opcje wskazujące inne sposoby wykonania tej pracy.
4. Jak powinno być? – wybór najkorzystniejszego sposobu wykonania pracy.

Te cztery pytania zadawane są również w odniesieniu do wyodrębnionych etapów lub czynności zidentyfikowanego procesu. Przedmiotem pogłębionej analizy powinny być zwłaszcza te obszary, w których pojawia się najwięcej spiętrzeń i opóźnień. Udrażnianie wąskich gardeł w procesie postępowań sądowych jest złożone i wymaga bardziej systematycznego badania. Do tego celu można wykorzystać tzw. arkusz krytycznej analizy i oceny, który jest rozwinięciem czterech powyższych pytań w przekroju czynników wpływających na efektywności wykonywanych czynności. Czynnikami tymi są:

A. Cel badanego fragmentu pracy.
B. Kolejność w jakiej się wykonuje pracę.
C. Miejsce wykonywania pracy.
D. Sprzęt za pomocą, którego wykonuje się pracę.
E. Sposób wykonania pracy.
F. Osoba odpowiedzialna za wykonanie pracy.

Kolejność analizy wymienionych sześciu czynników ma znaczenie, ponieważ wynika z współzależności zmian organizacyjnych. Zmiana czynnika mającego wyższą pozycję, powoduje konieczność zbadania, czy zmiany czynników na niższych pozycjach są pożądane. Na przykład zmiana miejsca (czynniki C) wykonywania pracy powoduje konieczność zbadania, czy sprzęt (D), sposób (E) oraz osoba (F) związane z wykonywaniem pracy są odpowiednie. Zestawienie czterech faz badania z czynnikami determinującymi przebieg pracy umożliwia przeprowadzenie wszechstronnej analizy procesu (tabela 1).

Tabela 1. Metodyka analizy i oceny czynności w procesie wsparcia orzecznictwa

Fazy / Czynniki	1. Identyfikacja	2. Uzasadnienie	3. Opcje	4. Wybór
A. Cel	*Co się osiąga?*	*Dlaczego to się osiąga?*	*Co jeszcze można osiągnąć?*	*Co powinno się osiągać?*
B. Kolejność	*Kiedy to się wykonuje?*	*Dlaczego wtedy to się wykonuje?*	*Kiedy może to być wykonane?*	*Kiedy powinno się to wykonywać?*
C. Miejsce	*Gdzie to się wykonuje?*	*Dlaczego tam się to wykonuje?*	*Gdzie można to wykonać?*	*Gdzie powinno się to wykonywać?*
D. Sprzęt	*Czym to się wykonuje?*	*Dlaczego tym się to wykonuje?*	*Czym można to wykonywać?*	*Czym powinno się to wykonywać?*
E. Sposób	*Jak to się wykonuje?*	*Dlaczego tak się wykonuje?*	*Jak inaczej można to wykonać?*	*Jak powinno się to wykonywać?*

F. Osoba	*Kto to wykonuje?*	*Dlaczego ta osoba?*	*Kto inny mógłby to wykonać?*	*Kto powinien to wykonać?*

Przedstawiony sposób analizy i usprawniania procesów ma sens pod warunkiem pełnego zaangażowania pracowników wydziału. Zwracamy uwagę, że wdrażanie dobrej praktyki może być postrzegane przez pracowników jako próba wymuszenia wzrostu wydajności bez jakiegokolwiek przełożenia na poziom wynagrodzeń. Opór wobec wprowadzania zmian może być więc znaczny i ujawniać się stwierdzeniami typu „tego się nie da zrobić", „takie są przepisy i nie możemy tu nic zrobić" lub proponowaniem wyłącznie drobnych, kosmetycznych usprawnień.

Warunki, w których można liczyć na autentyczne zaangażowanie pracowników to:

- jednoznaczne wsparcie prezesa sądu oraz przewodniczącego wydziału,
- umożliwienie udziału wszystkim pracownikom wydziału we wdrażaniu praktyki,
- powiązanie pomiaru wydajności z systemem wynagrodzeń.

Ważnym elementem dobrej praktyki jest opracowanie systemu pomiaru wydajności pracy na podstawie analizy czynności wykonywanych w wydziale. Zidentyfikowane czynności powinny być zatem w pierwszej kolejności przedmiotem analizy z punktu widzenia możliwości:

- standaryzacji (np. wykorzystania określonych wzorów pism),
- przydziału do konkretnych stanowisk lub osób,
- wykorzystania określonych kryteriów oceny efektywności,
- zdefiniowania wzorca pozwalającego zmierzyć efektywności wykonywania danej czynności.

Przykład zidentyfikowanych czynności w wydziałach cywilnym, karnym oraz ksiąg wieczystych przedstawiono w załącznikach 1, 2 i 3. Do każdej z rozpoznanych czynności należy zdefiniować kryteria oceny oraz odpowiadające im wielkości wzorcowe, które umożliwią pomiar efektywności. Przykładowe kryteria oceny czynności zestawiono w załączniku 4. Szczególnie ważnym aspektem oceny danej czynności jest ustalenie realnego czasu jej wykonania.

Standaryzacja czynności umożliwi rejestrowanie obciążenia pracą poszczególnych pracowników i ustalenie norm wydajności pracy. Prawidłowe funkcjonowanie systemu rejestracji pracy powinno być po pewnym czasie powiązane z systemem wynagrodzeń. Jest to podstawowy warunek dalszego, skutecznego doskonalenia procesów wydziale.

Wdrożenie dobrej praktyki „Analiza czynności w pionie orzeczniczym" stwarza dobre podstawy do podejmowania inicjatyw związanych z doskonaleniem zarządzania efektywnością postępowań sądowych w dłuższej perspektywie. W szczególności pozwoli wdrożyć rachunek kosztów działań, który obejmuje następujące etapy:

1. Identyfikację krytycznych obszarów/dziedzin zarządzania.
2. Opis i analiza procesów i czynności.
4. Wyodrębnienie nośników kosztów działań.
5. Określenie jednostki pomiaru.
6. Rozliczanie kosztów działań na określone produkty lub obiekty.

Realizacja dwóch pierwszych etapów rachunku działań zostanie wykonana w ramach niniejszej dobrej praktyki. Pozostałe etapy mogą być wdrażane równocześnie z wprowadzaniem systemu SAP oraz budżetów zadaniowych.

Poziomy zaawansowania sądu w wykorzystaniu rozwiązań zbliżonych do niniejszej dobrej praktyki zdefiniowano następująco:

Poziom 1 – istnieją opracowane zakresy czynności stanowisk administracyjnych podległych przewodniczącym wydziałów, zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Zakresy czynności nie były analizowane w ciągu ostatnich dwóch lat, poza wprowadzaniem zmian związanych ze zmianą przepisów.
Poziom 2 – w ciągu ostatnich dwóch lat dokonano kompleksowego przeglądu i uzupełnień zakresów czynności na wszystkich stanowiskach związanych ze wsparciem czynności orzeczniczych.
Poziom 3 – niezależnie od zakresów czynności na stanowiskach administracyjnych, zidentyfikowano podstawowe czynności wspomagania pracy sędziów. Czynności te są opisane w układzie powiązań przyczynowo-skutkowych.
Poziom 4 – dokonano klasyfikacji wyróżnionych czynności ze względu na wyróżnione kryteria. Określono, które z tych czynności mogą być wykonywane przez pracowników na stanowiskach administracyjnych.
Poziom 5 – istnieje system ewidencji wykonanych czynności przez poszczególnych pracowników oraz jest wdrożony lub jest obecnie opracowywany system wynagrodzeń za wykonane czynności ponad ustalony limit.

Narzędziami wdrażania praktyki będą:
Narzędzie 1 – przegląd i weryfikacja zakresów czynności na stanowiskach administracyjnych i merytorycznych w badanym wydziale
Narzędzie 2 – przeprowadzenie ankiety lub/i warsztatów
Narzędzie 3 – zdefiniowanie procesów głównych i pomocniczych
Narzędzie 4 - identyfikacja czynności i opis powiazań przyczynowo skutkowych
Narzędzie 5 – klasyfikacja czynności ze względu na wyróżnione kryteria
Narzędzie 6 – ustalenie osób, które mogą wykonywać poszczególne czynności
Narzędzie 7 – opracowanie kryteriów oceny efektywności wykonania czynności
Narzędzie 8 – zaprojektowanie systemu kontroli i rachunku kosztów działań

W zależności od poziomu zaawansowania proponowanej praktyki w danym sądzie wykorzystane zostaną narzędzia:
Poziom 1 – narzędzia od 1 do 8
Poziom 2 – narzędzia od 2 do 8
Poziom 3 – narzędzia od 5 do 8
Poziom 4 – narzędzie 7 i 8
Poziom 5 – narzędzie 8

Przedstawiony dobór narzędzi ma charakter poglądowy, będą one wykorzystywane w związku z konkretnymi potrzebami wybranego wydziału w porozumieniu z ekspertem zewnętrznym odpowiedzialnym za wdrożenie niniejszej praktyki.

Dobra praktyka została pomyślana jako pewien krok w kierunku wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu sprawami sądowymi. W proponowanym kształcie nie wymaga ona wykorzystania specjalistycznych programów komputerowych poza standardowym pakietem MS Office (Word i Excel). Podczas wdrażania dobrej praktyki warto jednak rozważyć (eksperymentalne) wykorzystanie dostępnych na rynków narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie procesami. Najogólniej narzędzia te można podzielić na narzędzia wizualizacji graficznej (np. Microsoft Visio), narzędzia mapowania procesów (np. iGrafic FlowCharter) oraz narzędzia modelowania i symulacji procesów (np. Adonis). Ostatnia grupa programów umożliwia całościowe

wsparcie zarządzania procesami – od opisu struktury organizacji i jej procesów poprzez optymalizację procesów, publikację wytycznych, aż do kontroli realizacji.

5. Dokumenty powiązane

W załącznikach 4, 5, 6, 7 i 8 do dokumentu pt. *Koncepcja dobrej praktyki zarządzania „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa"* przedstawione zostały kwestionariusze diagnostyczne, których wykorzystanie również rekomendujemy do wdrożenia niniejszej dobrej praktyki. Podobne zagadnienia, ukierunkowane jednak na analizę czynności w postepowaniach rejestrowych i wieczystoksięgowych, opisują dokumenty związane z koncepcją i wdrożeniem dobrej praktyki pt. „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych"

Literatura

Gawin B., Marcinkowski B., *Symulacja procesów biznesowych, Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013

Martyniak Z., *Metodologia organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996

Pietryka A., Szwast M., *Asystenci sędziów i pracownicy sądów jako ważne ogniwo procesu orzeczniczego w sądach*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, www.hfhr.pl

Rostkowski T., *Pomiar efektywności pracy pracowników sądownictwa*, Wydawnictwo Rozwoju Kapitału Ludzkiego (www.gurkl.pl), Warszawa 2010

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Przykładowe czynności w wydziale cywilnym
Załącznik 2 – Przykładowe czynności w wydziale karnym
Załącznik 3 – Przykładowe czynności w wydziale ksiąg wieczystych
Załącznik 4 – Przykładowe kryteria oceny czynności

Załącznik 1 – Przykładowe czynności w wydziale cywilnym

1. Protokołowanie
2. Wykonywanie zarządzeń sędziego (m.in. wykonywanie zarządzeń, przygotowywanie posiedzeń (rozpisywanie), podkładanie potwierdzeń i przedstawianie akt sędziemu, wysyłanie odpisów orzeczeń, wysyłka korespondencji, podszywanie akt, zakładanie obwolut)
3. Przygotowywanie projektów orzeczeń
4. Stwierdzania prawomocności orzeczeń
5. Postępowanie międzyinstancyjne
6. Wydawanie tytułów z urzędu
7. Zwrot kwot z urzędu
8. Wysyłanie wyroków z uzasadnieniami
9. Wysyłanie odpisów orzeczeń
10. Wysyłanie tytułów wykonawczych
11. Wysyłanie nakazów
12. Czynności związane z biegłymi
13. Czynności związane z OZ
14. Przygotowanie wysyłki korespondencji
15. Wykonanie orzeczeń po uprawomocnieniu
16. Prowadzenie księgi należności
17. Wprowadzanie danych do systemu
18. Przygotowywanie akt do Archiwum

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku, I Wydział Cywilny

Załącznik 2 – Przykładowe czynności w wydziale karnym

1. Protokołowanie
2. Założenie akt w postępowaniu karnym
3. Wykonywanie zarządzeń w wersji pisemnej w postępowaniu karnym
4. Przygotowywanie projektów orzeczeń
5. Podkładanie pism w postępowaniu karnym
6. Stwierdzanie prawomocności orzeczeń
7. Postępowanie międzyinstancyjne
8. Wysyłanie wyroków z uzasadnieniami
9. Wysyłanie odpisów orzeczeń z Ko
10. Wysyłanie prawomocnych orzeczeń
11. Wysyłanie tytułów wykonawczych
12. Wysyłanie zleceń egzekucyjnych
13. Wysyłanie poleceń/ponagleń
14. Czynności związane z biegłymi i mediatorami
15. Czynności związane z OZ, ENA i ekstradycją (1 ekstradycja=3 OZ=5 ENA)
16. Rejestracja spraw
17. Wykonywanie zarządzeń w wersji pisemnej w postępowaniu wykonawczym
18. Podkładanie pism w postępowaniu wykonawczym
19. Dokonywanie przypisów na księdze należności
20. Sprawozdania z księgi należności
21. Podkładanie zakończonych kart dłużnika
22. Wypożyczanie akt
23. Miesięcznie zestawienie listów poleconych
24. Zakładanie akt w postępowaniu wykonawczym
25. Zlecanie wywiadów kuratorom
26. Wykonywanie innych zarządzeń (wezwania telefoniczne, faksowe, dołączanie akt, itp.)
27. Weryfikacja aktów oskarżenia
28. Przygotowywanie akt do Archiwum

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku, XV Wydział Karny

Załącznik 3 – Przykładowe czynności w wydziale ksiąg wieczystych

1. Rejestracja wstępna wniosków
2. Rejestracja szczegółowa wniosków
3. Projektowanie wpisów z obsługą projektów
4. Projektowanie wpisów bez obsługi projektów
5. Obsługa projektów wpisów
6. Obsługa projektów zarządzeń
7. Zamykanie postępowania
8. Przekazywanie wniosku

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku, IX Wydział Ksiąg Wieczystych

Załącznik 4 – Przykładowe kryteria oceny czynności

Zakres współpracy

1. Głównie współpraca z innymi pracownikami „wsparcia działalności kluczowych”,
2. Głównie z innymi pracownikami „bezpośredniego wsparcia Sędziego” i/lub „bezpośredniego kontaktu z interesantami”,
3. Głównie z Sędziami i interesantami,
4. Reprezentacja Sądu wobec instytucji zewnętrznych.

Częstotliwość współpracy

1. Rzadko,
2. Często,
3. Bardzo często,
4. Stale.

Czas niezbędnego przeszkolenia

1. Krótkie przeszkolenie (kilka godzin),
2. Przeszkolenie (kilka dni),
3. Wszechstronne przeszkolenie (kilka tygodni),
4. Wszechstronne przeszkolenie wymagające wsparcia wielu pracowników o różnych kompetencjach.

„Rzadkość” kompetencji

1. Typowe, łatwo dostępne na rynku kompetencje,
2. Typowe kompetencje dla administracji,
3. Typowe kompetencje dla Wydziału,
4. Rzadkie kompetencje w skali Wydziału,
5. Rzadkie kompetencje w skali Sądu,
6. Rzadkie kompetencje w skali Sądownictwa.

Samodzielność

1. Brak (prace wykonywane pod ścisłym nadzorem),
2. Ograniczona (prace kontrolowane wyrywkowo),
3. Znacząca (możliwość samodzielnego wyboru z różnych dostępnych opcji z możliwością zasięgnięcia opinii wewnątrz Sądu),
4. Duża (możliwość samodzielnego wyboru z różnych dostępnych opcji z możliwością zasięgnięcia opinii wewnątrz systemu Sądownictwa),
5. Bardzo duża (możliwość samodzielnego wyboru z różnych dostępnych opcji przy braku możliwości zasięgnięcia opinii wewnątrz systemu Sądownictwa.

Kierowanie pracownikami

1. Kierowanie pracownikami wykonawczymi (zespół do 5 osób),
2. Kierowanie pracownikami wykonawczymi (zespół powyżej 5 osób),
3. Kierowanie pracownikami – specjalistami (powyżej 30% zespołu),
4. Przywództwo – zarządzanie kierownikami.

Monotonia

1. Wykonywanie zróżnicowanych czynności,
2. Wykonywanie powtarzalnych czynności, wymagające znaczącej koncentracji uwagi.

Źródło: T. Rostkowski , *Pomiar efektywności pracy pracowników sądownictwa*, Wydawnictwo Rozwoju Kapitału Ludzkiego (www.gurkl.pl), Warszawa 2010, s. 14-15.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Analiza czynności w pionie orzeczniczym”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 108

2. Cel dobrej praktyki 110

2.1. Podstawowe założenia 110

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 111

3.1. Model analizy i oceny czynności 113

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 115

4. Zespół projektowy 116

4.1. Struktura zespołu projektowego 116

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 117

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 119

5. Załączniki 121

5.1. Załącznik 1 – Przykładowe czynności w wydziale cywilnym 122

5.2. Załącznik 2 – Przykładowe czynności w wydziale karnym 123

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 111
Rysunek 2. Przykład sposobu obrazowania procesów 112
Rysunek 3. Analiza i doskonalenie procesów 114
Rysunek 4. Struktura podziału ról projektowych 116
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 117
Rysunek 6. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 119

Spis tabel

Tabela 1. Metodyka analizy i oceny czynności w procesie wsparcia orzecznictwa 113
Tabela 2. Opis ról zespołu 117
Tabela 3. Opis ról zespołu 120
Tabela 4. Przykładowe czynności w wydziale cywilnym 122
Tabela 5. Przykładowe czynności w wydziale karnym 123

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Analiza czynności w pionie orzeczniczym" w wydziałach karnym i cywilnym. Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Analiza czynności w pionie orzeczniczym jest rozumiana jako identyfikacja i ocena zadań administracyjnych oraz merytorycznych wspomagających wydawanie orzeczeń.

2. Cel dobrej praktyki

Celem praktyki jest kompleksowy przegląd czynności wykonywanych w wybranym wydziale Sądu pod kątem możliwości skrócenia czasu oraz zmniejszenia kosztów ich przebiegu przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu jakości.

Podczas wdrażania praktyki przeprowadzony zostanie przegląd, który będzie obejmował rozpoznanie i zdefiniowanie procesów głównych i pomocniczych, realizowanych w badanym wydziale, a także – identyfikację czynności (działań, etapów procesu) oraz ich ocenę ze względu na dobrane kryteria efektywności.

Praktyka umożliwia stopniowe wypracowanie efektywniejszego modelu zarządzania przebiegiem spraw na bazie sprawdzonych rozwiązań. Długofalowym celem praktyki jest implementacja procedur umożliwiających płynne przejście na zarządzanie procesowe w Sądzie, w tym wdrażanie rachunku kosztów działań oraz budżetów zadaniowych.

2.1. Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki w zakresie doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa są:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych,
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8.11.2012 r. w sprawie czynności asystentów sędziów (Dz. U. z dnia 19 listopada 2012 r.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej,
- doświadczenia Wykonawcy z zakresu zarządzania zmianą w organizacjach.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

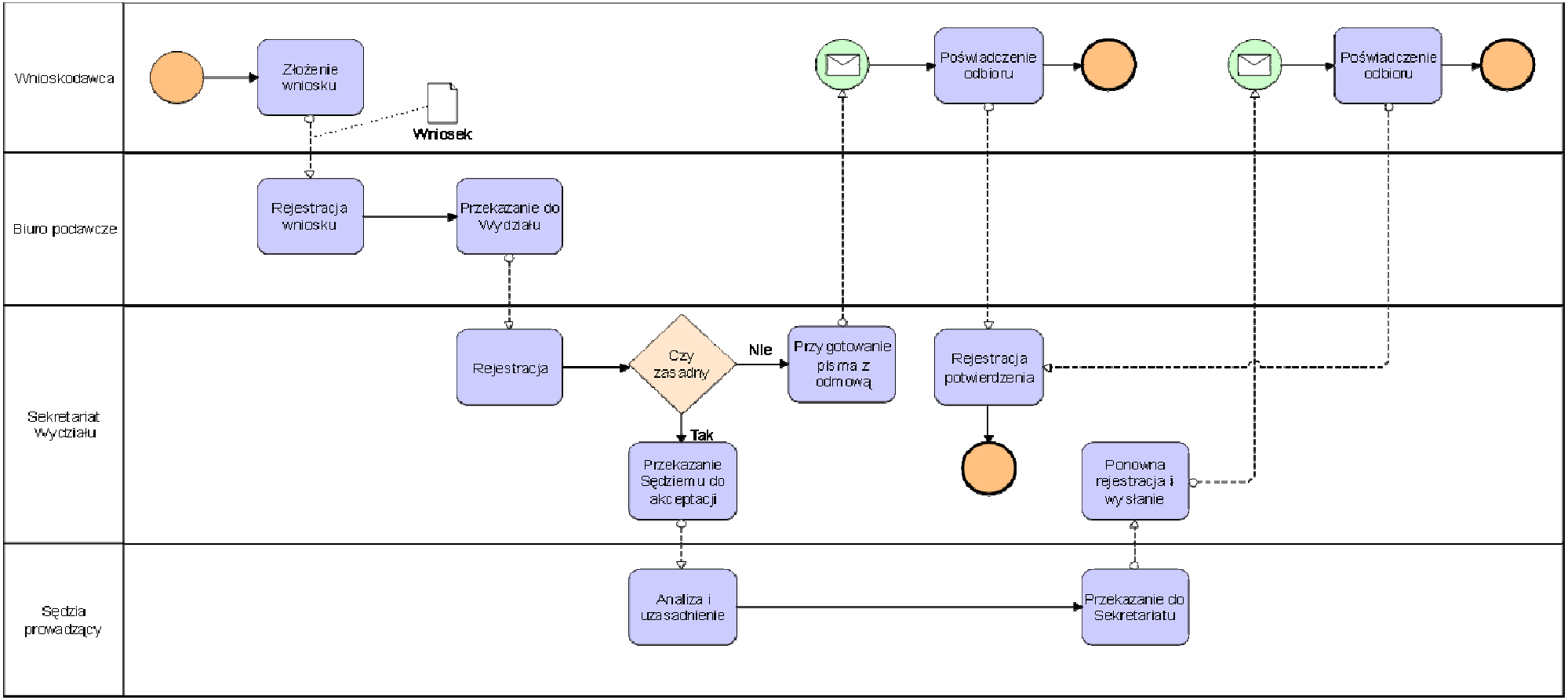
Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą dwóch konkretnych wydziałów Sądu: karnego oraz cywilnego.

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

Decyzją Prezesa Sądu prace wdrożeniowe rozpoczną się w jednym z wydziałów – karnym lub cywilnym – w ramach jednej sekcji (jeśli istnieje w Sądzie taki podział). Rezultatem planowanych działań będzie wypracowanie modelu implementacji, który można przenieść na pozostałe jednostki organizacyjne Sądu.

Praktyka zostanie realizowana zgodnie z tzw. podejściem procesowym. Główną zaletą takiego rozwiązania jest orientacja na cel i dążenie wszystkich uczestników procesu do uzyskania zamierzonych rezultatów, co jest możliwe dzięki holistycznemu spojrzeniu na przebieg prac. W celu zobrazowania etapu definiowania, który pozwala na osiągnięcie celu praktyki, poniżej przedstawiono przykładowy, uproszczony schemat jednego z procesów.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 2. Przykład sposobu obrazowania procesów

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Model analizy i oceny czynności

Każda czynność w wybranych procesach zostanie zidentyfikowana i opisana w ramach standardowego podejścia. Metodyka uwzględniać będzie takie kluczowe czynniki dla opisu czynności jak:

A. cel,
B. kolejność,
C. miejsce,
D. sprzęt,
E. sposób,
F. osoba.

Poniższa tabela przedstawia przykład wykorzystania omawianej metodyki. W zależności od etapu opisu dla każdego z czynników proponowane są adekwatne pytania kierowane do osób znających dany proces.

Fazy / Czynniki	1. Identyfikacja	2. Uzasadnienie	3. Opcje	4. Wybór
A. cel	Co się osiąga?	Dlaczego to się osiąga?	Co jeszcze można osiągnąć?	Co powinno się osiągać?
B. kolejność	Kiedy się to wykonuje?	Dlaczego wtedy to się wykonuje?	Kiedy może to być wykonane?	Kiedy powinno się to wykonywać?
C. miejsce	Gdzie to się wykonuje?	Dlaczego tam się to wykonuje?	Gdzie można to wykonać?	Gdzie powinno się to wykonywać?
D. sprzęt	Czym to się wykonuje?	Dlaczego tym się to wykonuje?	Czym można to wykonać?	Czym powinno się to wykonywać?
E. sposób	Jak się to wykonuje?	Dlaczego tak się wykonuje?	Jak inaczej można to wykonać?	Jak powinno się to wykonywać?
F. osoba	Kto to wykonuje?	Dlaczego ta osoba?	Kto inny mógłby to wykonać?	Kto powinien to wykonać?

Tabela 1. Metodyka analizy i oceny czynności w procesie wsparcia orzecznictwa

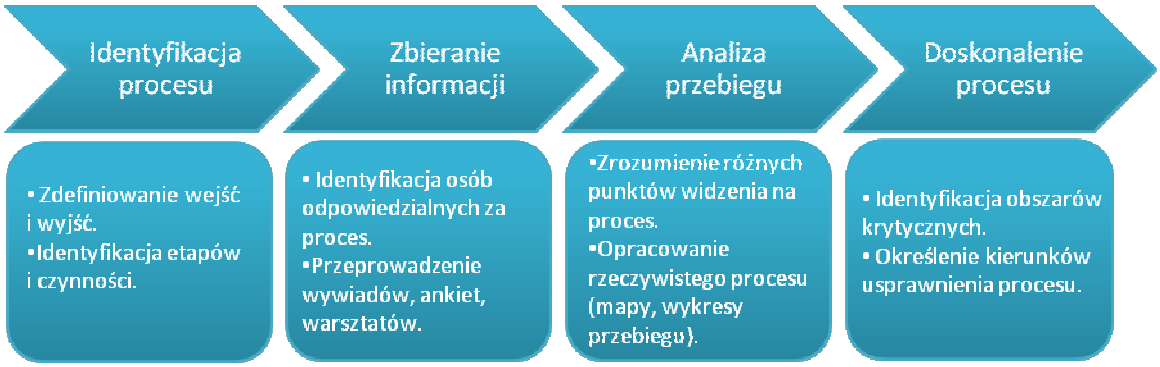
Opisanie procesów pozwoli na zidentyfikowanie obszarów szczególnie wrażliwych na ryzyko oraz rozpoznanie tzw. wąskich gardeł.

Podejście procesowe umożliwia udzielenie odpowiedzi na kluczowe pytania:

- Na których etapach przebiegu spraw występują największe spiętrzenia i zaległości?
- Gdzie koordynacja zadań i przepływ pracy są niezadawalające?
- Które działania spowalniają lub utrudniają realizację kolejnych zadań?

Wartością dodaną z przeprowadzenia analizy czynności w pionie orzeczniczym jest także możliwość porównania wyników obciążenia pomiędzy Sądami uczestniczącymi w projekcie „Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości".

Ogólny przebieg analizy i doskonalenia procesów w wydziale podczas wdrażania dobrej praktyki pod nazwą „Analiza czynności w pionie orzeczniczym" przebiega w czterech etapach:



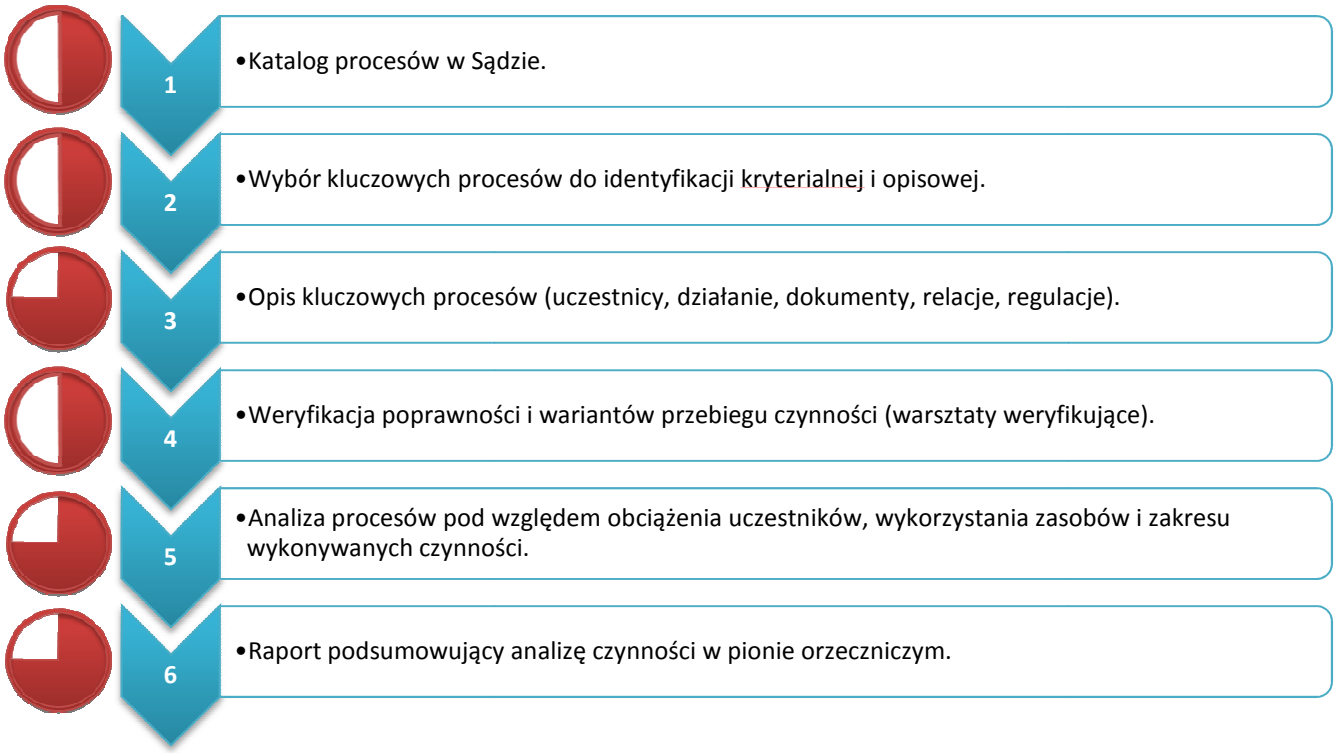
Rysunek 3. Analiza i doskonalenie procesów

W kolejnej sekcji przedstawiono podejście do omawianej dobrej praktyki oraz opisano kolejne działania podejmowane podczas jej wdrażania.

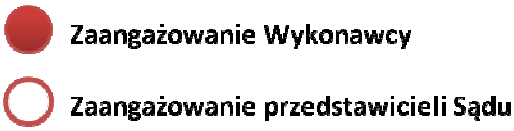
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Analiza czynności w pionie orzeczniczym”:



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

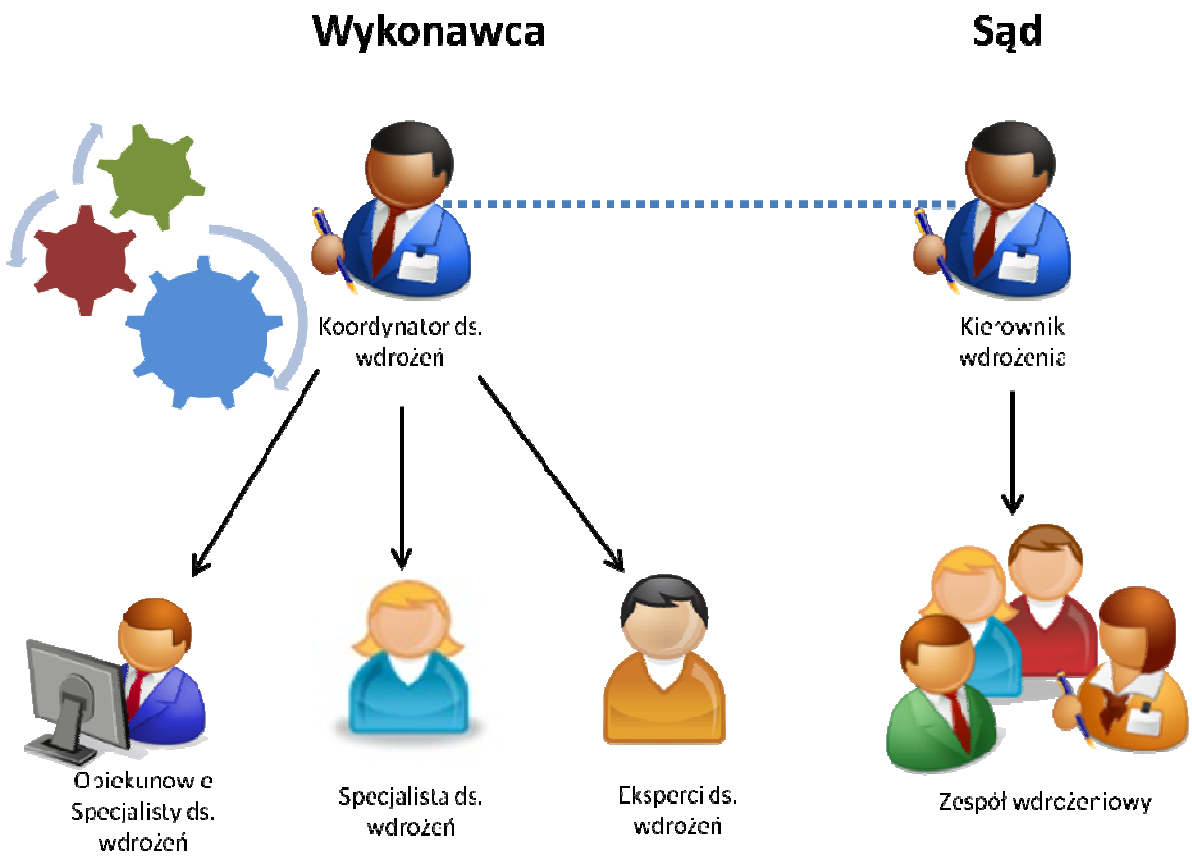


Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Analiza czynności w pionie orzeczniczym”:



Rysunek 4. Struktura podziału ról projektowych

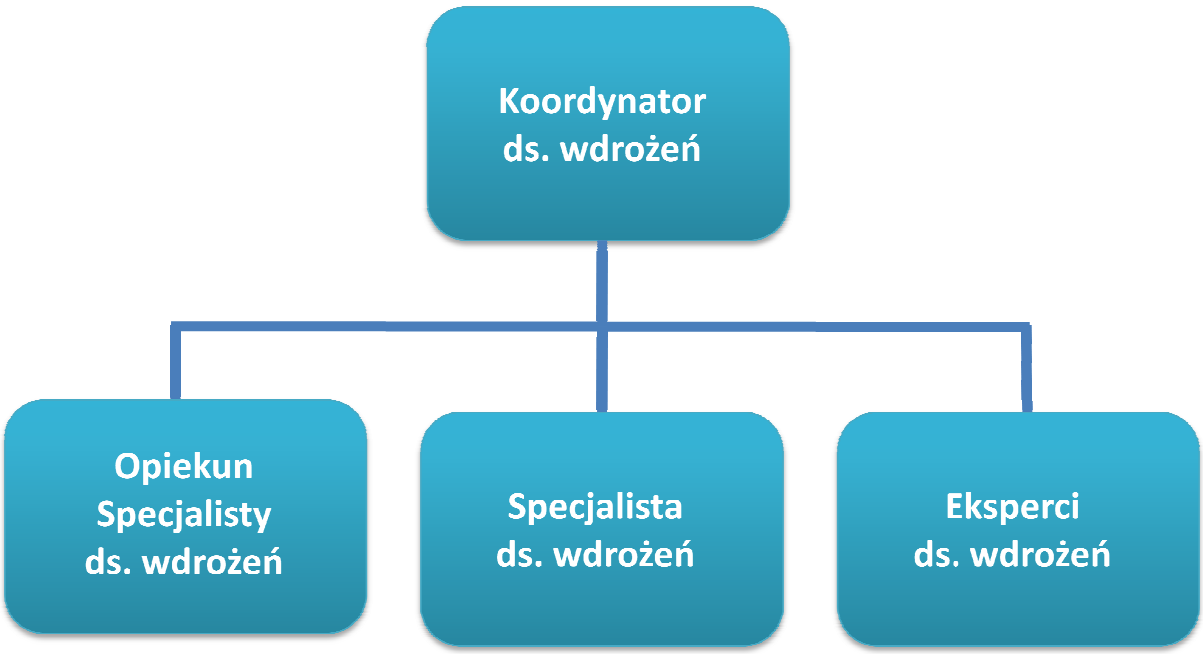
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (5 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Eksperci ds. zarządzania organizacją (2 ekspertów),



Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca z Opiekunem ds. wdrożeń po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Przewodniczący Wydziału Karnego,
  - Przewodniczący Wydziału Cywilnego,
  - Kierownik Sekretariatu Wydziału Karnego,
  - Kierownik Sekretariatu Wydziału Cywilnego,
  - Asystenci (Wydziały Cywilny i Karny),
  - Sędziowie liniowi Wydziałów Karnego i Cywilnego.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli zostały opisane role członków zespołu.

Rysunek 6. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do przeprowadzenia analizy. ▪ Weryfikacja proponowanych rozwiązań. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez Wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 3. Opis ról zespołu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1: Tabela – Przykładowe czynności w wydziale cywilnym
Załącznik 2: Tabela – Przykładowe czynności w wydziale karnym

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.1. Załącznik 1 – Przykładowe czynności w wydziale cywilnym

	Czynności
1.	Protokołowanie.
2.	Wykonywanie zarządzeń sędziego (m.in. przygotowywanie posiedzeń – rozpisywanie, podkładanie potwierdzeń i przedstawianie akt sędziemu, wysyłanie odpisów orzeczeń i korespondencji, podszywanie akt, zakładanie obwolut).
3.	Przygotowywanie projektów orzeczeń.
4.	Uprawomocnianie orzeczeń.
5.	Postępowanie międzyinstancyjne.
6.	Wydawanie tytułów z urzędu.
7.	Zwrot kwot z urzędu.
8.	Wysyłanie wyroków z uzasadnieniami.
9.	Wysyłanie odpisów orzeczeń.
10.	Wysyłanie tytułów wykonawczych.
11.	Wysyłanie nakazów.
12.	Czynności związane z biegłymi.
13.	Czynności związane z OZ.
14.	Przygotowanie wysyłki korespondencji.
15.	Wykonanie orzeczeń po uprawomocnieniu.
16.	Prowadzenie księgi należności.
17.	Wprowadzanie danych do systemu.
18.	Przygotowywanie akt do archiwum.

Tabela 4. Przykładowe czynności w wydziale cywilnym

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku, I Wydział Cywilny

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.2. Załącznik 2 – Przykładowe czynności w wydziale karnym

	Czynności
1.	Protokołowanie.
2.	Założenie akt w postępowaniu karnym.
3.	Wykonywanie zarządzeń w wersji pisemnej w postępowaniu karnym.
4.	Przygotowywanie projektów orzeczeń.
5.	Podkładanie pism w postępowaniu karnym.
6.	Uprawomocnianie orzeczeń.
7.	Postępowanie międzyinstancyjne.
8.	Wysyłanie wyroków z uzasadnieniami.
9.	Wysyłanie odpisów orzeczeń z „Ko”.
10.	Wysyłanie prawomocnych orzeczeń.
11.	Wysyłanie tytułów wykonawczych.
12.	Wysyłanie zleceń egzekucyjnych.
13.	Wysyłanie poleceń i ponagleń.
14.	Czynności związane z biegłymi i mediatorami.
15.	Czynności związane z OZ, ENA i ekstradycją (1 ekstradycja = 3 OZ = 5 ENA).
16.	Rejestracja spraw.
17.	Wykonywanie zarządzeń w wersji pisemnej w postępowaniu wykonawczym.
18.	Podkładanie pism w postępowaniu wykonawczym.
19.	Dokonywanie przypisów na księdze należności.
20.	Sprawozdania z księgi należności.
21.	Podkładanie zakończonych kart dłużnika.
22.	Wypożyczanie akt.
23.	Miesięcznie zestawienie listów poleconych.
24.	Zakładanie akt w postępowaniu wykonawczym.
25.	Zlecanie wywiadów kuratorom.
26.	Wykonywanie innych zarządzeń (wezwania telefoniczne, faksowe, dołączanie akt itp.).
27.	Weryfikacja aktów oskarżenia.
28.	Przygotowywanie akt do archiwum.

Tabela 5. Przykładowe czynności w wydziale karnym

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku, I Wydział Cywilny

Koncepcja dobrej praktyki

„Partycypacyjny model zarządzania sądem”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Paweł Cabała

Konsultacja: SSA Irena Różańska-Dorosz

Kraków, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 125

1. Wprowadzenie 126

2. Cele dobrej praktyki 126

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 126

4. Opis dobrej praktyki 127

4.1. Założenia modelu 127
4.2. Zespół sterujący i zespół wykonawczy 128
4.3. Zasady organizacji zebrań 130
4.4. Poziomy zaawansowania i proponowane narzędzia 131

5. Dokumenty powiązane 132

6. Załączniki 133

Załącznik 1 – Reguły pracy zespołu 134

Załącznik 2 – Role członków zespołu 135

1. Wprowadzenie

Zakresy zadań, odpowiedzialności oraz uprawnień kierownictwa sądów powszechnych regulują następujące akty prawne:

- Ustawa z dn. 27.07.2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych,
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dn. 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych,
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dn. 12.12.2003 w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych oddziałów administracji sądowej.

W strukturze organizacyjnej sądów ukształtował się wyraźny podział miedzy pionem orzeczniczym (wydziały) a pionem administracyjnym (odziały). Odzwierciedleniem tego podziału jest także podział ról decyzyjnych między stanowiskami prezesa i dyrektora sądu. Sprawne funkcjonowanie sądu jako instytucji zaufania publicznego wymaga nie tylko ścisłego podziału kompetencji i odpowiedzialności, lecz także skoordynowanego działania wszystkich dziedzin zarządzania sądem. Jest to zadanie trudne, wymagające zastosowania odpowiednich narzędzi komunikacji interpersonalnej, integracji podejmowanych decyzji oraz motywacji pracowników. Sprawdzonymi w praktyce narzędziami koordynacji działań są mi. in.: promowanie pracy zespołowej, zarządzanie projektami, organizacja zebrań. Właściwe stosowanie tych instrumentów przekłada się na zwiększenie udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji.

2. Cele dobrej praktyki

Celem praktyki jest wypracowanie systemu zarządzania sądem, który w zgodzie z obowiązującymi regulacjami pozwoli na zwiększenie udziału kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla zarządzania (przewodniczących wydziałów, kierowników sekretariatów, kierowników oddziałów) w podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych dotyczących organizacji i funkcjonowania sądu. Proponowany model polega na powołaniu do życia dwóch zespołów, których zakres działania będzie obejmował analizę zadań priorytetowych (wymiar strategiczny) oraz wdrażanie wydawanych zarządzeń (wymiar operacyjny). Praktyka ma na celu ustalenie składu oraz trybu pracy w/w zespołów oraz przedstawieniu efektywnych narzędzi ich pracy. W rozwiniętej wersji praktyka będzie zmierzała do wypracowania zasad organizacji zespołów pracowniczych na różnych szczeblach zarządzania oraz promowaniu pracy zespołowej. Proces wdrażania dobrej praktyki będzie wypracowanie rozwiązań dotyczących efektywnego prowadzenia zebrań na różnych poziomach w różnych dziedzinach zarządzania sądem.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Wprowadzenie praktyki pozwoli na skuteczniejsze zarządzanie sądem poprzez udrożnienie komunikacji wertykalnej i horyzontalnej. Dzięki wdrożeniu tej praktyki możliwe będzie szybsze i skuteczniejsze reagowanie na powstałe problemy organizacyjne, stworzenie efektywnych mechanizmów koordynacji pracy poszczególnych wydziałów i oddziałów sądu, a także pokonywanie barier w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami. Korzyści z wdrożenia tej praktyki będą powiązane także z efektywnym wdrażaniem pozostałych dobrych praktyk w sądzie. Koncepcja powołania dwóch wymienionych wyżej zespołów najlepiej sprawdzi się w działaniu, tj. podczas wdrażania pakietu

dobrych praktyk. Zespół ds. zarządzania strategicznego (lub inaczej nazwany) będzie miał za zadanie opracowanie zasad oraz harmonogramu wdrażania dobrych praktyk w sądzie. Wyniki prac tego zespołu będą następnie uszczegóławiane w ramach zespołu ds. operacyjnych, który będzie odpowiedzialny za nadzór nad wdrażaniem poszczególnych dobrych praktyk. W przypadku, gdy w sądzie funkcjonują już analogiczne zespoły, w ramach proponowanej praktyki przydzielony zostanie im podobny zakres zadań związanych z wdrażaniem dobrych praktyk w ramach projektu. Powołanie oraz zagadnienia organizacji pracy wymienionych zespołów mogą być na bieżąco uzgadnianie z trenerem odpowiedzialnym za wdrożenie.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Założenia modelu

Istota proponowanego modelu zarządzania sądem sprowadza się do stworzenia odpowiednich mechanizmów organizacji zespołów pracowniczych oraz opracowania efektywnych zasad prowadzenia zebrań. Najogólniej, partycypacyjny model zarządzania organizacją wiąże się z delegowaniem uprawnień decyzyjnych. Zakres delegowania różni się w zależności od potrzeb kierownictwa oraz istniejących uwarunkowań organizacyjnych. Na schemacie 1 przedstawiono proste przykłady relacji przełożony-podwładny, które odpowiadają różnym zakresom delegowania.

Schemat 1. Zakres delegowania uprawnień

Zakres delegowania uprawnień przez kierownika

mały

1. Proszę zająć się problemem. Proszę mi podać wszystkie fakty. Ja zadecyduję, co należy zrobić.
2. Proszę mi przedstawić wszystkie możliwe decyzje i argumenty przemawiające za i przeciw. Ja zadecyduję, co wybrać.
3. Proszę zaproponować do mojej aprobaty jakiś kierunek działania.
4. Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić, i proszę się wstrzymać z działaniem do czasu uzyskania mojej zgody.
5. Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę to robić, chyba że tego zakażę.
6. Proszę działać. Proszę mnie zawiadomić o wynikach.
7. Proszę działać. Proszę się ze mną porozumieć jedynie wtedy, gdy pańskie działanie będzie nieskuteczne.

duży

8. Proszę działać. Nie ma potrzeby porozumiewania się ze mną.

W procesie delegowania uprawnień należy zwrócić uwagę na występowanie barier zarówno po stronie osoby delegującej jak i po stronie delegowanego. Bariery podmiotu delegującego wynikają m. in. z: (a) poczucia zagrożenia, że przekazanie spraw innej osobie wymknie się spod kontroli, (b) braku zaufania do podwładnych, (c) nadmiernego perfekcjonizmu, (d) braku umiejętnego rozróżniania spraw istotnych (które nie powinny być przedmiotem delegowania) od spraw rutynowych, (e) nieumiejętności precyzyjnego definiowania zadań. Po stronie osoby delegowanej

bariery w przejmowaniu zadań od przełożonego wynikają z kolei z: (a) braku doświadczenia, (b) braku wiedzy teoretycznej, (c) unikania odpowiedzialności, (d) przeciążenia pracą, (e) złej organizacji pracy. Oprócz wymienionych barier istnieje szereg czynników stanowiących istotne ograniczenie w skutecznym delegowaniu uprawnień. Są to m.in. autokratyczny styl zarządzania kierownictwa naczelnego, brak tolerancji błędu, brak odpowiedniego personelu.

Skuteczne delegowanie wymaga:

- ustalenia zakresu podmiotowego i przedmiotowego delegowania (komu i co delegować),
- określenia zakresu samodzielności osoby delegowanej i podania oczekiwanych wyników,
- umożliwienia pracownikom uczestnictwa w podjęciu decyzji co do zakresu delegowania,
- poinformowania o delegowaniu wszystkich tych, na których ta delegacja może wywrzeć jakiś wpływ,
- monitorowania sposobu wykorzystania przez delegowanego przyznanej swobody działania.

Ważnym elementem partycypacyjnego modelu zarządzania sądem jest organizacja i funkcjonowanie zespołów. Niezależnie od celu i zakresu działania zespołu, warto zwrócić uwagę na kilka parametrów, które mogą rozstrzygać o efektywności pracy zespołu. Są to:

- wielkość zespołu: liczba członków zespołu nie powinna przekraczać 12 osób,
- umiejętności członków zespołu: należy odpowiednio równoważyć umiejętności członków, zwłaszcza umiejętności koncepcyjne, merytoryczne i społeczne,
- podział ról w zespole i struktura zespołu: umiejętne uzgadnianie tego, kto i co ma robić; właściwe obciążanie pracą; zadania stawiane członkom zespołu powinny być zgodnie z ich predyspozycjami,
- wspólne dążenia i wspólne cele: umiejętne przekształcanie wspólnych dążeń na wymierne i możliwe do realizacji cele,
- wkład członków zespołu i system oceny: system oceny powinien uwzględniać osiągnięcia całego zespołu, a nie tylko jego członków,
- zaufanie: zespoły o wysokiej efektywności charakteryzują się dużym stopniem wzajemnego zaufania między członkami.

W procesie tworzenia zespołu należy: (a) jednoznacznie określić cele i zadania zespołu, (b) ustalić role i dokonać podziału odpowiedzialności między członkami zespołu, (c) określić tryb pracy zespołu, ustalić reguły i jasne procedury działania, (d) stworzyć mechanizmy zapewniające utrzymanie właściwych relacji interpersonalnych. Podstawowe reguły dotyczące pracy zespołu są ustalane na etapie formowania się zespołu. Członkowie decydują w jaki sposób zespół będzie funkcjonował, w szczególności określają zasady komunikacji (np. utworzenie wspólnego konta pocztowego) i organizacji spotkań.

4.2. Zespół sterujący i zespół wykonawczy

Zespół sterujący jest organem wspomagającym prezesa sądu w podejmowaniu decyzji strategicznych. Zadania tego zespołu koncentrują się na:

- wymianie informacji na temat bieżących problemów o istotnym znaczeniu dla organizacji i funkcjonowania sądu,
- identyfikacji szans i zagrożeń,

- ocenie podejmowanych inicjatyw i zgłaszanych pomysłów,
- formułowaniu celów strategicznych i planowaniu długofalowych działań,
- koordynacji i kontroli realizowanych przedsięwzięć.

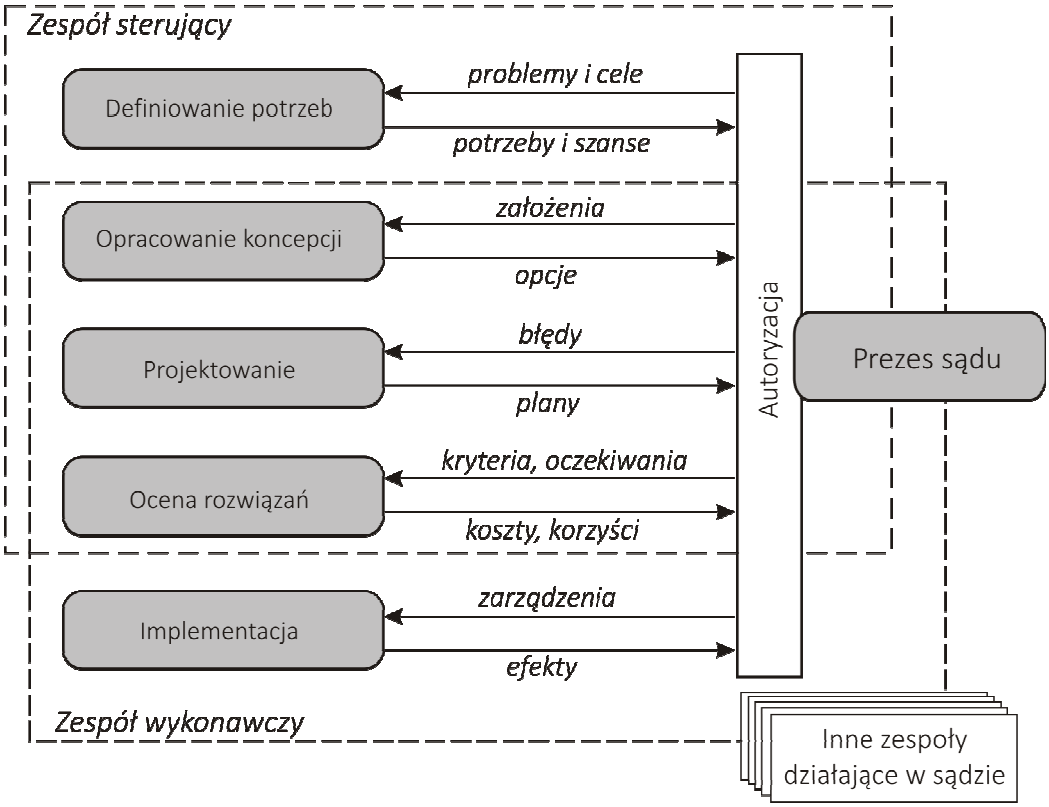
Uogólniając, zespół sterujący rekomenduje prezesowi sądu decyzje związane z uruchamianiem nowych projektów oraz monitoruje realizację już uruchomionych projektów. Monitoring obejmuje kontrolę zakresu, kosztów oraz czasu każdego większego projektu.

Istnienie zespołu sterującego wiąże się z określonymi obowiązkami osób odpowiedzialnych za realizację projektów w sądzie. Kierownicy projektów zobowiązani są przedkładać regularnie raporty dotyczące zaawansowania prac wdrożeniowych. Raporty powinny zawierać informacje na temat stanu realizacji projektu, w szczególności w odniesieniu do harmonogramu i budżetu. Każda istotna zmiana zakresu projektu jest autoryzowana przez prezesa sądu za pośrednictwem komitetu sterującego.

Zespół obraduje w obecności co najmniej połowy podstawowego składu oraz w obecności kierownika zespołu. Zebrania zespołu zwołuje kierownik zespołu lub jego zastępca. Odbywają się one cyklicznie. W zależności od zakresu realizowanych zmian w sądzie częstotliwość spotkań zespołu może się zmieniać. Generalnie spotkania zespołu sterującego nie powinny być rzadsze niż raz na kwartał.

W większych sądach, obok zespołu sterującego warto rozważyć powołanie zespołu wykonawczego, którego celem byłby bieżący nadzór nad realizacją projektów zatwierdzonych przez zespół sterujący. Rolę zespołów sterującego i wykonawczego w procesie zarządzania projektami przedstawiono na schemacie 2. Z rysunku wynika, że role tych zespołów w znacznej części zachodzą na siebie. Nie oznacza to jednak powielania tych samych zadań. Zespół sterujący odpowiedzialny jest za sprawy strategiczne, zespół wykonawczy za sprawy operacyjne. Pierwszy zespół koncentruje się na określaniu kierunków działania, drugi na wykonalności wybranych do realizacji działań.

Schemat 2. Zakresy działania zespołów sterującego i wykonawczego w sądzie



Właściwym momentem na utworzenie zespołów sterującego i wykonawczego jest rozpoczęcie realizacji projektu wdrażania dobrych praktyk. Najogólniej, zespół sterujący byłby odpowiedzialny za wybór dobrych praktyk oraz dokonywanie istotnych zmian, co do zakresu ich wykorzystania, zespół wykonawczy byłby natomiast odpowiedzialny za nadzór nad procesem wdrażania wybranych praktyk.

Efektywność funkcjonowania wyżej wymienionych zespołów będzie uzależniona od zakresu zadań im powierzonych, właściwego doboru członków oraz trybu pracy tych zespołów. Z trybem pracy zespołów wiąże się ściśle zagadnienie organizacji zebrań.

4.3. Zasady organizacji zebrań

Organizacja zebrań stanowi ważny instrument komunikacji i koordynacji pracy, są także ważną składową pracy zespołowej. Zebrania pomagają pracownikom nie tylko orientować się w przebiegu bieżących spraw czy lepiej rozumieć istotę powierzanych zadań. Właściwie zorganizowane zebrania mogą być także skutecznym sposobem zwiększania udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, przyczyniając się tym samym do wzrostu zaangażowania w pracę oraz wzrostu motywacji do pracy.

Zebranie to spotkanie co najmniej dwóch osób w celu omówienia określonych spraw biznesowych lub zawodowych. Cele zebrania mogą być różne: podjęcie decyzji, rozpowszechnienie informacji, wymiana poglądów czy też doskonalenie pracy zespołowej. Dorze zorganizowane zebranie pozwala kierownictwu nie tylko przekazywać informacje i decyzje, lecz także pozyskiwać informacje od innych pracowników. Istnieje kilka zasad organizacji zebrań, które mimo że są powszechnie znane, nie zawsze bywają przestrzegane.

Osoba zwołująca (prowadząca) zebranie musi być do niego przygotowana. Prowadzący zebranie powinien wiedzieć czemu zebranie służy, co dzięki niemu chce osiągnąć, jakie kwestie są szczególnie istotne. Zebranie ma określoną agendę, która w punktach wyszczególnia sprawy, które będą poruszane w tracie spotkania. Sprawy najpilniejsze nie powinny być omawiane na samym początku zebrania, lecz nie powinny także być przesuwane na koniec. W trakcie zebrania warto korzystać z pomocy wizualnych (slajdy, wykresy itp.) oraz materiałów do rozdania uczestnikom. Osoba prowadząca zebranie powinna dopilnować, by każdy uczestnik otrzymał agendę oraz protokół z poprzedniego zebrania odpowiednio wcześniej.

Zebrania należy rozpoczynać i kończyć punktualnie. Z zasadą tą wiąże się konieczność rozplanowania podejmowanych tematów w czasie. W przypadku ograniczonego czasu i dużej liczby spraw, do zebrania włącza się sprawy najpilniejsze, a pozostałe sprawy przenoszone są do następnego zebrania. Prowadzący zebranie na początku przypomina o powodach dla których zebranie się odbywa, celu oraz planowanym przebiegu zebrania. Podstawowym warunkiem efektywnego zebrania jest dbałość o właściwą komunikację w trakcie spotkania, która spoczywa na prowadzącym zebranie. Prowadzący wskazuje kto zabiera głos, przestrzega ustalonego planu – czasu przeznaczonego na poszczególne punkty oraz kolejności ich omawiania. Ważną umiejętnością prowadzącego zebranie jest zdolność do trafnych parafraz i podsumowań, zarówno w trakcie wypowiedzi uczestników, jak i po kolejnych częściach i na końcu zebrania.

Dobrze jest gdy efektem zebrania jest protokół, w którym umieszone są najistotniejsze informacje, tj. konkluzje, ustalenia, zadania do wykonania, terminy i wykonawcy, ewentualnie data następnego zebrania. Protokół powinni otrzymać wszyscy uczestnicy, w możliwie krótkim czasie od zakończeniu zebrania. Skuteczność zebrań objawia się w działaniach faktycznie podejmowanych po zebraniu. To w jakim zakresie wprowadzane są zmiany zależy nie tyle od sposobu prowadzenia zebrań, co od umiejętnego monitorowania wykonania ustaleń. Generalnie w organizacji zebrań należy dążyć do zwiększenia jakości a nie ilości zebrań, zwoływać zebrania tylko w sytuacjach, które są naprawdę konieczne.

W ramach niniejszej dobrej praktyki proponuje się opracowanie ogólnych zasad organizacji zebrań w sądzie, a w przypadku powoływania zespołu, który ma funkcjonować przez dłuższy czas – rozwinięcia tych ogólnych zasad w postaci reguł i procedur funkcjonowania zespołu. Pewne wskazówki w tym zakresie przedstawiono w załącznikach 1 i 2.

4.4. Poziomy zaawansowania i proponowane narzędzia

Istota praktyki polega na zastosowaniu takiego modelu organizacji pracy sądu, w którym udział różnych grup pracowników w podejmowaniu decyzji będzie odpowiednio wysoki, jednak w stopniu zgodnym z obowiązującymi przepisami prawa oraz w stopniu uwzględniającym specyficzne uwarunkowania funkcjonowania sądu. Proponowane narzędzia wdrażania praktyki:

narzędzie 1 – powołanie zespołów ds. strategicznych i ds. operacyjnych, w tym określenie ról członków tych zespołów oraz zasad organizacji pracy,

narzędzie 2 – ustalenie zadań zespołu ds. strategicznych w zakresie poziomu i harmonogramu wdrażania dobrych praktyk,

narzędzie 3 – ustalenie zadań zespołu ds. operacyjnych w zakresie nadzoru nad efektywnością wdrażania dobrych praktyk,

narzędzie 4 – zapoznanie się z technikami organizacji pracy, które będą brały pod uwagę zarówno dostępność zasobów (ludzi), jak i czasu, określenie zakresu wykorzystania tych technik podczas wdrażania dobrych praktyk,

narzędzie 5 – szkolenia i warsztaty w zakresie organizacji zebrań, organizacji zespołów, w tym zespołów projektowych.

Zakres wykorzystania powyższych narzędzi, a także rozwiązań szczegółowych zawartych w opisie koncepcji niniejszej praktyki, będzie zależał od poziomu doświadczeń sądu dotyczących stosowania partycypacyjnego modelu zarządzania.

Poziom 1 – zarządzenia prezesa sądu są przygotowywanie po niezbędnych konsultacjach z wybranymi pracownikami (wiceprezesi, przewodniczący wydziałów, kierownicy oddziałów). Dla tego poziomu proponuje się wykorzystanie wszystkich wymienionych wyżej narzędzi.

Poziom 2 – prezes sądu wydaje zarządzenia po konsultacjach z wybranymi grupami pracowników, opinie pracowników są brane pod uwagę i mają realny wpływ na projektowane zarządzania. Dla tego poziomu proponuje się wykorzystanie wszystkich wymienionych wyżej narzędzi.

Poziom 3 – do analizy zadań długofalowych, o priorytetowym znaczeniu dla funkcjonowania sądu powołany jest zespół, którego członkowie spotykają się w razie konieczności. W składzie zespołu są przedstawiciele różnych grup pracowniczych. Dla tego poziomu proponuje się wykorzystanie wybranych narzędzi.

Poziom 4 – w/w zespół spotyka się cyklicznie, podczas zebrań zespołu omawiany jest postęp wprowadzania w życie zarządzeń oraz problemy istotne dla bieżącego funkcjonowania sądu. Dla tego poziomu proponuje się wykorzystanie głównie narzędzi 2 i 3.

Poziom 5 – funkcjonują zespoły zajmujące się zarówno zagadnieniami natury strategicznej jak i operacyjnej. Został wypracowany tryb pracy tych zespołów. Określone zostały zasady organizacji zespołów pracowniczych. Dla tego poziomu proponuje się wykorzystanie głównie narzędzi 2 i 3.

5. Dokumenty powiązane

Niniejsza dobra praktyka jest powiązana z koncepcjami następujących praktyk: „Narzędzia komunikacji wewnętrznej”, „Pozafinansowe instrumenty finansowania” oraz „Zarządzanie zmianą w sądzie”.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Reguły pracy zespołu
Załącznik 2 – Role członków zespołu

Załącznik 1 – Reguły pracy zespołu

W fazie powoływania zespołu określane są wspólnie podstawowe reguły organizacji pracy zespołu. Członkowie zespołu powinni sami określić te reguły, pomocna w tym zakresie może być jednak poniższa lista.

1. Na spotkania zespołu przychodzimy przygotowani.

2. Spotkania rozpoczynamy punktualnie, nie przekraczamy planowanego czasu spotkania. W wyjątkowych sytuacjach czas ten można wydłużyć, jednak po akceptacji członków zespołu.

3. Do każdego spotkania przygotowywana jest agenda (plan spotkania), która w punktach wyszczególnia poruszane sprawy. Żaden z punktów spotkania nie powinien trwać dłużej niż 30 min.

4. Spotkanie zespołu rozpoczyna się krótkim przeglądem agendy. Modyfikacja agendy następuje w drodze konsensusu.

5. Każdy członek zespołu otrzymuje agendę przed spotkaniem. W agendzie wyszczególnia się cel spotkania, zestaw niezbędnych dokumentów (mogą one stanowić załącznik do wiadomości e-mail informującej o spotkaniu) oraz oczekiwane rezultaty spotkania.

6. Na spotkaniach nie rozpoczynamy swych wypowiedzi zanim inna osoba nie skończy swojej kwestii. W przypadkach spornych prezentujemy rzeczowe powody będące podstawą odmiennego poglądu.

7. Słuchamy co mówią inni. Podsumowujemy ważniejsze kwestie. Prowadzący spotkanie pilnuje, by wypowiedzi członków zespołu nie odbiegały od poruszanych tematów. Kończymy punkty programu przed ustalonym czasem, gdy nie ma nic do dodania.

8. Nie zakłócamy przebiegu spotkania, w szczególności nie odbieramy telefonów, wiadomości i nie rozmawiamy między sobą.

9. W przypadku nieobecności jakiegokolwiek członka zespołu wyznaczona osoba, która ma obowiązek poinformowania go o przebiegu spotkania i podjętych ustaleniach.

Podnoszenie efektywności funkcjonowania zespołów jest możliwe dzięki konsekwentnemu stosowaniu paru prostych zasad. Po pierwsze, należy precyzyjnie wyjaśniać dlaczego (jaki jest powód) i po co (jakie są oczekiwane rezultaty) zespół się spotyka. Po drugie, na spotkania zespołu należy zapraszać właściwe osoby, zwłaszcza osoby z zewnątrz mogące służyć radą w rozwiązywaniu trudnych kwestii. Po trzecie agendę spotkania należy przygotowywać wspólnie, zachęcając członków zespołu o przygotowanie poszczególnych punktów spotkania. Po czwarte, należy określać czas jaki będzie przeznaczony na omówienie poszczególnych punktów agendy.

Opracowano na podstawie: G.N. McLean, *Organization Development. Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2006

Załącznik 2 – Role członków zespołu

Lider zespołu

Lider zarządza zespołem i prowadzi spotkania zespołu. Zakres jego obowiązków obejmuje:

- decydowanie czy spotkanie zespołu jest konieczne na postawie propozycji tematów zgłaszanych przez członków,
- opracowanie agendy spotkania na podstawie otrzymywanych zgłoszeń i propozycji,
- zapewnienie by agenda spotkania wraz z niezbędnymi załącznikami dotarła we właściwym czasie do członków zespołu,
- zapewnienie odpowiedniego terminu i miejsca spotkania,
- prowadzenie spotkań zespołu, w szczególności monitorowanie przestrzegania ustalonych reguł, trzymanie się wyznaczonych punktów, czasu trwania poszczególnych punktów agendy,
- wspieranie osób prezentujących, podsumowywanie każdego punktu spotkania, wyjaśnianie trudniejszych lub spornych kwestii, synteza wyników spotkania.

Doradca zespołu

Doradca pełni role konsultanta, który wspomaga zespół, w szczególności:

- pomaga liderowi zespołu w gromadzeniu odpowiednich danych i wykorzystaniu odpowiednich metod,
- sugeruje alternatywne sposoby postępowania, zwłaszcza w trudnych sytuacjach,
- wspomaga wszystkich członków zespołu,
- przypomina członkom zespołu o przestrzeganiu podstawowych zasad,
- pomaga w monitorowaniu postępów i przygotowaniu planów spotkań.

Protokolant

Protokolant jest odpowiedzialny za dokumentowanie ustaleń podczas zebrania. Rola ta nie musi być przypisana na stałe danej osobie, funkcje protokolanta można przekazywać kolejnym członkom zespołu na kolejnych zebraniach. Zakres odpowiedzialności:

- notowanie ustaleń, w szczególności przygotowanie listy zadań do wyznania, nazwisk osób odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań, terminy wykonania,
- podsumowywanie dyskusji, zapisywanie wniosków, wyjaśnianie złożonych kwestii,
- przygotowanie protokołu z zebrania w ciągu 2 dni roboczych od jego zakończenia.

Członek zespołu

Każdy członek zespołu zobowiązany jest do:

- czytania protokołów z zebrań oraz powiązanych dokumentów, odnotowywania koniecznych zmian,
- przeglądu agendy spotkania, zgłaszania ewentualnych uwag do agendy przed zebraniem,
- wypowiadania się we własnym imieniu podczas dyskusji, skupiania się na faktach a nie wygłaszaniu opinii,
- zadawania pytań w przypadku niejasnego przedstawiania spraw,
- rzetelnego wypełniania powierzonych mu zadań.

Opracowano na podstawie: G.N. McLean, *Organization Development. Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2006

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Partycypacyjny model zarządzania Sądem”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 139

2. Cel dobrej praktyki 139

2.1. Podstawowe założenia 139

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 140

3.1. Model budowy zespołu sterującego i wykonawczego 140

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 142

4. Zespół projektowy 143

4.1. Struktura zespołu projektowego 143

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 144

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 145

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 140
Rysunek 2. Model budowy zespołów sterującego i wykonawczego w Sądzie 141
Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 143
Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 144
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 146

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu 144
Tabela 2. Opis ról zespołu 146

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Partycypacyjny model zarządzania Sądem" oraz szczegółowy podział ról wraz z ich opisem w ramach zespołu projektowego po stronie Wykonawcy oraz właściwych (w ramach pilotażu) Sądów.

Zarządzanie partycypacyjne, zwane jest również zarządzaniem uczestniczącym, zarządzaniem opartym na zaangażowaniu pracowników lub partycypacyjnym podejmowaniem decyzji. Pracownicy są zapraszani do udziału w procesie podejmowania decyzji organizacji poprzez uczestnictwo w ustalaniu celów, decydowaniu o planie działania, dzielenie się własnymi sugestiami na temat funkcjonowania organizacji.

2. Cel dobrej praktyki

Celem praktyki jest wypracowanie systemu zarządzania Sądem, który w zgodzie z obowiązującymi regulacjami pozwoli na zwiększenie udziału kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla zarządzania (Przewodniczących Wydziałów, Kierowników Sekretariatów itd.) w podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych dotyczących organizacji i funkcjonowania Sądu.

Proponowany model polega na powołaniu do życia dwóch zespołów, których zakres działania będzie obejmował analizę zadań priorytetowych (wymiar strategiczny) oraz wdrażanie wydawanych zarządzeń (wymiar operacyjny). Praktyka ma na celu ustalenie składu oraz trybu pracy obu zespołów oraz przedstawieniu efektywnych narzędzi ich pracy. Praktyka zmierza do wypracowania zasad organizacji zespołów pracowniczych na różnych szczeblach zarządzania oraz promowaniu pracy zespołowej.

Ponadto podczas wdrażania dobrej praktyki wypracowane zostaną rozwiązania dotyczące efektywnego prowadzenia zebrań na różnych poziomach w różnych dziedzinach zarządzania Sądem.

2.1. Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki w zakresie doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa są:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych,
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej,
- Doświadczenia Wykonawcy z zakresu zarządzania zmianą w organizacjach.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, polegającego na aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno specjalistów Wykonawcy, jak i wybranych przedstawicieli Sądu. Ma to na celu optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą wszystkich obszarów funkcjonujących w Sądzie: pionu administracyjnego (a w jego zakresie poszczególnych oddziałów) oraz pionu orzeczniczego (w obrębie poszczególnych wydziałów).

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

Rezultatem wdrożenia dobrej praktyki będzie wypracowanie modelu partycypacyjnego zarządzania Sądem, który można zastosować zarówno przy realizacji projektów z zakresu dotyczącego administracyjnego aspektu funkcjonowania Sądu jak i związanych z pionem orzeczniczym.

Zaleceniem jest, aby osobą odpowiedzialną za właściwe wdrożenie modelu partycypacyjnego był Kierownik Oddziału Kadr lub Kierownik Oddziału Administracyjnego. Wynika to z faktu, że znacząca część projektów będzie miała wpływ na kwestie organizacyjne Sądu i związana będzie z koniecznością wykorzystania zasobów, przez co wiąże się ze ścisłą koordynacją ze strony zaproponowanych osób.

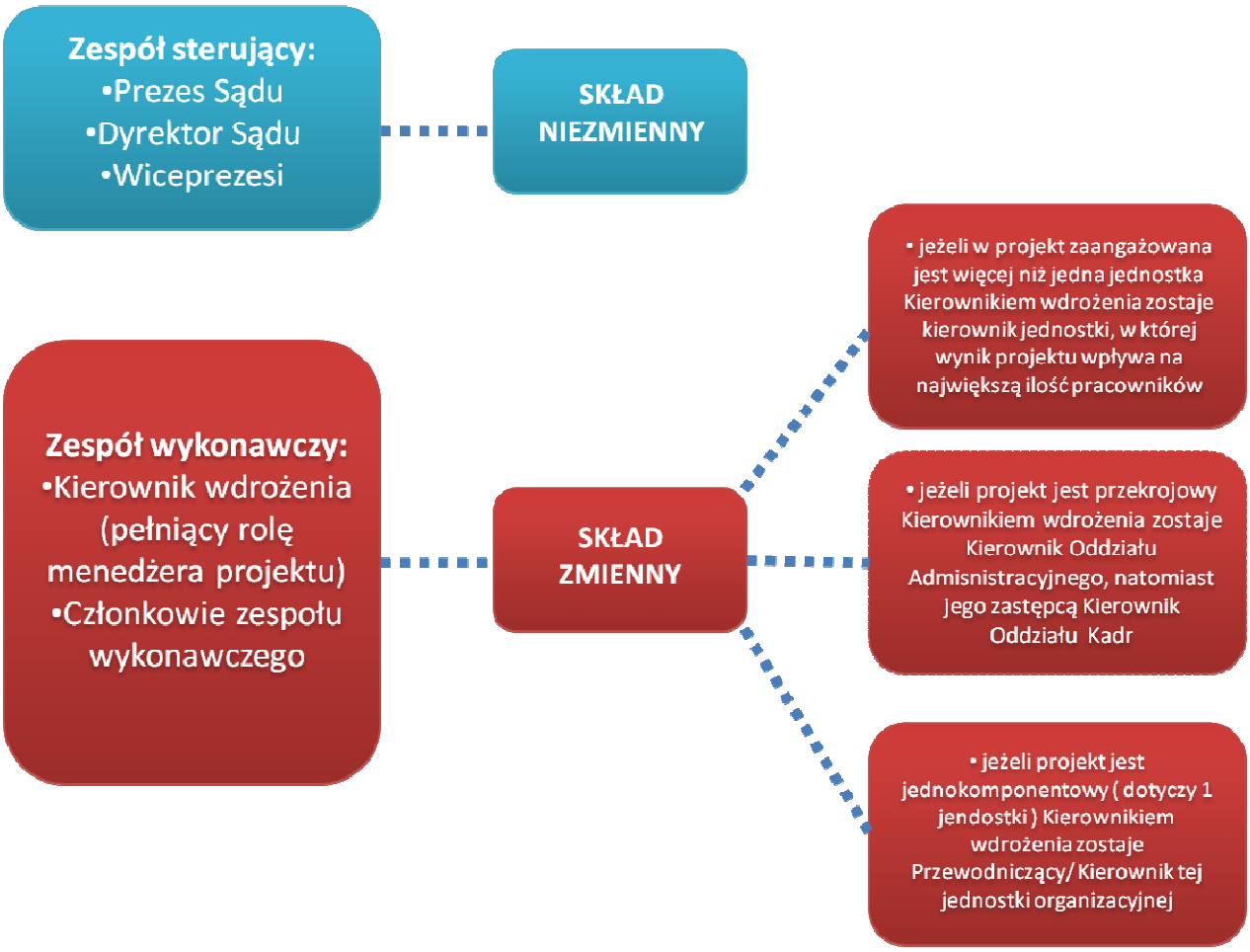
3.1. Model budowy zespołu sterującego i wykonawczego

Zespół sterujący jest organem wspomagającym Prezesa Sądu w podejmowaniu decyzji strategicznych. Zadania tego zespołu koncentrują się na:

- wymianie informacji na temat bieżących problemów o istotnym znaczeniu dla organizacji i funkcjonowania sądu,
- identyfikacji szans i zagrożeń,
- ocenie podejmowanych inicjatyw i zgłaszanych pomysłów,
- formułowaniu celów strategicznych i planowaniu długofalowych działań,
- koordynacji i kontroli realizowanych przedsięwzięć.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Do zadań zespołu wykonawczego należałaby realizacja projektów zatwierdzonych przez zespół sterujący. Zespół wykonawczy odpowiada zatem za sprawy operacyjne, wykonywanie wybranych do realizacji zadań. Poniżej przedstawione zostały proponowane modele omawianych zespołów.



Rysunek 2. Model budowy zespołów sterującego i wykonawczego w Sądzie

Rezultatem wdrożenia omawianej dobrej praktyki będzie stworzenie wzorcowego modelu tworzenia oraz funkcjonowania zespołów sterującego i wykonawczego, w zależności od specyfiki projektu przyjętego do realizacji. Będzie to znaczącym ułatwieniem dla Sądu w obliczu każdego kolejnego przedsięwzięcia projektowego angażującego wielu pracowników. Ponadto będzie dowodem na dojrzałość Sądu w zakresie zarządzania projektami powszechnie wykorzystywanym w przedsiębiorstwach.

W kolejnej sekcji przedstawiono podejście do wdrożenia omawianej dobrej praktyki, w którym opisano kolejne działania podejmowane podczas wdrażania dobrej praktyki.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Partycypacyjny model zarządzania Sądem"

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

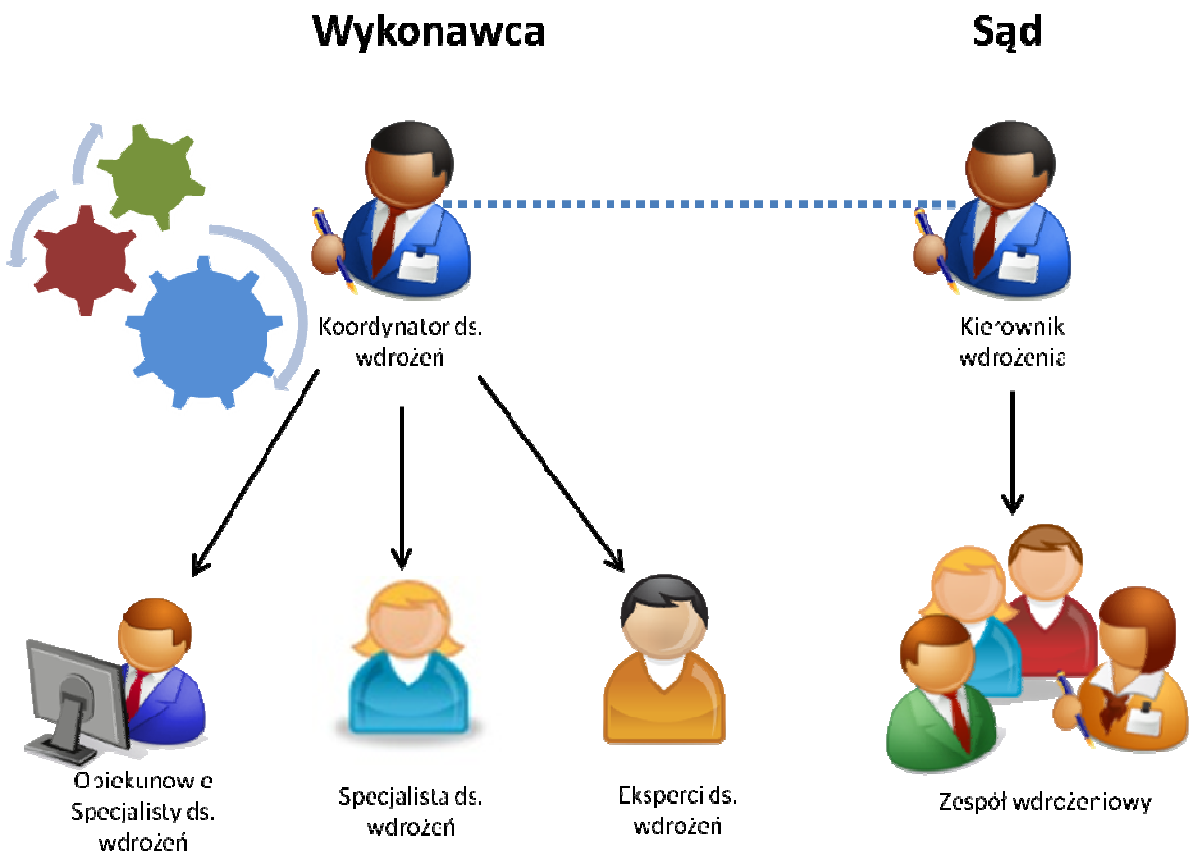
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Partycypacyjny model zarządzania Sądem”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

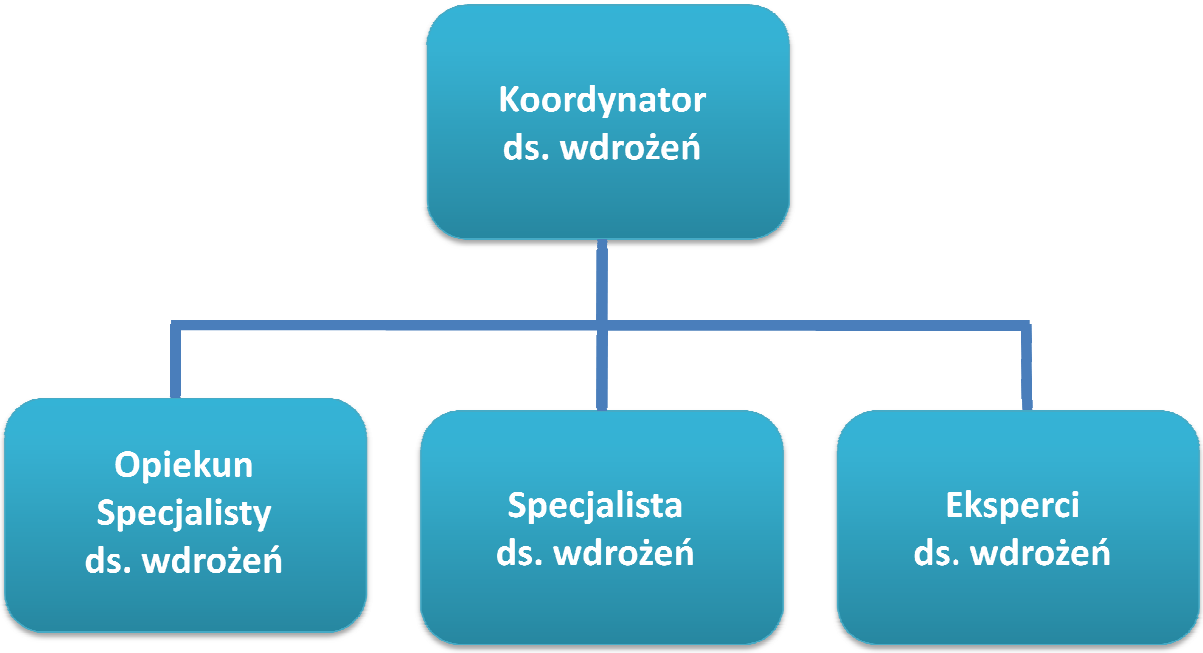
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie)
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista dedykowany na każdy Sąd)
- Eksperci ds. wdrożeń (3 osoby):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów)



Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca z Opiekunem ds. wdrożeń po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
  - Przewodniczący Oddziału Administracyjnego
  - Przewodniczący Oddziału Kadr
  - Prezes Sądu
  - Dyrektor Sądu
  - Wiceprezesi
  - Wytypowani przez Kierownika pracownicy

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników Sądu odpowiednich pracowników Sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Weryfikacja proponowanych narzędzi i rozwiązań ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu zarządzania ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół wykonawcy ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wewnętrznych wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych

Tabela 2. Opis ról zespołu

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie innowacyjnością pracowników”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Piotr Markiewicz

Konsultacja: SSA Irena Różańska-Dorosz

Kraków, Listopad 2013 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie 149

2. Cele dobrej praktyki 150

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 150

4. Opis dobrej praktyki 151

4.1. Informacje ogólne 151
4.2. Wdrożenie praktyki 152

5. Informacje dodatkowe 156

6. Załączniki 156

Załącznik 1 - Przykładowy opis poziomu opanowania kompetencji 157

Załącznik 2 – Przykładowa procedura analizy kultury organizacyjnej 158

Załącznik 3 - Arkusz diagnozy kultury organizacyjnej oparty na modelu wartości konkurujących (K.S. Cameron i R.E. Quinn) 159

1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka jest określana mianem gospodarki opartej na wiedzy (GOW), której najcenniejszym zasobem jest wiedza. W tak zdefiniowanej gospodarce kapitał intelektualny organizacji jest podstawą jej efektywnego funkcjonowania. Podstawami kształtowania nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy są:

- kapitał ludzki, rozumiany jako pracownicy nastawieni na zdobywanie wiedzy, doskonalenie swoich umiejętności oraz ich wykorzystywanie w poszukiwaniu innowacji,
- infrastruktura organizacyjna, sprzyjająca przepływowi i wykorzystaniu wiedzy,
- dostosowywanie przepisów prawa, systemu ochrony własności intelektualnej sprzyjających innowacyjnym postawom ludzi oraz poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w organizacjach.

Zatem podmioty funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy powinny być organizacjami wiedzy, w których wiedza i jej wykorzystanie maja wartość strategiczną. Zarządzający takimi organizacjami aktywnie inspirują pracowników do rozwoju oraz kreują i wspierają ten proces. Wyzwania gospodarki opartej na wiedzy dotyczą również organizacji publicznych, w tym również Sądów. Znajduje to wyraz w wykorzystywaniu praktyk i koncepcji zarządzania charakterystycznych dla organizacji komercyjnych w administracji publicznej. Oznacza to odejście od tzw. modelu biurokratycznego w kierunku modelu określanego jako Nowe zarządzanie Publiczne (New Public Management).

Spośród wielu czynników determinujących postęp i efektywne funkcjonowanie w organizacji i społeczeństwie innowacje odgrywają kluczową rolę. Innowacyjność oznacza zdolność (umiejętność) organizacji oraz poszczególnych osób do rozwoju i wykorzystywania wiedzy we wdrażaniu rozwiązań sprzyjających doskonaleniu jej funkcjonowania.

Innowacyjna organizacja powinna charakteryzować się unikalnym podejściem do pracowników, które znajduje wyraz w:

- kształtowaniu kultury organizacyjnej określającej tożsamość organizacji i sprzyjającej kreatywnym postawom,
- stwarzaniu możliwości rozwoju potencjału kompetencyjnego pracowników,
- tworzeniu warunków do wprowadzania zmian,
- odchodzeniu od ograniczeń w postaci sztywnego przydziału stanowisk i podziału zakresu obowiązków w kierunku elastycznych rozwiązań organizacyjnych.

Wiedza i kompetencje stanowią jeden z podstawowych elementów potencjału innowacyjnego organizacji. Wykorzystanie tych elementów potencjału innowacyjnego uzależnione jest od funkcjonującego systemu zarzadzania Sądem jako podmiotem systemu wymiaru sprawiedliwości oraz preferowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Proinnowacyjne postawy pracowników wymagają tworzenia warunków, które pozwolą na zdobywanie przez nich tzw. kompetencji konceptualnych, czyli opanowania umiejętności tworzenia, analizowania i przekształcania informacji, a także efektywnej współpracy z innymi. Kreowanie innowacji w organizacji jest bardzo mocno osadzone w kompetencjach poszczególnych pracowników jak również zespołach, które są tworzone, co umożliwia uzyskanie efektu synergii.

2. Cele dobrej praktyki

Uzyskanie wysokiego poziomu innowacyjności pracowników, której rezultatem będzie wysoka efektywność realizowanych procesów i zadań w Sądzie. Procesy i zadania zaprojektowanie przez zarządzających są realizowane przez podległych pracowników, którzy są najbliżej tych procesów i dlatego są w stanie wychwycić (zidentyfikować) różne niesprawności. Kreowanie innowacyjnych postaw ma na celu spowodowanie, aby pracownicy byli zainteresowani zgłaszaniem wniosków racjonalizatorskich, służących doskonaleniu realizowanych procesów.

Celami szczegółowymi praktyki pn. Zarządzanie innowacyjnością pracowników są:

- kreowanie innowacyjnych postaw wśród pracowników Sądu,
- tworzenie warunków do rozwoju potencjału kompetencyjnego pracowników,
- budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na współpracę między pracownikami poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Ponieważ poszczególne sądy różnią między sobą pod względem wielkości, liczbą zatrudnionych pracowników oraz charakterem realizowanych zadań, definicja szczegółowych celów dla każdego Sądu będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą Sądu i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia praktyki związane są z budowaniem wizerunku Sądu zarówno wśród pracowników jak również klientów, jako organizacji nastawionej na innowacje i wdrażającej założenia modelu New Public Management. W ujęciu podmiotowym, korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane na poziomie pracownika i organizacji (Sądu):

a. Poziom pracownika
   - Motywacja do rozwoju.
   - Rozwój kompetencji.
   - Poczucie wpływu na funkcjonowanie organizacji.

b. Poziom organizacji
   - Ciągłe doskonalenie realizacji procesów.
   - Wzrost efektywności realizowanych procesów.
   - Racjonalizacja organizacji pracy.

Uzyskanie wymienionych powyżej korzyści uzależnione jest od doboru instrumentów zarzadzania w postaci metod i technik, które będą dostosowane do specyfiki danego Sądu oraz współpracy zespołu wdrożeniowego z pracownikami Sądu zaangażowanymi w proces wdrażania.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Kreatywność i innowacyjność pracowników to bardzo istotne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji nazywanych organizacjami uczącymi się, organizacjami inteligentnymi czy też organizacjami opartymi na wiedzy. W takich organizacjach każdy pracownik powinien być odkrywcą (innowatorem) na miarę swoich zadań, które realizuje. Zarządzanie innowacyjnością pracowników jest podsystemem innowacyjnego zarządzania organizacją, którego cechami są: kultura organizacyjna eksponująca chłonność na innowacje, systematyczny pomiar efektywności podejmowanych działań, odpowiednia struktura organizacyjna. Kreatywni i zmotywowani pracownicy kształtują specyficzną kulturę organizacyjną, której cechą charakterystyczną jest otwartość (chłonność) na innowacje.

W niektórych definicjach innowacji eksponowane są nowatorstwo lub twórczość oparte na ludzkiej pomysłowości oraz powodzenie w ich zastosowaniu. W Strategii Lizbońskiej innowacja jest określana jako „odnowienie i poszerzenie zakresu produktów i usług oraz ich rynków; ustanowienie nowych metod produkcji, podaży i dystrybucji; wprowadzenie zmian w zarządzaniu, organizacji pracy, warunkach pracy oraz umiejętnościach (kompetencjach) zasobów ludzkich". Stąd też funkcjonowanie spójnej koncepcji zarzadzania innowacyjnością pracowników odgrywa istotną rolę we wdrażaniu innowacyjnych procesów w organizacji.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości

Poziom dojrzałości	Charakterystyka
1 Poziom początkowy	Brak sformalizowanego systemu zarządzania innowacyjnością pracowników, który jako podsystem zarzadzania sądem znajdowałby odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej oraz kulturze organizacyjnej. Przełożeni w sposób intuicyjny i na podstawie własnych doświadczeń wykorzystują style kierowania motywujące do innowacyjnych postaw.
2 Poziom powtarzalny i intuicyjny	Niektórzy kierownicy komórek organizacyjnych zostali przeszkoleni w zakresie znaczenia innowacyjnych postaw pracowników i kultury organizacyjnej w podnoszeniu efektywności funkcjonowania Sądu.
3 Poziom zdefiniowany	Dział personalny we współpracy z kierownictwem Sądu opracował zestaw szkoleń dla osób pełniących funkcje kierownicze z zakresu kształtowania kultury organizacyjnej i wpływania na innowacyjne postawy podwładnych. Elementy te są włączone system okresowych ocen pracowniczych.
4 Poziom kontrolowany i mierzalny	Funkcjonuje formalny system zarzadzania innowacyjnością pracowników znajdujący odzwierciedlenie w systemie szkoleń osób pełniących funkcje kierownicze oraz pracowników, dokumentacji opisującej kulturę organizacyjną oraz strukturze organizacyjnej w postaci komórki organizacyjnej (stanowiska organizacyjnego) lub zadań w opisach stanowisk pracy z zakresu zarzadzania innowacyjnością pracowników.
5 Poziom	Poziom 4 + wdrożony system badania efektywności przedsięwzięć z zakresu zarządzania innowacyjnością pracowników. Wyniki badania są podstawą do wprowadzania

zoptymalizowany	udoskonaleń w działaniach służących podnoszeniu innowacyjności pracowników.

Zarzadzanie innowacyjnością traktujemy jako uporządkowany zbiór celowych działań o charakterze planistycznym, organizacyjnym, informacyjnym, szkoleniowym i motywacyjnym, ukształtowanych według zasad zmierzających do stworzenia warunków sprzyjających rozwojowi kreatywności pracowników, której efektem będą innowacyjne rozwiązania wykorzystywane w codziennym funkcjonowaniu Sądu. Realizacja tych działań wymaga odpowiedniego rozwiązania organizacyjnego (miejsca w strukturze organizacyjnej) oraz zestawu metod służących rozwojowi kompetencji pracowników. Dlatego zarzadzanie innowacyjnością pracowników będzie rozpatrywane przez pryzmat następujących aspektów:

- Funkcjonalnego (czynnościowego) – oznaczającego zestaw czynności realizowanych przez kierowników w zakresie zarządzania innowacyjnością pracowników.
- Instytucjonalnego – oznaczającego grupę osób upoważnionych do podejmowania decyzji w zakresie zarządzania innowacyjnością pracowników.
- Instrumentalny - oznaczający zestaw metod i technik wykorzystywanych w tym procesie.

4.2. Wdrożenie praktyki

Innowacyjna postawa pracowników zależy od stopnia w jakim w określonej organizacji mamy do czynienia z wdrożeniem i wykorzystywaniem w polityce personalnej założeń modelu kapitału ludzkiego. Model ten eksponuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o długookresowym zatrudnieniu. Polityka personalna w zakresie zatrudnia nastawiona jest na pozyskiwanie osób, które są skłonne do samodoskonalenia i współpracy. W trakcie pracy organizacja troszczy się o rozwój profesjonalny i osobisty pracownika. System polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się do motywacji wyższego rzędu a zwłaszcza do potrzeby samorealizacji. W tabeli poniżej przedstawiono kryteria identyfikacji służące ocenie stopnia spełniania założeń modelu kapitału ludzkiego.

Tabela 2. Badanie stopnia spełniania założeń modelu kapitału ludzkiego

Ocena / Kryterium	Zdecydowanie nie	Nie	Tak	Zdecydowanie tak
W procesie rekrutacji eksponuje się aspekt samodoskonalenia i współpracy				
Kierownictwo sądu troszczy się o rozwój profesjonalny i osobisty pracowników				
Sposób i instrumenty motywowania umożliwiają zaspakajanie potrzeby samorealizacji				
Kultura organizacyjna eksponuje współpracę				
Strukturę Sądu opiera się na idei samokierujących się zespołów				

Identyfikacja aktualnego stanu w zakresie modelu kapitału ludzkiego stanowi podstawę do podjęcia przedsięwzięć związanych z kształtowaniem kompetencji innowacyjnych wśród pracowników. Przez wiele lat innowacje były rozumiane bardzo wąsko i dotyczyły obszaru techniczno – technologicznego. Rozwój koncepcji zarzadzania oraz praktyk biznesowych pojęcie innowacji zostało rozszerzone o takie kategorie jak zmiany o charakterze procesowym, organizacyjnym oraz relacyjnym. Tego typu innowacje mają służyć doskonaleniu funkcjonowania Sądu. Inicjatorami tych zmian mogą być pracownicy pod warunkiem, że będą posiadali odpowiednie kompetencje i będą tzw. pracownikami wiedzy, charakteryzujący się kreatywnym myśleniem, poszukiwaniem oryginalnych rozwiązań i wskazywania sposobów poprawy funkcjonowania organizacji. Przez kompetencje innowacyjne pracowników rozumie się zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji służących poprawie organizacji pracy. Precyzyjniej ujmując - kompetencje innowacyjne to właściwość pracownika, określająca jego postawę wobec zmiany, czyli skłonność i łatwość reagowania na zastaną rzeczywistość i zastępowania jej nowym, lepszym rozwiązaniem. W tabeli 3 poniżej przedstawiono wybrany zestaw komponentów składających się na kompetencje innowacyjne pracowników.

Tabela 2. Komponenty kompetencji innowacyjnych pracowników

Komponenty kompetencji	Charakterystyka
Wiedza specjalistyczna, doświadczenie zawodowe	Wiedza, pozwalająca na wykonywanie pracy na danym stanowisku, z czasem poparta doświadczeniem zawodowym
Koncepcyjność strategiczna	Oryginalność w myśleniu przekładająca się na umiejętność rozwiazywania problemów i kreowania zmian o znaczeniu strategicznym dla Sądu
Koncepcyjność operacyjna	Oryginalność w myśleniu przekładająca się na umiejętność rozwiazywania problemów i kreowania zmian o znaczeniu funkcjonalnym, procesowym, operacyjnym, organizacyjnym, metodologicznym itp.
Sprawność funkcjonalna, operacyjna	Umiejętność wykonywania powierzonych funkcji, zadań, rzetelność i sumienność wykonywania powierzonych obowiązków
Sprawność organizacyjna i umiejętność radzenia sobie z problemami	Znajomość i zastosowanie zasad sprawnej organizacji pracy i nowoczesnych technik organizatorskich, zachowanie zdolności racjonalnego działania
Myślenie analityczne i wyciąganie wniosków	Umiejętność analizowania sytuacji i formułowania racjonalnych rozwiązań problemu
Interpersonalność i umiejętność pracy w zespole	Umiejętność współpracy z ludźmi (łatwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych) i wyzwalania z nich „energii innowacyjnej” (chęci do inicjowania i wdrażania innowacji)
Komunikatywność i otwartość na zmiany	Zdolność komunikowania się wewnątrz organizacji, zrozumiałość przekazu, otwartość na zmiany, umiejętność słuchania rozmówcy i empatia (wczuwanie się w potrzeby drugiej strony)
Przywództwo innowacyjne (mentor jakości pracy)	Motywowanie innych do zmian i bycie dla innych przykładem wysokiej jakości pracy oraz zaangażowania w funkcjonowanie firmy

Załącznik 1 – Przykładowy opis poziomu opanowania kompetencji.

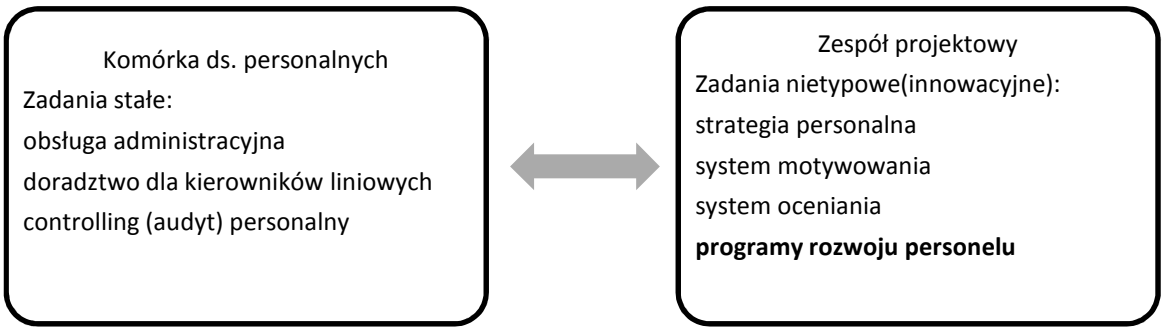
Przedstawiony zestaw komponentów jest listą otwartą i powinna być dostosowywana do specyfiki Sądu, w Którym praktyka jest wdrażana. Identyfikacja poziomu zaawansowania pracowników pod względem wybranego zestawu komponentów składających się na kompetencje innowacyjne jest podstawą do ustalenia zestawu szkoleń służących zdobywaniu i doskonaleniu poszczególnych elementów wpływających na innowacyjność pracowników. Program szkoleń powinien obejmować następującą tematykę:

- Zarządzanie zmianą organizacyjną.
- Przywództwo w zespole zadaniowym (projektowym).
- Kształtowanie kultury organizacyjnej.
- Metody organizacji pracy.
- Komunikacja interpersonalna.
- Metody twórczego rozwiązywania problemów.

W ramach szkoleń powinny być wykorzystywane różne formy prowadzenia zajęć. Obok tradycyjnego wykładu należy wykorzystywać metody angażujące uczestników szkoleń w postaci warsztatów i grupowego rozwiązywania problemów. Szczególną uwagę należy zwrócić na odpowiedni dobór kadry szkoleniowej.

Zarządzanie innowacyjnością pracowników wymaga również rozwiązania organizacyjnego. Rozwiązaniem takim jest uelastycznianie tradycyjnych form organizacyjnych koncepcją organizacji projektowej (struktury projektowej). Realizacja zadań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w postaci organizacji projektowej jest uzależniona od relacji pomiędzy zadaniami rutynowymi a zadaniami innowacyjnymi. W najbardziej zaawansowanej formie podział zadań polega na przypisaniu stałym komórkom organizacyjnym zadań o charakterze administracyjnym oraz controllingu (lub audytu) personalnego a wszystkich pozostałych zadań strukturom projektowym tzn. Interdyscyplinarne zespoły projektowe (Schemat 1.)

Schemat. 1. Projektowa organizacja zarządzania kapitałem ludzkim



W zależności od możliwości Sądu rozwiązanie to może przybierać formę zespołu projektowego (zespołów projektowych) będącego uzupełnieniem trwałego rozwiązania strukturalnego. Spośród pracowników realizujących różne zadania o charakterze personalnym tworzy się zespół do rozwiązania konkretnego problemu w ściśle określonym czasie. Do wdrożenia praktyki proponuje się powołanie zespołu zadaniowego 9projektowego), którego liczebność uzależniona jest od rodzaju Sądu i liczby zatrudnionych pracowników. Ze strony organizacji wdrażającej konsultant wdrażający,

specjalista z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, specjalista z zakresu badania kompetencji innowacyjnych. Po stronie Sądu 3 osobowy zespół – wybrani Kierownicy Jednostek Organizacyjnych pod przewodnictwem Kierownika Działu HR lub jednego z Kierowników.

W związku z tym, że w kształtowaniu innowacyjnych postaw pracowników bardzo ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna niezbędne jest przyjęcie jednej z koncepcji definiowania i traktowania kultury organizacyjnej. Jednym z ważnych kierunków badań nad kulturą organizacyjną jest badanie relacji między kulturą organizacji i jej efektywnością. Kultura spełnia szereg istotnych funkcji społecznych i strategicznych. Przyjmuje się założenie, że kierownictwo ma wpływ na kształtowanie kultury, dlatego może być ona wykorzystana jako pewnego instrument podnoszenia efektywności. Powyższe podejścia traktują kulturę jak zmienną mającą wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji,
- umożliwia zwiększenie zaangażowania uczestników w realizację celów organizacji,
- dostarcza uczestnikom sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim uczestnicy mogą ocenić czy cele zostały osiągnięte i w jakim stopniu,
- dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz sposoby doskonalenia organizacji.

W załączniku numer 2 przedstawiono przykładową procedurę analizy kultury organizacyjnej. Załącznik nr 3 zawiera Arkusz diagnozy kultury organizacyjnej oparty na modelu wartości konkurujących (K.S. Cameron i R.E. Quinn).

5. Informacje dodatkowe

Koszty związane będą w głównej mierze z zaangażowaniem osób biorących czynny udział w procesie identyfikacji modelu zarządzania zasobami ludzkimi, identyfikacji i ocenie poziomu kompetencji innowacyjnych oraz diagnozie kultury organizacyjnej. Niezbędne będą szkolenia dla pracowników, ale mogą być one zrealizowane w ramach projektu. Koszty wynikać będą również z konieczności opracowania nowych wzorów narzędzi, a co się z tym wiąże kosztów materiałów biurowych.

Wdrożenie praktyki skierowane jest do 2 grup pracowników:

- Grupa I – Urzędnicy.
- Grupa II – Pracownicy obsługi.

Praktyka jest powiązana z pozostałymi praktykami dotyczącymi doskonalenia systemu zarządzania kapitałem ludzkim.

6. Załączniki

Spis załączników
Załącznik 1 – Przykładowy opis poziomu opanowania kompetencji
Załącznik 2 – Przykładowa procedura analizy kultury organizacyjnej
Załącznik 3 – Arkusz diagnozy kultury organizacyjnej oparty na modelu wartości konkurujących (K.S. Cameron i R.E. Quinn)

Załącznik 1 - Przykładowy opis poziomu opanowania kompetencji

Nazwa kompetencji: **Wiedza specjalistyczna, doświadczenie zawodowe**
Definicji kompetencji: **Wiedza, pozwalająca na wykonywanie pracy na danym stanowisku, z czasem poparta doświadczeniem zawodowym**
Opis poziomów rozwoju kompetencji

Poziom	Opis
A (1)	Brak zachowań wskazujących na posiadanie danej kompetencji.
B (2)	Kompetencje opanowana w stopniu podstawowym. Osoba wymaga aktywnego wsparcia.
C (3)	Opanowanie kompetencji w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne wykonywanie zadań.
D (4)	Opanowanie kompetencji na poziomie bardzo dobrym, pozwalającym na realizację również trudnych, niestandardowych zadań oraz pomaganie i uczenie innych w tym zakresie.
E (5)	Rozwinięcie kompetencji na poziomie eksperta, umożliwiającym tworzenie nowych strategii działań.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 2 – Przykładowa procedura analizy kultury organizacyjnej

Etapy	Zadania	Narzędzia
Etap I Rozłożenie badanego zjawiska na części	Zdefiniowanie pojęcia kultury organizacyjnej w środowisku kulturowym	
Etap II Badanie wyodrębnionych elementów kultury organizacyjnej	*Identyfikacja widocznych przejawów kultury organizacyjnej* ARTEFAKTY • Symbole • Obrzędy i rytuały • Język • Mity • Tabu	Obserwacja przedsiębiorstwa Rozmowy indywidualne Analiza dokumentacji
	Identyfikacja wartości i norm obowiązujących w firmie WARTOŚCI I NORMY • Wytyczne zachowań • Zakazy • Wartości	Analiza dokumentacji Rozmowy indywidualne Kwestionariusz ankiety
	Identyfikacja ukrytych założeń ZAŁOŻENIA PODSTAWOWE • Stosunek do otoczenia • Pojmowanie prawdy • Natura ludzkich działań • Natura ludzkich stosunków	Analiza dokumentacji Rozmowy indywidualne Kwestionariusz ankiety

Załącznik 3 - Arkusz diagnozy kultury organizacyjnej oparty na modelu wartości konkurujących (K.S. Cameron i R.E. Quinn)

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?		Stan obecny	Stan pożądany
A	Sąd jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują		
B	Dominującymi cechami są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko		
C	Liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troska jest jak najlepsze wykonywanie zadań		
D	W Sądzie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie rządzą formalne procedury		
	Ogółem	100	
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?		Stan obecny	Stan pożądany
A	Przywództwo jest utożsamiane ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki		
B	Powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem podejmowaniem ryzyka		
C	Powszechnie utożsamia się ze stanowczością, orientacją na wyniki		
D	Utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągania dobrych wyników		
	Ogółem	100	
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?		Stan obecny	Stan pożądany
A	W Sądzie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa		
B	Preferuje się samodzielne podejmowanie decyzji (ryzyka), innowacyjność, swobodę i oryginalność		
C	Preferuje się ostrą rywalizację, stawia się na wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia		
D	Preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków		
	Ogółem	100	
4. Co zapewnia spójność Sądu?		Stan obecny	Stan pożądany
A	Spójność jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji		
B	Spójność jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg		
C	Spójność jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania		
D	Spójność jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie		
	Ogółem	100	

5. Na co kładzie się największy nacisk?		Stan obecny	Stan pożądany
A	Rozwój osobisty, zaufanie, otwartość i współuczestnictwo		
B	Zdobywanie nowych zasobów i podejmowania nowych wyzwań. Ceni się poszukiwanie nowatorskich rozwiązań		
C	Działania konkurencyjne i wyniki, osiąganie ambitnych celów		
D	Trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń		
	Ogółem	100	
6. Jakie są kryteria sukcesu w Sądzie?		Stan obecny	Stan pożądany
A	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi		
B	Miarą sukcesu jest oferowanie oryginalnych i nowatorskich usług oraz wdrażanie innowacji		
C	Najważniejsze jest zajmowanie dominującej roli na rynku świadczonych usług		
D	Miarą sukcesu jest sprawność działania, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty		
	Ogółem	100	

Instrukcja

Na każde pytanie podane są cztery odpowiedzi, między które trzeba rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w organizacji. Najwięcej punktów powinno być przypisane do odpowiedzi najbardziej zbliżonej do sytuacji w Sądzie. Tak zbudowany kwestionariusz służy do badania zarówno obecnej kultury organizacyjnej, jak i pożądanej (czyli takiej, jaką powinien posiadać Sąd za kilka lat, aby nadal efektywnie funkcjonować).

Obliczenie wyników

Najpierw należy zsumować wszystkie punkty przyznane odpowiedziom A w kwestionariuszu „stan obecny", a następnie podzielić przez 6. W ten sposób otrzymujemy średnią arytmetyczną dla odpowiedzi A – stan obecny. W analogiczny sposób postępujemy w przypadku odpowiedzi B, C i D. Następnie obliczamy w ten sam sposób wyniki w kwestionariuszu „stan pożądany". Każda z otrzymanych liczb odnosi się do określonego typu kultury organizacyjnej:

- wartości odpowiedzi A odpowiadają kulturze klanu,
- wartości odpowiedzi B kulturze adhokracji,
- wartości odpowiedzi C kulturze rynku,
- wartości odpowiedzi D kulturze hierarchii.

Otrzymane w ten sposób wyniki nanosimy na układ współrzędnych i otrzymujemy wykres, będący graficznym obrazem najważniejszych wartości kultury organizacyjnej badanego Sądu. Jako wynik otrzymujemy profil kulturowy w postaci czworoboku, który obrazuje kulturową różnorodność badanego Sądu. Na tej podstawie możemy stwierdzić, który typ kultury jest dominujący i jakich zmian należy dokonać, aby profil kultury odpowiadał naszym oczekiwaniom.

Syntetyczna charakterystyka poszczególnych kultur organizacyjnych

Kultura klanu

- nadrzędne znaczenie pracy zespołowej,
- nagradzanie wyników pracy zespołowej a nie indywidualnej,
- dążenie do zwiększenia zaangażowania pracowników,
- poczucie odpowiedzialności organizacji za pracowników i ich rozwój
- przekonanie, że klienci to partnerzy,
- konieczna jest przyjazna atmosfera w pracy,
- zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

Kultura adhokracji

- brak schematu organizacyjnego – częste i radykalne zmiany w strukturze,
- tymczasowość siedziby – centrum działania tam, gdzie jest w danym momencie potrzebne,
- tymczasowość ról – różne obowiązki pracowników zależne od sytuacji i potrzeb klientów,
- kreatywność i innowacyjność – zachęcanie pracowników do opracowywania nowatorskich rozwiązań problemów.

Kultura rynku

- założenie o nieprzyjaznym otoczeniu organizacji,
- konieczność umacniania pozycji konkurencyjnej,
- naczelny cel to wzrost wydajności i zysku oraz poprawa pozycji rynkowej,
- sprawny przywódca jest twardy i wymagający i dba o spójność organizacji,
- sukces tożsamy z rosnącym udziałem w rynku.

Kultura Hierarchii

- wysoki poziom sformalizowania,
- wysoki poziom zhierarchizowania,
- zachowania ludzi regulują procedury,
- sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami,
- trwałość, przewidywalność i efektywność organizacji,
- dominacja przepisów i zasad.

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie innowacyjnością pracowników”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp ..... MCP

2. Cel dobrej praktyki ..... MCP

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych ..... MCP

3.1. Model zarządzania innowacyjnością ..... MCC

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki ..... MCT

4. Zespół projektowy ..... MCY

4.1. Struktura zespołu projektowego ..... MCY

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy ..... MCф

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 1TM

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Aspekty zarządzania innowacyjnością ..... MCC
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych ..... MCУ
Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy..... MCф
Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego w Sądzie..... 1TM

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu Wykonawcy..... MTЛ
Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu 1TM

1. Wstęp

Kompetencje innowacyjne pracowników to zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji służących poprawie organizacji pracy. Jest to właściwość pracownika, określająca jego wiedzę, kreatywność myślenia, poszukiwanie oryginalnych rozwiązań i wskazywanie sposobów poprawy funkcjonowania organizacji. Kompetencje te rozwijają postawę pracowników wobec zmiany, czyli skłonność i łatwość reagowania na zastaną rzeczywistość i zastępowanie jej nowym, lepszym rozwiązaniem[1].

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie innowacyjnością pracowników". Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

2. Cel dobrej praktyki

Celem omawianego rozwiązania jest uzyskanie wysokiego poziomu innowacyjności pracowników, której rezultatem będzie wysoka efektywność realizowanych procesów i zadań w Sądzie. Procesy i zadania zaprojektowanie przez zarządzających są realizowane przez podległych pracowników, a to właśnie oni, jako osoby będące najbliżej problemu, są w stanie wychwycić i zidentyfikować różne nieprawidłowości. Kreowanie innowacyjnych postaw ma na celu spowodowanie, aby pracownicy byli zainteresowani zgłaszaniem wniosków racjonalizatorskich, służących doskonaleniu realizowanych procesów.

Celami szczegółowymi praktyki „Zarządzanie innowacyjnością pracowników" są:

- kreowanie innowacyjnych postaw wśród pracowników Sądu,
- tworzenie warunków do rozwoju potencjału kompetencyjnego pracowników,
- budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na współpracę między pracownikami poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Ponieważ poszczególne Sądy różnią się między sobą pod względem wielkości, liczby zatrudnionych pracowników oraz charakteru realizowanych zadań definicja szczegółowych celów dla każdego z Sądów będzie ustalana w uzgodnieniu z jego kadrą kierowniczą i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Dobra praktyka „Zarządzanie innowacyjnością pracowników" jest skierowana do wszystkich pracowników Sądu w celu wyłonienia pracowników szczególnie innowacyjnych.

[1] „Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć", pod red. K.B. Matusiaka, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2008, s. 150.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Model zarządzania innowacyjnością

Podejściem do realizacji danej dobrej praktyki jest przeprowadzenie konkursu pod nazwą „np. Sprawny Sąd", którego zwycięzcami będą pracownicy szczególnie innowacyjni. Celem konkursu jest promocja innowacyjności wśród pracowników Sądu. Dzięki temu popularyzowana będzie nie tylko problematyka innowacyjności i działania proinnowacyjne, lecz także tematyka nowego podejścia do rozwiązywania problemów.

Konkurs będzie realizowany zgodnie z Regulaminem Konkursu, który szczegółowo określi ramy czasowe, organizacyjne i merytoryczne jego przeprowadzenia. W wyniku przedsięwzięcia stworzony zostanie zespół ambasadorski z innowatorów biorących udział w konkursie. Ponadto zostaną zidentyfikowane cele i założenia organizacyjne, co pozwoli na kontynuację podejścia innowacyjnego w funkcjonowaniu Sądu. Będzie to przykładało się na ciągłe doskonalenie i wzrost efektywności realizowanych procesów oraz racjonalizację organizacji pracy.

Dzięki modelowi wdrażania dobrej praktyki, który proponuje Wykonawca, zarządzanie innowacyjnością pracowników będzie rozpatrywane przez pryzmat następujących aspektów:

Funkcjonalny (czynnościowy)

- oznaczający zestaw czynności realizowanych przez kierowników w zakresie zarządzania innowacyjnością pracowników

Instytucjonalny

- oznaczający grupę osób upoważnionych do podejmowania decyzji w zakresie zarządzania innowacyjnością pracowników

Instrumentalny

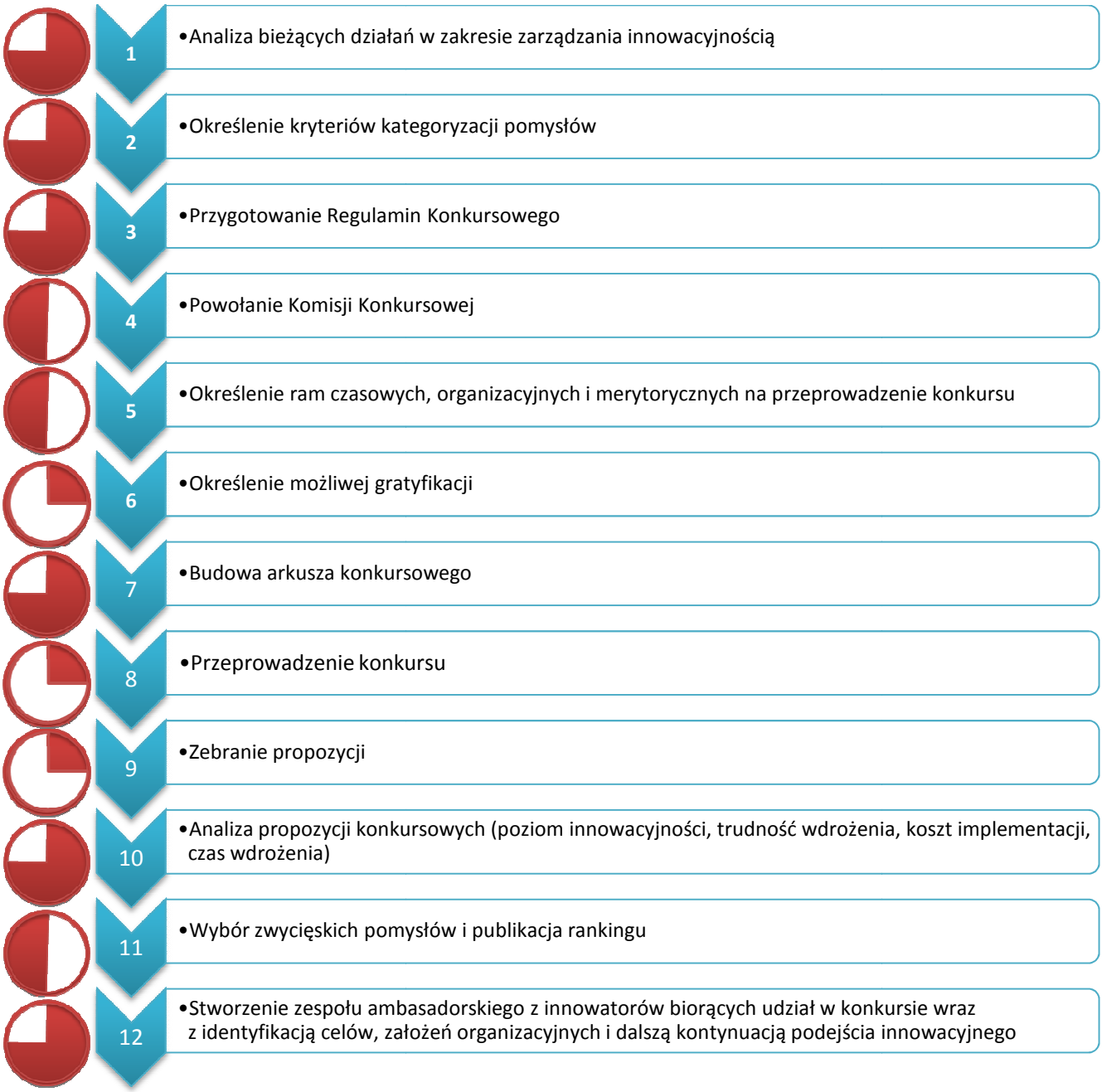
- oznaczający zestaw metod i technik wykorzystywanych w tym procesie

Rysunek 1 Aspekty zarządzania innowacyjnością

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie innowacyjnością pracowników”:



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

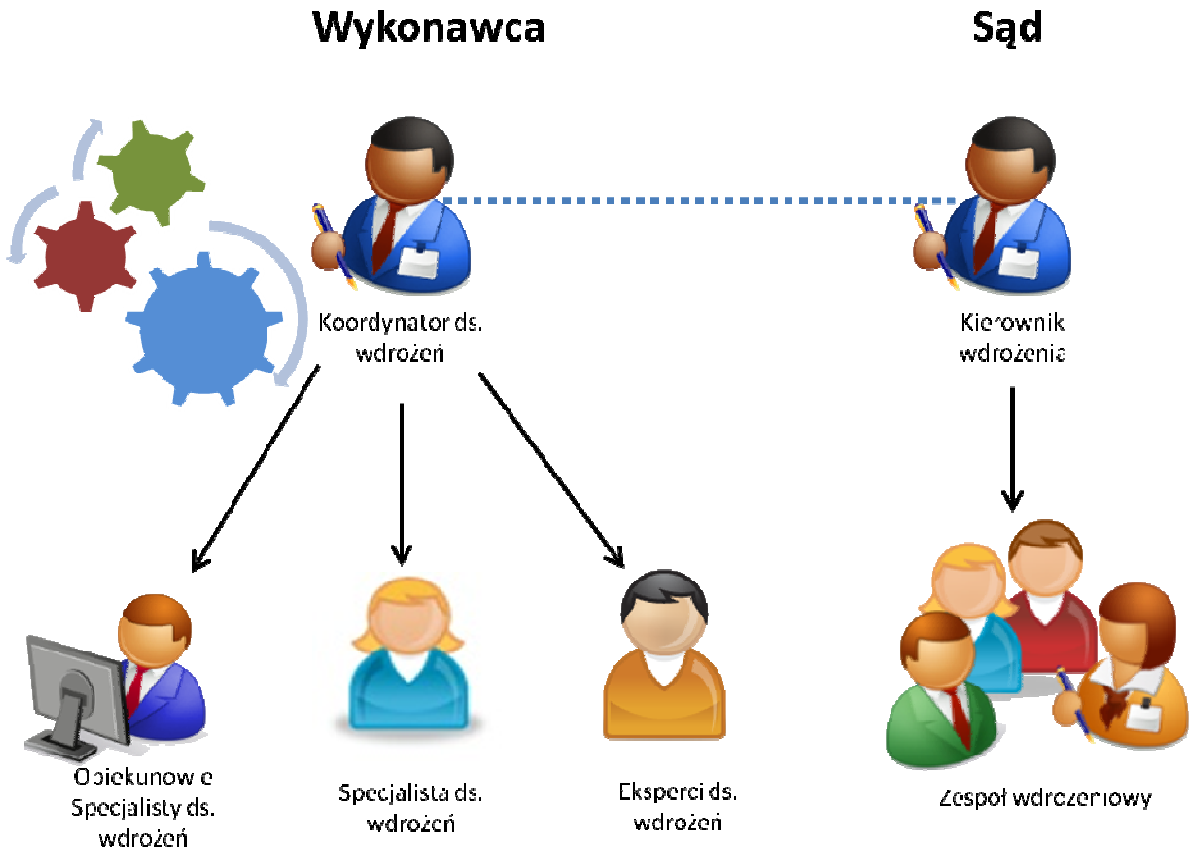
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie innowacyjnością pracowników”:



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

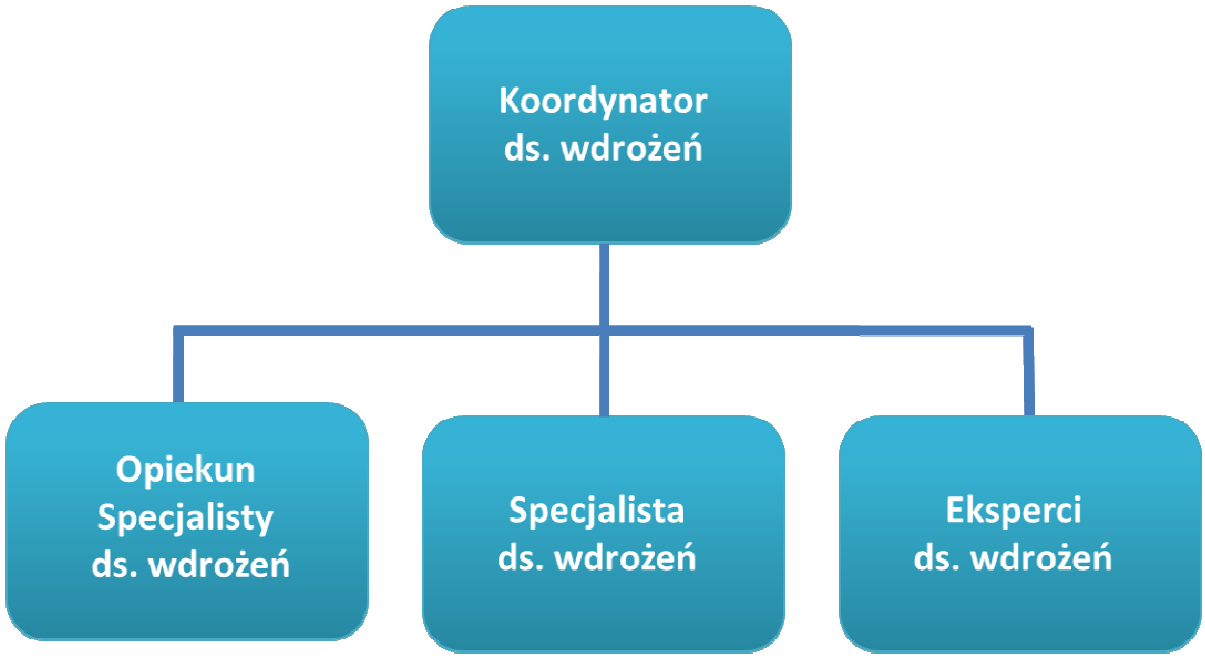
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (8 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (1 ekspert),
    - Eksperci ds. zarządzania procesami w organizacji (2 ekspertów),
    - Eksperci ds. polityki informacyjnej (1 ekspert),
    - Prawnik (1 ekspert).



Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1. Opis ról zespołu Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów dla przeprowadzenia Konkursu. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisu programu wdrożenia.
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Wytypowani Menedżerowie Jednostek Organizacyjnych (Kierownik Oddziału, Przewodnicy Wydziału, Kierownik Sekretariatu – 3 osoby),
  - Dyrektor Sądu,
  - Sędzia.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do analizy przeprowadzonej diagnozy. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Współpraca w zakresie określenia ram czasowych, organizacyjnych i merytorycznych na przeprowadzenie konkursu. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych. ▪ Współpraca w zakresie analizy propozycji konkursowych (poziom innowacyjności, trudność wdrożenia, koszt implementacji, czas wdrożenia). ▪ Współpraca w zakresie wyboru zwycięskich pomysłów

Koncepcja dobrej praktyki zarządzania

„Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Paweł Cabała

Konsultacja: SSR Dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 174

1. Wprowadzenie 175

2. Cele dobrej praktyki 175

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 176

4. Opis dobrej praktyki 176

4.1. Kategoryzacja i analiza spraw 177
4.2. Diagnoza organizacji systemu wsparcia 179
4.3. Projektowanie rozwiązań usprawniających 179
4.4. Poziomy zaawansowania i proponowane narzędzia 182

5. Dokumenty powiązane 182

6. Załączniki 183

Załącznik 1 – Zakres czynności przewodniczącego wydziału 184

Załącznik 2 – Zakres czynności asystenta sędziego 185

Załącznik 3 – Zakres czynności sekretariatu i kierownika sekretariatu 186

Załącznik 4 – Kwestionariusz skierowany do pracowników sekretariatu 187

Załącznik 5 – Kwestionariusz skierowany do kierownika sekretariatu 195

Załącznik 6 – Kwestionariusz skierowany do asystentów sędziego 198

Załącznik 7 – Kwestionariusz skierowany do sędziów 203

Załącznik 8 – Kwestionariusz skierowany do przewodniczącego wydziału 204

1. Wprowadzenie

System wsparcia orzecznictwa jest rozumiany podmiotowo, jako układ stanowisk, które są odpowiedzialne bezpośrednio lub pośrednio za realizację zadań związanych z przebiegiem spraw w danym wydziale sądu. Do stanowisk bezpośredniego wsparcia zaliczamy asystentów sędziów, kierownika sekretariatu, sekretarzy, protokolantów, innych pracowników pomocniczych, a także przewodniczącego wydziału i prezesa sądu. Pośrednio na efektywność funkcjonowania wydziału mają natomiast wpływ stanowiska administracyjne funkcjonujące w ramach oddziałów oraz podmioty zewnętrzne, z którymi wydział współpracuje. Celem systemu wsparcia orzecznictwa jest sprawna realizacja zadań z zakresu wymierzania sprawiedliwości, za które są odpowiedzialni sędziowie liniowi. W tak rozumianym systemie wsparcia stanowisko sędziego zajmuje centralną pozycję. Obok sędziów ważną rolę w systemie wsparcia orzecznictwa pełnią referendarze sądowi. W praktyce pominięto stanowisko referendarza, dla którego opracowano odrębną dobrą praktykę pt. „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych".

Stanowiska i odpowiadające im zakresy czynności tworzące system wsparcia regulują przepisy prawa:

- Ustawa z dnia 27.07.2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U.2013.427 j.t. ze zm.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych,
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8.11.2012 r. w sprawie czynności asystentów sędziów (Dz. U. z dnia 19 listopada 2012 r.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej.

Obowiązujące regulacje prawne pozostawiają pewną swobodę prezesom i dyrektorom sądów w zakresie organizacji wsparcia orzecznictwa. Na przykład według Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości „w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej" zadania związane z podpisywaniem niektórych kategorii pism mogą być scedowane przez kierownika wydziału na kierownika sekretariatu, który z kolei może upoważnić swoich pracowników do sporządzania wezwań i zawiadomień w pewnej kategorii spraw (§ 9 ust. 3). Ponadto zakres czynności pracowników sekretariatu nie jest określony z góry i może być kształtowany według potrzeb, o czym mówi § 8 ust. 1 tego rozporządzenia: „Pracownicy sekretariatu wykonują powierzone im zadania zgodnie z podziałem czynności ustalonym przez kierownika sekretariatu i zatwierdzonym przez przewodniczącego wydziału".

Wydziały sądu mają zatem realną możliwość wypracowywania własnych rozwiązań organizacyjnych. Praktyka „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" obejmuje działania związane z diagnozą i projektowaniem takich rozwiązań.

2. Cele dobrej praktyki

Celem praktyki jest wypracowanie efektywnego modelu organizacji procesu wspomagania czynności orzeczniczych poszczególnych wydziałów sądu, a w konsekwencji skrócenie czasu rozpatrywania spraw przez odciążenie pracy sędziego. System wsparcia orzecznictwa jest rozumiany w ujęciu podmiotowym jako układ stanowisk bezpośrednio i pośrednio wspomagających wydawanie

orzeczeń. Istota praktyki sprowadza się do wypracowania takiej organizacji systemu wsparcia sędziów w wydziale, który będzie wyznaczał optymalny podział zadań miedzy asystentami, pracownikami sekretariatu wydziału (sekretarze, protokolanci, obsługa), a także określał rolę pionu administracyjnego (dyrektora i pracowników oddziałów) w tym systemie. Praktyka polegać będzie na krytycznej analizie istniejących rozwiązań organizacyjnych z punktu widzenia stopnia złożoności, powtarzalności i przewidywalności napływających do wydziału spraw oraz panującej atmosfery pracy w wydziale.

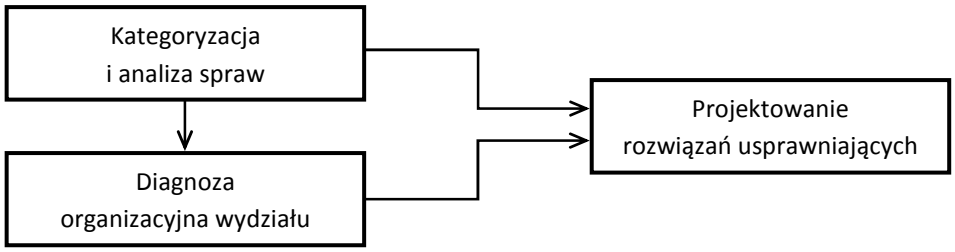
3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Podstawą korzyścią z wdrożenia dobrej praktyki będzie odciążenie pracy sędziów poprzez bardziej efektywną organizację pracy sekretariatu i asystentów. Przydzielanie sędziom nadmiernej ilości zadań typowo urzędniczych ma wpływ nie tylko na czas i koszty postępowań sądowych, lecz także pośrednio wpływa na obniżenie jakości orzecznictwa. Praktyka obejmuje dostosowanie modelu organizacji pracy wydziału do charakteru rozpatrywanych w wydziale spraw. Odpowiednia kategoryzacja spraw pozwoli na opracowanie optymalnych modeli organizacji wsparcia w układzie sędzia, asystent, pracownicy sekretariatu oraz pracownicy poza wydziałem. Ważnym elementem wdrażania dobrej praktyki będzie diagnoza organizacji wydziału, która pozwoli zebrać informacje na temat mocnych i słabych stron funkcjonowania wydziału z perspektywy różnych grup pracowników. Dzięki metodycznemu podejściu do analizy organizacji pracy wydziału możliwe będzie udoskonalenie istniejących rozwiązań organizacyjnych w ramach obowiązujących przepisów prawa, które – mimo wielu z góry narzuconych rozwiązań – pozwalają na stosowanie bardziej elastycznych form organizacji pracy. W uzasadnionych przypadkach wypracowany model organizacji powinien uwzględniać także odciążenie pracy przewodniczącego wydziału oraz kierownika sekretariatu w celu efektywniejszego nadzoru na przebiegiem spraw. Warunkiem koniecznym wprowadzenia w życie opracowanych rozwiązań jest jednak dostosowanie modelu organizacji pracy do wielkości wydziału, zakresu i charakteru prowadzonych w wydziale spraw, kultury i atmosfery pracy oraz sprawdzonych do tej pory metod organizacji pracy wydziału.

4. Opis dobrej praktyki

Dobra praktyka „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" dotyczy organizacji wydziałów cywilnych i karnych sądu. Na początku odbędzie się wdrożenie pilotażowe w wybranym wydziale sądu, a zdobyte przez pracowników wydziału doświadczenia pozwolą na sukcesywne wdrażanie praktyki w pozostałych wydziałach. Praktyka składa się z trzech komponentów: kategoryzacji i analizy spraw, diagnozy organizacji pracy wydziału oraz projektowania rozwiązań usprawniających. Komponenty te przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1. Komponenty doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa

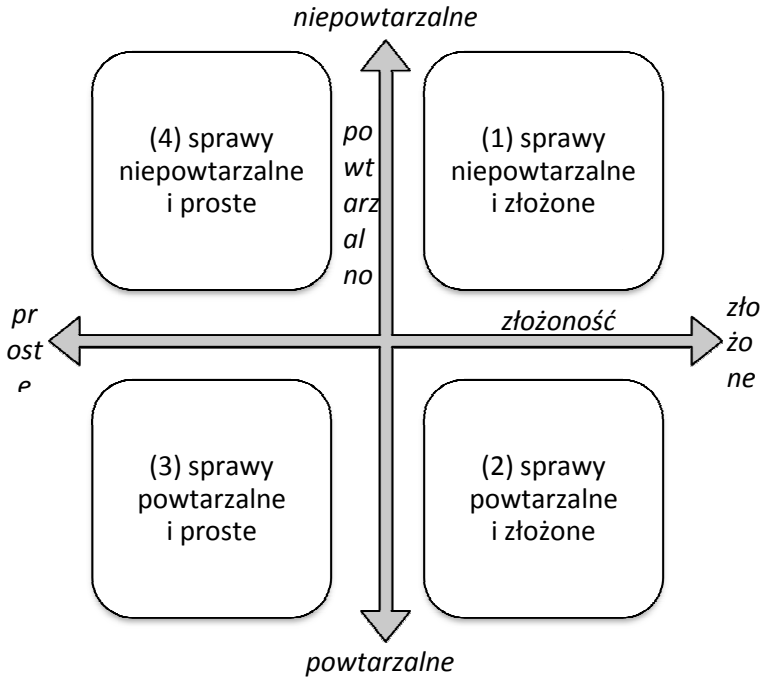


Działania podjęte w ramach dobrej praktyki mają na celu przegląd dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych i na tej podstawie podjęcie rzeczowej dyskusji nad kierunkami usprawnień organizacji pracy w wydziale. Skuteczność wdrażania praktyki będzie uzależniona od otwartości i zaangażowania pracowników wydziału.

Wypracowanie efektywnego modelu organizacji systemu wsparcia orzecznictwa w sądzie jest zadaniem złożonym. Efektywność funkcjonowania każdej instytucji jak i tworzących ją jednostek organizacyjnych zależy bowiem od czynników o charakterze sytuacyjnym takich jak: otoczenie, misja, cele, zadania, poziom i struktura zatrudnienia, warunki pracy, kultura organizacyjna itp. W naukach o zarządzaniu wyróżnia się wiele modeli organizacji, które prezentowane są na różnym poziomie ogólności. Z punktu widzenia istoty niniejszej dobrej praktyki warto przywołać dwa – model mechanistyczny i model organiczny. W pierwszym modelu organizacja jest rozpatrywana jako układ ściśle hierarchiczny, z precyzyjnie określonymi zakresami czynności na poszczególnych stanowiskach, dominacją komunikacji pionowej oraz rozbudowanym systemem procedur. Model organiczny wskazuje na odmienną organizację, w której powiązania hierarchiczne są słabsze, zakresy zadań często się zmieniają, dominuje komunikacja pozioma, a procedury mają charakter ogólnych wytycznych. Efektywność tych dwóch modeli jest uzależniona od wielu czynników, wśród których podstawowe znaczenie ma zmienność celów i zadań. Instytucje, w których cele i zadania rzadko się zmieniają są bardziej efektywne, gdy stosują rozwiązania organizacyjne odpowiadające modelowi mechanistycznemu. Z kolei w warunkach częstej zmiany celów i zadań bardziej efektywny jest model organiczny. Warto przy tym zauważyć, że w danej jednostce mogą być stosowane elementy zarówno jednego, jak i drugiego modelu.

4.1. Kategoryzacja i analiza spraw

Wpływ na organizację pracy wydziału sądu ma przede wszystkim charakter rozpatrywanych spraw. Według kryterium merytorycznego wyróżnia się sprawy cywilne i karne, do których rozpatrywania wyodrębnia się w sądach powszechnych wydziały karne i cywilne. Obok podziału merytorycznego, który znajduje swe odzwierciedlenie w obowiązujących przepisach, istnieją inne kryteria podziału spraw rozpatrywanych w sądach powszechnych. Wydaje się, że z punktu widzenia organizacji systemu wsparcia orzecznictwa podstawowe znaczenie mają dwa kryteria podziału, tj. stopień złożoności oraz stopień powtarzalności spraw napływających do wydziału. Stosując te dwa kryteria łącznie można wyodrębnić cztery kategorie spraw: (1) sprawy niepowtarzalne i złożone, (2) sprawy powtarzalne i złożone, (3) sprawy powtarzalne i proste oraz (4) sprawy niepowtarzalne i proste. Kategorie te zobrazowano na schemacie 2.



Schemat 2. Kategorie spraw ze względu na złożoność i powtarzalność

Złożoność rozumie się jako stopień skomplikowania (wielowątkowość, niejednoznaczność itp.) stanu faktycznego i prawnego danej sprawy Powtarzalność rozumie się z kolei jako stopień podobieństwa między sprawami. W wydziałach cywilnych za powtarzalne można uznać sprawy odszkodowawcze dotyczące ubezpieczeń właścicieli pojazdów mechanicznych; w wydziałach karnych - sprawy dotyczące prowadzenia pojazdów w stanie nietrzeźwości; w wydziałach gospodarczych - sprawy o zapłatę, w wydziałach pracy i ubezpieczeń - np. sprawy z odwołań od orzeczenia o stopniu niepełnosprawności.

Przedstawiony podział ma znaczenie dla efektywnej organizacji pracy w danym wydziale. Pozwala on ustalić, które czynności mogą być zestandaryzowane i wykonywane w sposób z góry ustalony, a które wymagają odrębnego, zindywidualizowanego podejścia. Czynności związane z rozpatrywaniem spraw powtarzalnych mogą być wykonywane zgodnie z wypracowanymi procedurami. Dotyczy to zarówno spraw prostych, jak i złożonych (kategorie 2 i 3 w dolnej części rysunku). Szczególną uwagę należy zwrócić na sprawy, które są jednocześnie powtarzalne i proste (kategoria 3). Tego typu sprawy powinny być załatwiane na podstawie wzorcowych sposobów wykonywania czynności, według wypracowanych, sprawdzonych, najbardziej efektywnych procedur. Większość czynności można przydzielać wtedy pracownikom pomocniczym, a w przypadku wysokiego poziomu monotonii wynikającej z liczby spraw - zastosować elementy rotacji zadań. W przypadku spraw powtarzalnych i bardziej złożonych (kategoria 2) wypracowanie efektywnych procedur będzie trudniejsze, podobnie przydzielanie zadań pracownikom pomocniczym. Liczba napływających do wydziału spraw kategorii 2 powinna rozstrzygać, czy warto podjąć prace nad algorytmizacją zarządzania nimi.

Sprawy niepowtarzalne i złożone (kategoria 1) wymagają większego zaangażowania sędziów, asystentów oraz przydzielenia najbardziej wykwalifikowanych pracowników pomocniczych. Zastosowanie podejścia projektowego oraz praca zespołowa są tutaj najbardziej efektywnym narzędziem zarządzania. Opracowywanie szczegółowych procedur organizacji pracy dla tego typu spraw jest pozbawione sensu. Podobnie w sprawach niepowtarzalnych i prostych (kategoria 4), jednak tutaj istnieją większe możliwości scedowania zadań na asystentów i personel pomocniczy.

Realizacja tego komponentu praktyki wymaga pełnego zaangażowania przewodniczącego wydziału i kierownika sekretariatu. W pierwszej kolejności należy precyzyjnie zdefiniować kryteria

podziału. Kryteria powtarzalności i złożoności są jedynie propozycją, którą można uzupełnić o dodatkowe cechy rozpatrywanych w wydziale spraw. Dobrze zdefiniowane kryteria pozwolą pogrupować sprawy, czyli przyporządkować je do jednej z wyróżnionych kategorii. Warto przy tym zaznaczyć, że zamiast podanych wyżej czterech kategorii można przyjąć dwie lub trzy, w zależności od specyfiki wydziału. Zdefiniowane kategorie będą stanowiły instrument analizy spraw, które zostały załatwione w wydziale w ciągu ostatnich lat. W ten sposób ustalona zostanie częstotliwość spraw w poszczególnych kategoriach. Analiza dotychczas rozpatrywanych spraw może być przeprowadzona w układzie rocznym, kwartalnym lub miesięcznym i ma charakter retrospektywny. Jej celem jest prognoza struktury napływających do wydziału spraw i dostosowanie do tej struktury optymalnych modeli organizacji pracy. Szczególną uwagę należy zwrócić na te kategorie, w których liczba spraw jest największa. Będą one determinowały optymalny model organizacji systemu wsparcia orzecznictwa.

4.2. Diagnoza organizacji systemu wsparcia

Niezależnie od kategoryzacji i analizy spraw przeprowadzona zostanie wszechstronna diagnoza organizacyjna wydziału. Do tego celu przygotowano kwestionariusz ankietowy (załączniki 4, 5, 6, 7 i 8). Pytania w kwestionariuszu mają charakter zamknięty i otwarty, co pozwoli na zgłaszanie uwag i propozycji usprawnień. Kwestionariusz skierowany będzie do wszystkich pracowników wydziału, przy czym zakres oraz treść pytań będą zróżnicowane w zależności do grupy zawodowej (przewodniczący wydziału, sędziowie, asystenci, kierownicy sekretariatu, sekretarze, pracownicy pomocniczy).

Wyniki badań kwestionariuszowych zostaną opracowane przez osobę odpowiedzialną za wdrożenie lub wyznaczonego pracownika wydziału. Efektem przeprowadzonej diagnozy będzie analiza mocnych i słabych stron organizacji pracy w wydziale oraz identyfikacja szans i zagrożeń, które ostatecznie zostaną sformułowane w trakcie warsztatów, po zapoznaniu się pracowników z wynikami przeprowadzonej ankiety.

Punktem odniesienia w ocenie funkcjonowania wydziału będzie również zestawienie stosowanych rozwiązań organizacyjnych z wynikami kategoryzacji spraw rozpatrywanych przez wydział. W ten sposób diagnoza organizacyjna pozwoli odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu istniejący model organizacji pracy jest dostosowany do ilości, powtarzalności i złożoności spraw. Odpowiedź na to pytanie wiąże się z trzecim komponentem niniejszej praktyki, tj. projektowaniem rozwiązań usprawniających.

4.3. Projektowanie rozwiązań usprawniających

Część rozpoznanych problemów w procesie diagnozy organizacyjnej będzie wymagała niewątpliwie rozwiązań na poziomie całego sądu, lecz inicjatywa w zakresie projektowania takich rozwiązań może być podjęta na poziomie badanego wydziału. Na przykład działania na rzecz upowszechniania komunikacji elektronicznej miedzy sędziami, asystentami i pracownikami sekretariatu, zatrudnianie stażystów[1], wykorzystywanie alternatywnych form doręczeń[2] (powołanie sądowej służby doręczeniowej), stosowanie szablonów korespondencji sądowej, itd.

[1] Możliwości zatrudniania stażystów przewidują dwa akty prawne: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych (Dz. U. z dnia 2 września 2009 r.) oraz Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich (Dz. U. z dnia 13 sierpnia 2009 r.).

[2] Prezes sądu przy wyborze sposobu doręczania przesyłek sądowych uwzględnia koszty i skuteczność doręczeń. Doręczenia przez sądową służbę doręczeniową, w przypadku jej utworzenia, pracownika sądowego, policję sądową bądź komornika dokonuje się wówczas, gdy w konkretnych okolicznościach taki sposób doręczenia jest efektywniejszy (Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych, § 68 pkt 1 i 3). Także art. 131 § 1 k.p.c. reguluje sposób doręczania pism przez operatora

Założeniem niniejszej praktyki jest stwierdzenie, że problemy są najlepiej rozwiązywanie w miejscach, w których powstają. Dlatego proponujemy, by w proces projektowania rozwiązań włączyć pracowników pełniących funkcje bezpośrednio związane z przedmiotem usprawnień, niezależnie od rodzaju stanowiska. Wyrazem tego założenia jest także podejście do diagnozy organizacyjnej, w której powinni wziąć udział wszyscy pracownicy wydziału.

Rozwiązania usprawniające mogą mieć charakter wycinkowy lub kompleksowy. Pierwsze dotyczą fragmentów przebiegu pracy, wymagają zmian niektórych sposobów wykonywania czynności wsparcia. Drugie obejmują gruntowne zmiany, które można jednak wprowadzać stopniowo. Niezależnie od tego czy wyniki diagnozy ujawnią potrzebę wprowadzenia wycinkowych czy też bardziej kompleksowych rozwiązań usprawniających – należy sprawdzić, czy nie będą one zaburzały organizacji pracy w pozostałych obszarach funkcjonowania sadu i wydziału. Rozwiązania lokalnie racjonalne nie zawsze są bowiem racjonalne w sensie globalnym.

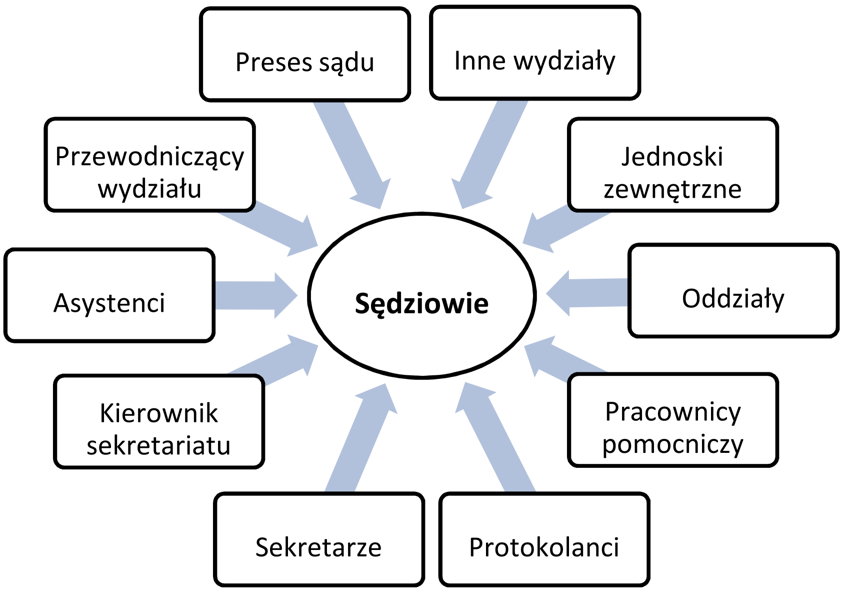
W ramach praktyki podjęta zostanie krytyczna analiza i ocena alternatywnych metod organizacji pracy, czyli takich które różnią się od metod stosowanych w wydziale. Będzie ona przeprowadzona przez pracowników wydziału przy wsparciu moderatora, podobnie do przeglądu organizacji systemu wsparcia (komponent 2) odbywającego się w formie autodiagnozy. Ważne jest aby na tym etapie nie przekreślać z góry rozwiązań odmiennych od tych, które obecnie się stosuje. Nawet jeżeli zostaną one ostatecznie odrzucone, to ich głębsza analiza pozwala spojrzeć na istniejące rozwiązania z innej perspektywy.

Generalnie, projektowanie rozwiązań usprawniających obejmuje:

- analizę porównawczą polegającej na zestawieniu wyników przeprowadzonej diagnozy (rozwiązań stosowanych w wydziale) z alternatywnymi modelami organizacji pracy,
- ustalenie ramowego zakresu zmian organizacyjnych, w tym sformułowanie celów zarówno krótkookresowych, jak i długofalowych,
- opracowanie wariantów rozwiązań, które umożliwiają osiągnięcie postawionych celów,
- wybór najkorzystniejszego wariantu zmian organizacyjnych,
- opracowanie planu wdrożenia zmian.

Wsparcie orzecznictwa jest złożonym systemem organizacyjnym. Elementy tego systemu stanowią jednostki i stanowiska organizacyjne, które wpływają bezpośrednio oraz pośrednio na pracę sędziów liniowych (schemat 3).

publicznego lub innego operatora pocztowego, ale także przez osoby zatrudnione w sądzie, komornika lub sądową służbę doręczeniową.



W załącznikach 1, 2 i 3 przedstawiono zakresy czynności na stanowiskach bezpośrednio wspomagających pracę sędziego. W systemie wsparcia istotną rolę odgrywa konfiguracja zadań asystentów sędziego. Asystenci wykonują czynności zmierzające do przygotowania spraw sądowych do rozpoznania, jak i czynności z zakresu działalności administracyjnej sądów[3]. Zgodnie z powierzonymi zadaniami, rola asystentów może być określona zarówno w relacjach asystent-sędzia, jak i relacjach asystent-pracownicy sekretariatu.

W zakresie kształtowania relacji asystent-sędzia istnieją co najmniej trzy różne modele organizacji pracy:

1. Model sztywnej organizacji pracy. Są to tzw. modele dwójkowe lub trójkowe, w których asystenci są przypisani na trwale do jednego, dwóch sędziów lub funkcjonują w układzie sędzia-asystent-sekretarz.
2. Model elastycznej organizacji pracy. Asystencji są przypisani do danego wydziału, a ich przydział do sprawy jest każdorazowo ustalany przez przewodniczącego.
3. Model zespołowej organizacji pracy. Asystenci tworzą zespół podlegający bezpośrednio` prezesowi sądu lub w ramach wybranych wydziałów karnych i cywilnych funkcjonują zespoły asystentów, którzy są przypisywani do określonego określonych spraw w zależności od potrzeb.

Warto rozważyć wady i zalety wdrożenia każdego z opisanych modeli, niezależnie od przyjętych w wydziale rozwiązań. Niekiedy efektywną formą organizacji pracy jest rozwiązanie hybrydowe, dopuszczające istnienie wielu metod organizacji pracy jednocześnie. Każdy z modeli występuje również w wielu różnych odmianach. Na przykład istnieje możliwość podziału asystentów według kwalifikacji i doświadczenia. Asystenci bez aplikacji i egzaminów prawniczych są przypisani do danego wydziału, podczas gry asystenci o wysokich kompetencjach są członkami zespołu szybkiego reagowania, jednocześnie będąc (lub nie) przypisani do danego wydziału. Dobrym rozwiązaniem jest także systemowy podział asystentów do spraw, ze względu na stopień ich złożoności. Zastosowanie niektórych z modeli wymaga wypracowania dodatkowych mechanizmów wsparcia. Na przykład

[3] Zadania asystentów sędziów zostały szczegółowo określone w rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia z dnia 8 listopada 2012 r. w sprawie czynności asystentów sędziów (Dz.U. z 2012 r., poz. 1270).

warunkiem efektywnego modelu współpracy asystentów z wieloma sędziami jest stworzenie bazy ujednoliconych wzorców orzeczeń i uzasadnień w sprawach powtarzalnych.

Asystenci mogą być również wykorzystani do wsparcia pracowników administracyjnych, na przykład mogą prowadzić szkolenia.

4.4. Poziomy zaawansowania i proponowane narzędzia

Wdrażanie dobrej praktyki „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" będzie polegało na wykorzytaniu szeregu instrumentów:
narzędzie 1 – przegląd zakresów czynnosci na stanowiskach wpsomagających pracę sędziego,
narzędzie 2 – diagnoza organizacji pracy wydziału za pomocą kwestionariusza,
narzędzie 3 – analiza napływających do wydziału spraw pod kątem zdefiniowanych kryteriów,
narzędzie 4 – wariantowanie rozwiązań organizacyjnych,
narzędzie 5 – zaprojektowanie optymalnych modeli organizacji pracy ze względu na wyróżnione kategorie spraw,
narzędzie 6 – szkolenie w zakresie pracy zespołowej i komunikacji dla pracowników wydziału.

Zakres wykorzystania powyższych narzędzi będzie dostosowany do poziomu zaawansowania organizacji systemu wsparcia orzecznictwa w wybranym do wdrożenia wydziale. Opis poziomów zaawansowanie wraz propozycją zastosowania wymienionych narzędzi przedstawiono niżej.

Poziom 1 – organizacja wsparcia czynności orzeczniczych w poszczególnych wydziałach funkcjonuje zgodnie z wypracowaną praktyką i obowiązującymi regulacjami prawnymi. Nie podejmowano prób analizy istniejących rozwiązań organizacyjnych poza wprowadzaniem usprawnień wynikających z wniosków z protokołów kontroli inspektorów ds. biurowości. Dla tego poziomu wykorzystane zostaną narzędzia od 1 do 6.

Poziom 2 – poza wprowadzaniem zaleceń pokontrolnych podejmowane były inicjatywy związane analizą organizacji wsparcia pracy sędziego. Inicjatywy te dotyczyły rozwiązywania wycinkowych i doraźnych problemów organizacji pracy sekretariatu i przydziału asystentów sędziom. Dla tego poziomu wykorzystane zostaną narzędzia od 2 do 6.

Poziom 3 – wydziałach podejmowano prace dotyczące kompleksowej analizy organizacji wsparcia pracy sędziego. Analiza była prowadzona wyłącznie przez przewodniczących wydziałów, sędziów, ewentualnie kierownika sekretariatu. Wyniki analizy mają postać wewnętrznych regulacji organizacji wsparcia czynności orzeczniczych w formie pisemnej. Dla tego poziomu wykorzystane zostaną narzędzia od 2 do 6.

Poziom 4 – w wydziałach powołano zespoły pracowników reprezentujących różne stanowiska zaangażowane w proces wsparcia czynności orzeczniczych. Celem pracy zespołów było wypracowanie optymalnego podziału ról w systemie wspomagania pracy sędziów. Model taki jest obecnie przygotowywany lub jest w trakcie implementacji. Dla tego poziomu wykorzystane zostaną narzędzia od 3 do 6.

Poziom 5 – funkcjonują wpracowane modele organizacji wsparcia czynności orzeczniczych. Modele te odzwierciedlają pisemne regulacje dotyczące wspomagania pracy sędziów w poszczególnych wydziałach. Istnieją grupy szybkiego reagowania, których celem jest wspieranie szczególnie złożonych i nagłych spraw związanych z realizacją procesów orzeczniczych. Dla tego poziomu wykorzystane zostanie narzędzie 6.

5. Dokumenty powiązane

Niniejsza dobra praktyka powiązana jest z praktykami „Analiza czynności w pionie orzeczniczym" oraz „Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych", które stanowią rozwinięcie działań usprawniających zarządzanie czasem i kosztami postępowań sądowych.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Zakres czynności przewodniczącego wydziału
Załącznik 2 – Zakres czynności asystenta sędziego
Załącznik 3 – Zakres czynności sekretariatu i kierownika sekretariatu

Załącznik 1 – Zakres czynności przewodniczącego wydziału

Przewodniczący wydziału

Przewodniczący wydziału kieruje całokształtem pracy w wydziale w zakresie spraw sądowych, a w szczególności: zaznajamia się z pismami wpływającymi do wydziału i bezzwłocznie wydaje co do nich odpowiednie zarządzenia, a pisma stanowiące skargi lub wnioski dotyczące postępowań sądowych i czynności podjętych przez sędziów przekazuje prezesowi sądu; rozdziela pracę pomiędzy sędziów; układa plan sesji (posiedzeń i rozpraw); wyznacza terminy w poszczególnych sprawach i wydaje stosowne zarządzenia; organizuje narady sędziów wydziału; kontroluje zasadność odraczania i przerywania rozpraw i posiedzeń oraz bieg spraw, w których postępowanie jest przewlekłe; w wydziałach, w których działają systemy informatyczne, współpracuje z pracownikiem do spraw informatyzacji w zakresie właściwego użytkowania tych systemów; wykonuje czynności nadzorcze; dba o przydzielanie sędziom asystentów sędziów, w szczególności sędziom rozpoznającym sprawy skomplikowane i wielowątkowe, oraz dba o właściwe obciążenie asystentów sędziów obowiązkami.

Źródło: Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych.

Załącznik 2 – Zakres czynności asystenta sędziego

Asystent sędziego

Asystent sędziego wykonuje czynności zmierzające do przygotowania spraw sądowych do rozpoznania oraz czynności z zakresu działalności administracyjnej sądów. Na zlecenie sędziego i pod jego kierunkiem asystent sędziego sporządza projekty zarządzeń, orzeczeń lub ich uzasadnień. W szczególności na zlecenie sędziego asystent sędziego samodzielnie: dokonuje analizy akt sprawy we wskazanym zakresie, kontroluje stan spraw odroczonych, zawieszonych lub oczekujących na podjęcie czynności przez sędziego albo sąd, zwraca się do osób i instytucji o nadesłanie informacji lub dokumentów niezbędnych do przygotowania sprawy do rozpoznania, sporządza odpowiedzi na pisma niebędące pismami procesowymi, gromadzi, we wskazanym zakresie, orzecznictwo i literaturę przydatne do rozpoznawania spraw lub wykonywania innych zadań powierzonych sędziom w danym wydziale. W uzasadnionych wypadkach, jeżeli wymagają tego zasady sprawności, racjonalności lub ekonomicznego i szybkiego działania, sędzia może zlecić asystentowi sędziego także wykonanie innych czynności, niezbędnych do przygotowania spraw sądowych do rozpoznania.

Źródła: Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U.2013.427 j.t. ze zm.); Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8 listopada 2012 r. w sprawie czynności asystentów sędziów (Dz. U. z dnia 19 listopada 2012 r.)

Załącznik 3 – Zakres czynności sekretariatu i kierownika sekretariatu

Sekretariat wydziału

Zakres zadań sekretariatu obejmuje: wszystkie czynności związane z prowadzeniem akt spraw sądowych oraz urządzeń ewidencyjnych służących do ich rejestrowania, wykonywaniem wydanych w sprawach sądowych zarządzeń prezesa sądu, przewodniczącego wydziału, sędziów i referendarzy sądowych, protokołowaniem na rozprawach i posiedzeniach sądu, sporządzaniem sprawozdań statystycznych, a także innych czynności przewidzianych w regulaminie wewnętrznego urzędowania sądów powszechnych i w przepisach szczególnych.

Źródło: Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (§ 4)

Kierownik sekretariatu

W zakresie czynności w sprawach sądowych do obowiązków kierownika sekretariatu należy w szczególności: przyjmowanie nadchodzących do wydziału pism; przyjmowanie interesantów i udzielanie im informacji, udostępnianie akt do przejrzenia pod swoją kontrolą osobom do tego uprawnionym oraz udzielanie informacji pisemnych; wydawanie odpisów, wyciągów, zaświadczeń; sporządzanie wezwań i zawiadomień; sporządzanie pism (o nadesłanie danych akt, wyznaczenie adwokata, uiszczenie grzywien itp.); przedstawianie pism i akt przewodniczącemu wydziału, innemu sędziemu lub referendarzowi sądowemu; sprawdzanie, czy w sprawie wyznaczonej na posiedzenie zostały doręczone wezwania i zawiadomienia, przedstawianie akt przewodniczącemu posiedzenia lub przewodniczącemu wydziału w celu wydania dodatkowych zarządzeń, które zapobiegłyby odroczeniu posiedzenia; dbałość o zachowanie i kulturę osobistą podległych pracowników. Kierownik sekretariatu może upoważnić określonych pracowników do sporządzania i podpisywania wezwań i zawiadomień, a za zgodą przewodniczącego wydziału - także do wykonywania innych czynności wymienionych.

W zakresie czynności administracyjnych do obowiązków kierownika sekretariatu należy w szczególności: planowanie i organizowanie pracy sekretariatu, a w tym opracowywanie podziału czynności podległych pracowników, przy przestrzeganiu zasady równomiernego obciążenia obowiązkami poszczególnych osób; bieżące sprawdzanie prawidłowości prowadzenia akt i urządzeń ewidencyjnych w sprawach sądowych oraz kontrolowanie wykonywania innych czynności przez pracowników sekretariatów; informowanie przewodniczącego wydziału o stanie i biegu spraw znajdujących się w wydziale; prowadzenie ewidencji oraz akt w sprawach z zakresu administracji i nadzoru, wpływających do przewodniczącego wydziału i inne.

Jeżeli kierownik sekretariatu został upoważniony przez przewodniczącego wydziału do podpisywania pewnej kategorii pism nienależących do zakresu jego działania, wówczas w treści tych pism powołuje się na to upoważnienie. Kierownik sekretariatu może upoważnić określonych pracowników do sporządzania i podpisywania wezwań i zawiadomień, a za zgodą przewodniczącego wydziału - także do wykonywania innych czynności.

Źródło: Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (§ 5 i § 9)

Załącznik 4 – Kwestionariusz skierowany do pracowników sekretariatu

Instrukcja

Kwestionariusz jest skierowany do pracowników administracyjnych zatrudnionych w wybranych wydziałach sądów uczestniczących w projekcie pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management". Nie ma dobrych czy złych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Rzetelne i uczciwe odpowiedzi pozwolą zidentyfikować problemy organizacyjne i określić sposoby udoskonalenia organizacji sekretariatu i wydziału. Przy większości pytań znajduje się miejsce na uwagi i komentarze, do których zachęcamy (mogą to być krótsze lub dłuższe wypowiedzi). Zapewniamy, że udział w badaniu jest anonimowy, a wyniki będą prezentowane w formie zbiorczych zestawień, które pozwolą na podjęcie rzeczowej dyskusji na temat udoskonalenia organizacji sytemu wsparcia orzecznictwa w badanym wydziale.

1. Proszę wypełnić drugą kolumnę poniższej tabeli:

Nazwa stanowiska:	
Staż pracy na stanowisku (w latach):	
Staż pracy w sądownictwie (w latach):	

2. Proszę krótko opisać zadania, które Pani/Pan najczęściej wykonywane w przeciągu typowego dnia pracy (niezależnie formalnie przypisanego zakresu czynności). W pierwszych pięciu wierszach proszę wpisać te zadania, które zajmują Pani/Panu najwięcej czasu. W ostatnim wierszu proszę wymienić pozostałe zadania (czynności).

Zadanie 1. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 2. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 3. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 4. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*

Zadanie 5. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Proszę wymienić pozostałe zadania: …… , …… , …… .

3. W jakim stopniu formalny zakres czynności na stanowisku, na którym Pani/Pan pracuje różni się od faktycznie wykonywanych przez Panią/Pana zadań podczas przeciętnego dnia pracy?

☐ nie różni się
☐ różni się w niewielkim stopniu
☐ częściowo się różni
☐ różni się
☐ bardzo różni się

Uwagi i komentarze:

4. Proszę określić ogólny poziom zróżnicowania zadań, które Pani/Pan wykonuje na swym stanowisku:

☐ niemal wszystkie zadania, które wykonuję są do siebie bardzo podobne
☐ zadania, które wykonuję nieznacznie się różnią
☐ zadania, które wykonuję nieco się różnią
☐ zadania, które wykonuję są zróżnicowane
☐ zadania, które wykonuję są bardzo zróżnicowane

Uwagi i komentarze:

5. Jak ocenia Pani/Pan zmianę liczby zadań do wykonania (zmianę obciążenia pracą) w ciągu przeciętnego tygodnia pracy?

☐ liczba zadań do wykonania bardzo często się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania często się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania rzadko się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania bardzo rzadko się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania nie zmienia się

Uwagi i komentarze:

6. W przypadku napływu dużej liczby pilnych zadań, jakie ma Pani/Pan do wykonania w danym dniu:

☐ część z nich muszę odłożyć na później, mimo że są pilne
☐ proszę kierownika sekretariatu/przewodniczącego wydziału o wyznaczenie osoby do pomocy
☐ proszę o pomoc koleżanki/kolegów

Uwagi i komentarze:

7. Z jakim wyprzedzeniem czasowym docierają informacje o powierzonych Pani/Panu zadaniach do wykonania?

☐ z godzinnym lub krótszym
☐ jednego dnia

☐ kilku dni
☐ około tygodnia
☐ powyżej tygodnia

Uwagi i komentarze:

8. Jak bardzo podobne są do siebie problemy do rozwiązania (kwestie, sytuacje), które pojawiają się w Pani/Pana pracy?

☐ są bardzo podobne
☐ w większości takie same
☐ nieco się różnią
☐ bardzo się różnią
☐ są całkowicie zróżnicowane

Uwagi i komentarze:

9. Jak często w ciągu przeciętnego tygodnia pracy pojawiają się wyjątkowe sytuacje, które wymagają zastosowania odmiennych metod lub procedur od tych, do których Pani/Pan zwykle się stosuje?

☐ bardzo rzadko
☐ rzadko
☐ czasami
☐ często
☐ bardzo często

Uwagi i komentarze:

10. Jak często na Pani/Pana stanowisku pojawiają się trudne problemy, których nie można szybko rozwiązać?

☐ raz w miesiącu lub rzadziej
☐ raz na 2-3 tygodnie
☐ raz na tydzień
☐ około 2-4 razy w tygodniu
☐ codziennie

Uwagi i komentarze:

11. Jak często stosuje Pani/Pan te same metody (procedury, praktyki) do wykonywania swych głównych zadań w ciągu dnia pracy?

☐ bardzo rzadko
☐ rzadko
☐ czasami
☐ często
☐ bardzo często

Uwagi i komentarze:

12. Proszę określić liczbę pisemnych regulaminów i procedur wewnętrznych, które są związane z wykonywaniem Pani/Pana głównych zadań.

☐ brak
☐ niewielka
☐ średnia
☐ duża
☐ bardzo duża

Uwagi i komentarze:

13. Jak szczegółowo istniejące regulaminy i procedury wewnętrzne opisują sposób, w jaki należy wykonywać powierzone Pani/Panu zadania?

☐ nie dotyczy (brak wewnętrznych procedur odnoszących się do pracy na moim stanowisku)
☐ bardzo ogólnie
☐ ogólnie
☐ szczegółowo
☐ bardzo szczegółowo

Uwagi i komentarze:

14. Jaki ma Pani/Pan wpływ na to, które zadania Pani/Pan wykonuje w ciągu dnia pracy?

☐ żaden
☐ niewielki
☐ średni
☐ duży
☐ bardzo duży

Uwagi i komentarze:

15. Jaki ma Pani/Pan wpływ na ustalanie norm pracy (ilości zadań) do wykonania?

☐ żaden
☐ niewielki
☐ średni
☐ duży
☐ bardzo duży

Uwagi i komentarze:

16. Jaki ma Pani/Pan wpływ na ustalanie sposobu wykonywania powierzonych zadań?

☐ żaden
☐ niewielki
☐ średni
☐ duży
☐ bardzo duży

Uwagi i komentarze:

17. Jak trudno jest Pani/Panu stwierdzić , czy zadania wykonywane przez Panią/Pana są wykonywane właściwie?

☐ bardzo trudno
☐ trudno
☐ średnio
☐ łatwo
☐ bardzo łatwo

Uwagi i komentarze:

18. Oczekiwane od Pani/Pana efekty pracy pod kątem ilości, jakości i czasu są:

☐ bardzo niejasne i niejednoznaczne
☐ niejasne i niejednoznaczne
☐ zdefiniowane ogólne
☐ jasne i jednoznaczne
☐ bardzo jasne i jednoznaczne

Uwagi i komentarze:

19. Mamy nadzieję, że udzielone odpowiedzi na pytania 2 do 18 pozwolą Pani/Panu sformułować bardziej ogólne spostrzeżenia na temat organizacji pracy na Pani/Pana stanowisku. Na podstawie własnych doświadczeń i przemyśleń proszę odpowiedzieć na pytania zawarte w poniżej tabeli.

Proszę krótko opisać te sposoby organizacji pracy, które Pani/Pana zdaniem są szczególnie skuteczne (użyteczne) na zajmowanym przez Panią/Pana stanowisku:
Proszę krótko opisać problemy związane z organizacją pracy na zajmowanym przez Panią/Pana stanowisku:
W jaki sposób można poprawić organizację pracy na Pani/Pana stanowisku:

20. Jak często rozmawia Pani/Pan ze swoimi koleżankami/kolegami na temat sposobu realizacji zadań, za które Pani/Pan odpowiada?

☐ nie rozmawiam
☐ raz w miesiącu
☐ raz na tydzień
☐ niemal codziennie
☐ kilka razy w ciągu dnia

Uwagi i komentarze:

21. Jak często rozmawia Pani/Pan ze swym bezpośrednim przełożonym na temat sposobów wykonywania przez Panią/Pana zadań?

☐ nie rozmawiam
☐ raz w miesiącu
☐ raz na tydzień
☐ niemal codziennie
☐ kilka razy w ciągu dnia

Uwagi i komentarze:

22. Jak ocenia Pani/Pan równomierność obciążenia pracą wszystkich osób w sekretariacie

☐ obciążenie pracą jest nierównomiernie
☐ obciążenie pracą jest równomiernie

Uwagi i komentarze:

23. W poniższej tabeli proszę określić zakres współpracy z podanymi w podmiotami podczas wykonywania przez Panią/Pana bieżących zadań.

Nazwa podmiotu	Zakres współpracy:				
	brak	niewielki	średni	wyraźny	duży
Przewodniczący wydziału	☐	☐	☐	☐	☐
Sędziowie	☐	☐	☐	☐	☐
Asystenci sędziów	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownik sekretariatu	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy sekretariatu	☐	☐	☐	☐	☐
Komórki spoza wydziału	☐	☐	☐	☐	☐
Instytucje zewnętrzne	☐	☐	☐	☐	☐

24. W poniższej tabeli proszę określić poziom trudności we współpracy z wymienionymi podmiotami.

Nazwa podmiotu	Poziom trudności we współpracy:				
	brak	niewielki	średni	wyraźny	duży
Przewodniczący wydziału	☐	☐	☐	☐	☐
Sędziowie	☐	☐	☐	☐	☐
Asystenci sędziów	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownik sekretariatu	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy sekretariatu	☐	☐	☐	☐	☐
Komórki spoza wydziału	☐	☐	☐	☐	☐
Instytucje zewnętrzne	☐	☐	☐	☐	☐

25. Czy bezpośrednio współpracuje Pani/Pan z komórkami spoza wydziału:

☐ nie (proszę przejść do kolejnego pytania)

☐ tak,

Jeżeli tak, to proszę podać w poniższej tabeli nazwy komórek (stanowisk) spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje. Oprócz nazwy proszę podać poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji z każdą z tych jednostek stosując następujące noty:

1– brak trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
2 – niewielkie trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
3 – średni poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
4 – wyraźne trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
5 – duże trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań

Nazwy jednostek/stanowisk spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje	Poziom trudności w komunikacji i koordynacji

26. Czy efekty Pani/Pana pracy zależą od współpracy instytucjami zewnętrznymi (spoza sądu):

☐ nie

☐ tak,

jeżeli tak, to proszę podać w poniższej tabeli nazwy instytucji zewnętrznych (spoza sądu), z którymi Pani/Pan współpracuje w wykonywaniu swych bieżących zadań. Oprócz nazwy proszę podać poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji z każdą z tych instytucji stosując następujące noty:

1– brak trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
2 – niewielkie trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
3 – średni poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
4 – wyraźne trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
5 – duże trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań

Nazwy jednostek/stanowisk spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje	Poziom trudności w komunikacji i koordynacji

27. Proszę krótko opisać mocne i słabe strony organizacji pracy w wydziale. Mocne i słabe strony to czynniki kontrolowalne przez pracowników i kierownictwo wydziału, czyli takie na które mają oni wpływ.

Mocne strony organizacji pracy w wydziale	Słabe strony organizacji pracy w wydziale
1. 2. 3.	1. 2. 3.

28. Proszę opisać szanse i zagrożenia wpływające na efektywne zarządzanie sprawami w wydziale. Szanse i zagrożenie to czynniki, które są poza kontrolą wydziału, a które mają pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) wpływ na efektywność pracy w wydziale

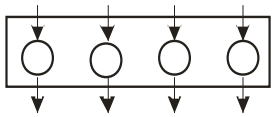
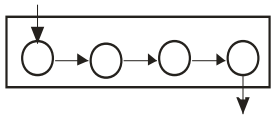
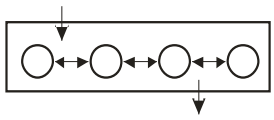
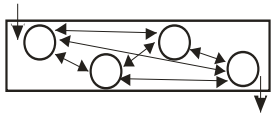
Szanse (niezależne czynniki wpływające na skrócenie czasu załatwienia spraw)	Zagrożenia (niezależne czynniki wpływające na wydłużenie czasu załatwiania spraw)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza!

Załącznik 5 – Kwestionariusz skierowany do kierownika sekretariatu

Kwestionariusz jest dla kierowników sekretariatów w wybranych wydziałach sądów uczestniczących w projekcie pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management".

1. Proszę wskazać w jaki sposób przebiega praca w sekretariacie między Pani/Pana bezpośrednimi podwładnymi

Sposób przebiegu czynności miedzy pracownikami sekretariatu	Zakres wykorzystania danego sposobu przebiegu czynności miedzy pracownikami				
	brak	niewielki	średni	wysoki	pełny
Niezależny. Czynności na poszczególnych stanowiskach są wykonywane niezależnie od siebie. 	☐	☐	☐	☐	☐
Sekwencyjny. Efekty pracy na jednym stanowisku są przekazywane do wykonania na następnym, itd. 	☐	☐	☐	☐	☐
Wzajemny. Czynności na poszczególnych stanowiskach przebiegają w różnych kierunkach. 	☐	☐	☐	☐	☐
Zespołowy. Pracownicy wspólnie definiują problem, dzielą się pracą podczas spotkań (zebrań), 	☐	☐	☐	☐	☐

2. Czy bezpośrednio Pani/Pana wydział bezpośrednio współpracuje z komórkami spoza wydziału:

☐ nie (proszę przejść do kolejnego pytania)

☐ tak,

Jeżeli tak, to proszę podać w poniższej tabeli nazwy komórek (stanowisk) spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje. Oprócz nazwy proszę podać poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji z każdą z tych jednostek stosując następujące noty:

1– brak trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
2 – niewielkie trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
3 – średni poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
4 – wyraźne trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
5 – duże trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań

Nazwy jednostek/stanowisk spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje	Poziom trudności w komunikacji i koordynacji

3. Czy efektywność pracy całego wydziału zależą od współpracy instytucjami zewnętrznymi (spoza sądu):

☐ nie

☐ tak,

jeżeli tak, to proszę podać w poniższej tabeli nazwy instytucji zewnętrznych (spoza sądu), z którymi Pani/Pan współpracuje w wykonywaniu swych bieżących zadań. Oprócz nazwy proszę podać poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji z każdą z tych instytucji stosując następujące noty:

1– brak trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
2 – niewielkie trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
3 – średni poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
4 – wyraźne trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
5 – duże trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań

Nazwy jednostek/stanowisk spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje	Poziom trudności w komunikacji i koordynacji

5. Proszę wymieć sposób grupowania (kategoryzacji) spraw napływających do wydziału.

6. Proszę opisać sposób przydziału spraw do referendarza sędziego:

7. Proszę krótko opisać mocne i słabe strony organizacji pracy w wydziale. Mocne i słabe strony to czynniki kontrolowalne przez pracowników i kierownictwo wydziału, czyli takie na które mają oni wpływ.

Mocne strony organizacji pracy w wydziale	Słabe strony organizacji pracy w wydziale
1. 2. 3.	1. 2. 3.

8. Proszę opisać szanse i zagrożenia wpływające na efektywne zarządzanie sprawami w wydziale. Szanse i zagrożenie to czynniki, które są poza kontrolą wydziału, a które mają pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) wpływ na efektywność pracy w wydziale

Szanse (niezależne czynniki wpływające na skrócenie czasu załatwienia spraw)	Zagrożenia (niezależne czynniki wpływające na wydłużenie czasu załatwiania spraw)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza!

Załącznik 6 – Kwestionariusz skierowany do asystentów sędziego

Instrukcja

Kwestionariusz jest skierowany do osób pełniących funkcje asystenta sędziego zatrudnionych w wybranych wydziałach sądów uczestniczących w projekcie pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management". Nie ma dobrych czy złych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Rzetelne i uczciwe odpowiedzi pozwolą zidentyfikować problemy organizacyjne i określić sposoby udoskonalenia organizacji sekretariatu i wydziału. Przy większości pytań znajduje się miejsce na uwagi i komentarze, do których zachęcamy (mogą to być krótsze lub dłuższe wypowiedzi). Zapewniamy, że udział w badaniu jest anonimowy, a wyniki będą prezentowane w formie zbiorczych zestawień, które pozwolą na podjęcie rzeczowej dyskusji na temat udoskonalenia organizacji sytemu wsparcia orzecznictwa w badanym wydziale.

1. Proszę krótko opisać zadania, które Pani/Pan najczęściej wykonywane w przeciągu typowego dnia pracy (niezależnie formalnie przypisanego zakresu czynności). W pierwszych pięciu wierszach proszę wpisać te zadania, które zajmują Pani/Panu najwięcej czasu. W ostatnim wierszu proszę wymienić pozostałe zadania (czynności).

Zadanie 1. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 2. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 3. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 4. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Zadanie 5. …… *Przeciętna liczba godzin na wykonanie tego zadania w ciągu tygodnia:*
Proszę wymienić pozostałe zadania:

……. ,
……. ,
……. .

2. Proszę określić ogólny poziom zróżnicowania zadań, które Pani/Pan wykonuje na swym stanowisku:

☐ niemal wszystkie zadania, które wykonuję są do siebie bardzo podobne
☐ zadania, które wykonuję nieznacznie się różnią
☐ zadania, które wykonuję nieco się różnią
☐ zadania, które wykonuję są zróżnicowane
☐ zadania, które wykonuję są bardzo zróżnicowane

Uwagi i komentarze:

3. Jak ocenia Pani/Pan zmianę liczby zadań do wykonania (zmianę obciążenia pracą) w ciągu przeciętnego tygodnia pracy?

☐ liczba zadań do wykonania bardzo często się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania często się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania rzadko się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania bardzo rzadko się zmienia
☐ liczba zadań do wykonania nie zmienia się

Uwagi i komentarze:

4. W przypadku napływu dużej liczby pilnych zadań, jakie ma Pani/Pan do wykonania w danym dniu:

☐ część z nich muszę odłożyć na później, mimo że są pilne
☐ proszę kierownika sekretariatu/przewodniczącego wydziału o wyznaczenie osoby do pomocy
☐ proszę o pomoc koleżanki/kolegów

Uwagi i komentarze:

5. Z jakim wyprzedzeniem czasowym docierają informacje o powierzonych Pani/Panu zadaniach do wykonania?

☐ z godzinnym lub krótszym
☐ jednego dnia
☐ kilku dni
☐ około tygodnia
☐ powyżej tygodnia

Uwagi i komentarze:

6. Jak bardzo podobne są do siebie problemy do rozwiązania (kwestie, sytuacje), które pojawiają się w Pani/Pana pracy?

☐ są bardzo podobne
☐ w większości takie same
☐ nieco się różnią
☐ bardzo się różnią
☐ są całkowicie zróżnicowane

Uwagi i komentarze:

7. Jak często w ciągu przeciętnego tygodnia pracy pojawiają się wyjątkowe sytuacje, które wymagają zastosowania odmiennych metod lub procedur od tych, do których Pani/Pan zwykle się stosuje?

☐ bardzo rzadko

☐ rzadko
☐ czasami
☐ często
☐ bardzo często

Uwagi i komentarze:

8. Jak często na Pani/Pana stanowisku pojawiają się trudne problemy, których nie można szybko rozwiązać?

☐ raz w miesiącu lub rzadziej
☐ raz na 2-3 tygodnie
☐ raz na tydzień
☐ około 2-4 razy w tygodniu
☐ codziennie

Uwagi i komentarze:

9. Jak często stosuje Pani/Pan te same metody (procedury, praktyki) do wykonywania swych głównych zadań w ciągu dnia pracy?

☐ bardzo rzadko
☐ rzadko
☐ czasami
☐ często
☐ bardzo często

Uwagi i komentarze:

10. Jaki ma Pani/Pan wpływ na to, które zadania Pani/Pan wykonuje w ciągu dnia pracy?

☐ żaden
☐ niewielki
☐ średni
☐ duży
☐ bardzo duży

Uwagi i komentarze:

11. Jaki ma Pani/Pan wpływ na ustalanie norm pracy (ilości zadań) do wykonania?

☐ żaden
☐ niewielki
☐ średni
☐ duży
☐ bardzo duży

Uwagi i komentarze:

12. Jaki ma Pani/Pan wpływ na ustalanie sposobu wykonywania powierzonych zadań?

☐ żaden
☐ niewielki
☐ średni
☐ duży
☐ bardzo duży

Uwagi i komentarze:

13. Jak trudno jest Pani/Panu stwierdzić, czy zadania wykonywane przez Panią/Pana są wykonywane właściwie?

☐ bardzo trudno

☐ trudno
☐ średnio
☐ łatwo
☐ bardzo łatwo

Uwagi i komentarze:

14. Oczekiwane od Pani/Pana efekty pracy pod kątem ilości, jakości i czasu są:

☐ bardzo niejasne i niejednoznaczne
☐ niejasne i niejednoznaczne
☐ zdefiniowane ogólne
☐ jasne i jednoznaczne
☐ bardzo jasne i jednoznaczne

Uwagi i komentarze:

15. Mamy nadzieję, że udzielone odpowiedzi na pytania 2 do 18 pozwolą Pani/Panu sformułować bardziej ogólne spostrzeżenia na temat organizacji pracy na Pani/Pana stanowisku. Na podstawie własnych doświadczeń i przemyśleń proszę odpowiedzieć na pytania zawarte w poniżej tabeli.

Proszę krótko opisać te sposoby organizacji pracy, które Pani/Pana zdaniem są szczególnie skuteczne (użyteczne) na zajmowanym przez Panią/Pana stanowisku:
Proszę krótko opisać problemy związane z organizacją pracy na zajmowanym przez Panią/Pana stanowisku:
W jaki sposób można poprawić organizację pracy na Pani/Pana stanowisku:

26. Jak często rozmawia Pani/Pan ze swoimi koleżankami/kolegami na temat sposobu realizacji zadań, za które Pani/Pan odpowiada?

☐ nie rozmawiam
☐ raz w miesiącu
☐ raz na tydzień
☐ niemal codziennie
☐ kilka razy w ciągu dnia

Uwagi i komentarze:

17. Jak często rozmawia Pani/Pan ze swym bezpośrednim przełożonym na temat sposobów wykonywania przez Panią/Pana zadań?

☐ nie rozmawiam
☐ raz w miesiącu
☐ raz na tydzień
☐ niemal codziennie
☐ kilka razy w ciągu dnia

Uwagi i komentarze:

18. Proszę krótko opisać mocne i słabe strony organizacji pracy w wydziale. Mocne i słabe strony to czynniki kontrolowalne przez pracowników i kierownictwo wydziału, czyli takie na które mają oni wpływ.

Mocne strony organizacji pracy w wydziale	Słabe strony organizacji pracy w wydziale
1. 2. 3.	1. 2. 3.

19. Proszę opisać szanse i zagrożenia wpływające na efektywne zarządzanie sprawami w wydziale. Szanse i zagrożenie to czynniki, które są poza kontrolą wydziału, a które mają pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) wpływ na efektywność pracy w wydziale

Szanse (niezależne czynniki wpływające na skrócenie czasu załatwienia spraw)	Zagrożenia (niezależne czynniki wpływające na wydłużenie czasu załatwiania spraw)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza!

Załącznik 7 – Kwestionariusz skierowany do sędziów

Kwestionariusz jest skierowany do sędziów wybranego wydziału sądów uczestniczących w projekcie pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management".

1. Proszę wymienić te zadania związane z rozpatrywaniem przez Panią/Pana spraw, które mogłyby być wykonywane przez asystentów:

……

……

2. Proszę wymienić te zadania związane z rozpatrywaniem przez Panią/Pana spraw, które mogłyby być wykonywane przez pracowników sekretariatu wydziału:

……

……

3. Proszę krótko opisać mocne i słabe strony organizacji pracy w wydziale. Mocne i słabe strony to czynniki kontrolowalne przez pracowników i kierownictwo wydziału, czyli takie na które mają oni wpływ.

Mocne strony organizacji pracy w wydziale	Słabe strony organizacji pracy w wydziale
1. 2. 3.	1. 2. 3.

4. Proszę opisać szanse i zagrożenia wpływające na efektywne zarządzanie sprawami w wydziale. Szanse i zagrożenie to czynniki, które są poza kontrolą wydziału, a które mają pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) wpływ na efektywność pracy w wydziale

Szanse (niezależne czynniki wpływające na skrócenie czasu załatwienia spraw)	Zagrożenia (niezależne czynniki wpływające na wydłużenie czasu załatwiania spraw)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Dziękujemy wypełnienie kwestionariusza!

Załącznik 8 – Kwestionariusz skierowany do przewodniczącego wydziału

Kwestionariusz jest dla przewodniczącego wybranego wydziału sądów uczestniczących w projekcie pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management".

1. Czy bezpośrednio Pani/Pana wydział bezpośrednio współpracuje z komórkami spoza wydziału:

☐ nie (proszę przejść do kolejnego pytania)

☐ tak,

Jeżeli tak, to proszę podać w poniższej tabeli nazwy komórek (stanowisk) spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje. Oprócz nazwy proszę podać poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji z każdą z tych jednostek stosując następujące noty:

1– brak trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
2 – niewielkie trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
3 – średni poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
4 – wyraźne trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
5 – duże trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań

Nazwy jednostek/stanowisk spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje	Poziom trudności w komunikacji i koordynacji

2. Czy efektywność pracy całego wydziału zależą od współpracy instytucjami zewnętrznymi (spoza sądu):

☐ nie

☐ tak,

jeżeli tak, to proszę podać w poniższej tabeli nazwy instytucji zewnętrznych (spoza sądu), z którymi Pani/Pan współpracuje w wykonywaniu swych bieżących zadań. Oprócz nazwy proszę podać poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji z każdą z tych instytucji stosując następujące noty:

1– brak trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
2 – niewielkie trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
3 – średni poziom trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
4 – wyraźne trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań
5 – duże trudności w skutecznej komunikacji i koordynacji zadań

Nazwy jednostek/stanowisk spoza wydziału, z którymi Pani/Pan współpracuje	Poziom trudności w komunikacji i koordynacji

3. Proszę wymieć sposób grupowania (kategoryzacji) spraw napływających do wydziału.

4. Proszę opisać sposób przydziału spraw do referendarza sędziego:

5. Proszę krótko opisać mocne i słabe strony organizacji pracy w wydziale. Mocne i słabe strony to czynniki kontrolowalne przez pracowników i kierownictwo wydziału, czyli takie na które mają oni wpływ.

Mocne strony organizacji pracy w wydziale	Słabe strony organizacji pracy w wydziale
1. 2. 3.	1. 2. 3.

6. Proszę opisać szanse i zagrożenia wpływające na efektywne zarządzanie sprawami w wydziale. Szanse i zagrożenie to czynniki, które są poza kontrolą wydziału, a które mają pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) wpływ na efektywność pracy w wydziale

Szanse (niezależne czynniki wpływające na skrócenie czasu załatwienia spraw)	Zagrożenia (niezależne czynniki wpływające na wydłużenie czasu załatwiania spraw)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Dziękujemy wypełnienie kwestionariusza!

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 209

2. Cel dobrej praktyki 209

2.1. Podstawowe założenia 209

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 209

3.1. Komponenty doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa 210

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 211

4. Zespół projektowy 212

4.1. Struktura zespołu projektowego 212

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 213

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 215

5. Załączniki 217

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 210
Rysunek 2. Komponenty doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa 210
Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 212
Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 213
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 215

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu 213
Tabela 2. Opis ról zespołu 216
Tabela 3. Przykładowy katalog spraw rozpatrywanych przez Sądy Powszechne 217

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" w wydziałach karnym i cywilnym. Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

System wsparcia orzecznictwa jest rozumiany podmiotowo, jako układ stanowisk, które są odpowiedzialne bezpośrednio lub pośrednio za realizację zadań związanych z przebiegiem spraw w danym Wydziale Sądu. Celem systemu wsparcia orzecznictwa jest sprawna realizacja zadań z zakresu wymierzania sprawiedliwości.

2. Cel dobrej praktyki

Celem praktyki jest wypracowanie efektywnego modelu organizacji procesu wspomagania czynności orzeczniczych poszczególnych wydziałów Sądu, a w konsekwencji – skrócenie czasu rozpatrywania spraw przez odciążenie pracy Sędziego.

Podczas wdrażania praktyki przeprowadzona zostanie wszechstronna diagnoza organizacyjna wydziału. Jej efektem będzie analiza mocnych i słabych stron organizacji pracy w wydziale oraz identyfikacja szans i zagrożeń, które ostatecznie zostaną sformułowane w trakcie warsztatów – po zapoznaniu się pracowników z wynikami przeprowadzonej ankiety. W ramach praktyki podjęta zostanie krytyczna analiza i ocena alternatywnych metod organizacji pracy – czyli takich, które różnią się od dotychczas stosowanych w wydziale.

Działania prowadzone w ramach dobrej praktyki mają na celu przegląd aktualnie stosowanych procedur organizacyjnych, który będzie stanowić podstawę podjęcia rzeczowej dyskusji nad kierunkami usprawnień organizacji pracy w wydziale oraz wdrożenia stosownych rozwiązań.

2.1. Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki w zakresie doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa są:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych,
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8.11.2012 r. w sprawie czynności asystentów sędziów (Dz. U. z dnia 19 listopada 2012 r.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej,
- doświadczenia Wykonawcy z zakresu zarządzania zmianą w organizacjach.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą dwóch konkretnych wydziałów Sądu: karnego oraz cywilnego.

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

W zależności od struktury i potrzeb Sądu w ramach obu wydziałów można dokonać uszczegółowienia na sekcję wykonawczą oraz sekcję odwoławczą (w odniesieniu do instancyjności). Dostosowanie wdrażania omawianej dobrej praktyki zależy od decyzji Prezesa Sądu. Oznacza to, że zbiór działań wdrożeniowych zostanie dopasowany zarówno do wielości prowadzonych spraw (zakres ilościowy rozpraw), jak i możliwości podjęcia konkretnych prac (zakres czasowy projektu).

3.1. Komponenty doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa

Wdrożenie dobrej praktyki pod nazwą „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa" obejmować będzie trzy zasadnicze fazy postępowania:

Rysunek 2. Komponenty doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa".

1. Kategoryzacja spraw według kryteriów Ministerstwa Sprawiedliwości i ich rozbicie na podkategorie dopasowane do wydziału danego Sądu (Załącznik 1)
2. Przygotowanie formularza identyfikującego sprawy dla właściwego Sądu w wydziale karnym i cywilnym
3. Dostarczenie danych statystycznych związanych z rodzajem spraw prowadzonych w wydziale karnym i cywilnym
4. Przypisanie podkategorii spraw do katalogu według kryteriów Ministerstwa Sprawiedliwośc.
5. Określenie kryteriów identyfikujących parametry spraw
6. Określenie rodzajów i natężenia spraw (proste/złożone, powtarzalne/niepowtarzalne)
7. Wywiady z przedstawicielami Sądu w celu identyfikacji zadań realizowanych w przypadku spraw kategorii 2 i 3
8. Identyfikacja wzorca postępowania w kategorii 2 i 3 (propozycja przepływu działań, dokumentów)
9. Analiza czynności (dokumenty, zasoby, relacja, terminy, regulacje) – szczegółowe odniesienie do tego punktu znajduje się w opisie praktyki pod nazwą „Analiza czynności w pionie orzeczniczym"
10. Warsztaty weryfikujące
11. Przygotowanie raportu diagnozującego
12. Ramowy plan wdrożenia
13. Określenie wariantywnych modeli rozwiązań
14. Wybór opcji wdrożenia (wariantu)
15. Opracowanie planu wdrożenia

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

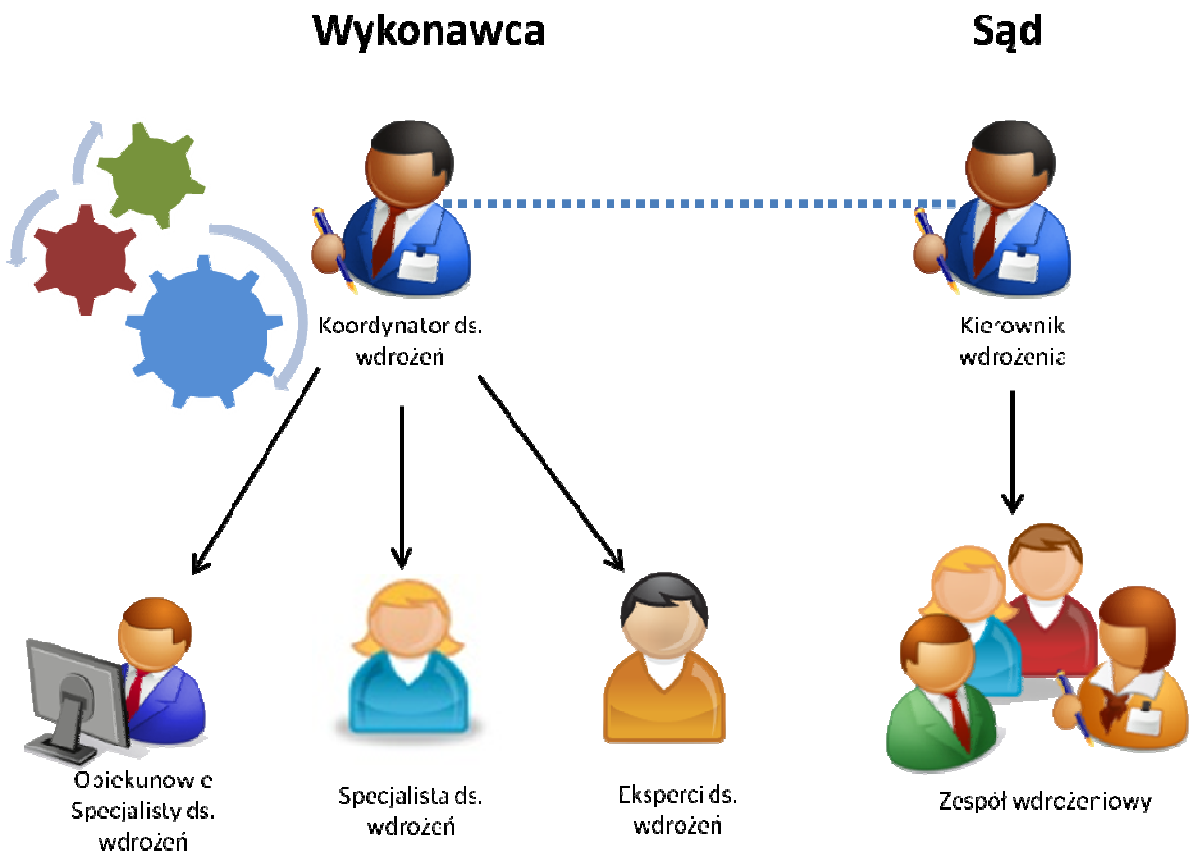
Zaangażowanie Wykonawcy

Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa":



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

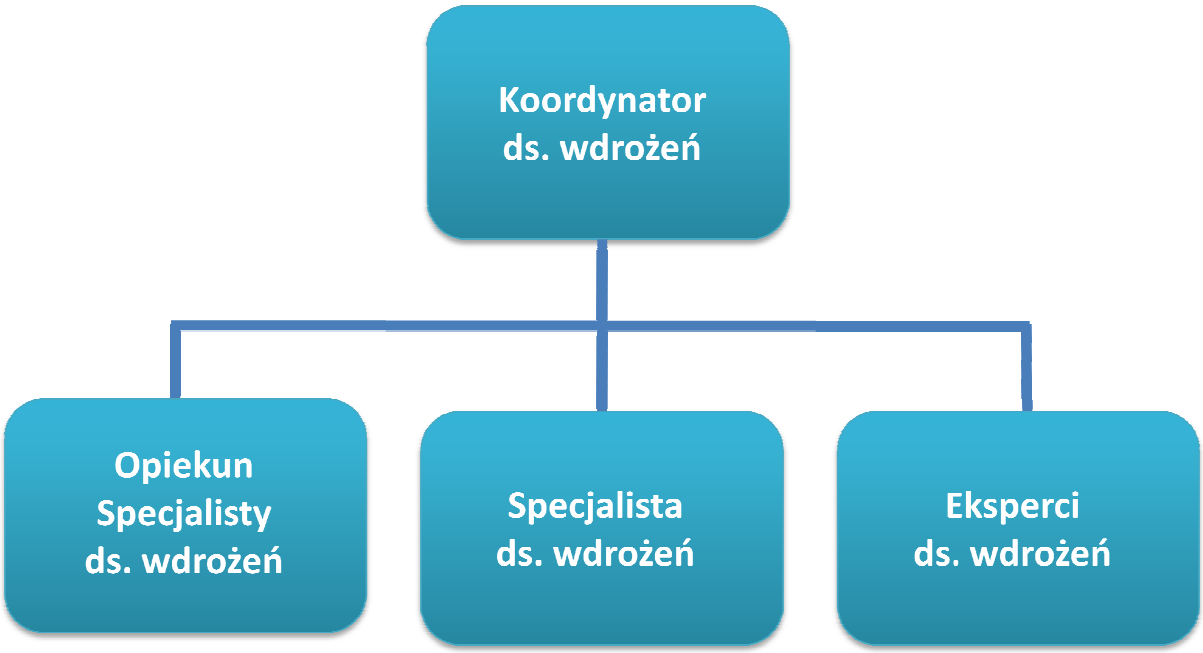
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego".

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (11 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Eksperci ds. zarządzania organizacją (2 ekspertów),
    - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów),
    - Eksperci ds. polityki informacyjnej (2 ekspertów),
    - Prawnik (2 ekspertów).



Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.

Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik Oddziału Kadr,
  - Przewodniczący Wydziału Karnego,
  - Przewodniczący Wydziału Cywilnego,
  - Kierownik Sekretariatu Wydziału Karnego,
  - Kierownik Sekretariatu Wydziału Cywilnego,
  - Asystenci (Wydziały Cywilny i Karny).

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli zostały opisane role członków zespołu.

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych potrzebnych do przeprowadzenia diagnozy. ▪ Weryfikacja ramowego zakresu zmian. ▪ Opiniowanie wariantów. ▪ Opiniowanie wdrożenia zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja założeń przyjętych przez Wykonawcę w kierunku potrzeb i szczegółowych wymagań Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Załączniki

Załącznik 1: Tabela – Przykładowy katalog spraw rozpatrywanych przez Sądy Powszechne

Tabela 3. Przykładowy katalog spraw rozpatrywanych przez Sądy Powszechne

	Sąd Rejonowy	Sąd Okręgowy	Sąd Apelacyjny
Wydział Cywilny	stwierdzenie nabycia spadku, dział spadku	naruszenie dóbr osobistych (np. wizerunku, twórczości artystycznej, swobody sumienia i wyznania, nazwiska, pseudonimu)	Orzekanie w II instancji apelacji od wyroków wydanych przez Sądy Okręgowe, które rozpatrywały sprawy w I instancji. Są to sprawy z zakresu prawa cywilnego, prawa karnego, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych.
	zasądzenie alimentów	naruszenie praw autorskich	
	rejestracja stowarzyszenia, związku zawodowego, fundacji	ubezwłasnowolnienie osoby (np. z powodu niedorozwoju umysłowego)	
	zmiany w zapisach księgi wieczystej nieruchomości (np. wpis o ustanowieniu na nieruchomości hipoteki)	odwołanie się od decyzji ZUS (np. w sprawie ustalenia świadczenia emerytalnego)	
Wydział Karny	uszkodzenie mienia (np. zniszczenie samochodu)	morderstwo z użyciem broni palnej	
	przestępstwa karnoskarbowe	rozbój z użyciem broni palnej lub innego niebezpiecznego narzędzia (np. noża, kija bejsbolowego)	
	zakłócenie porządku publicznego (np. na osiedlu)	wniosek o warunkowe przedterminowe zwolnienie z odbywania kary (np. kary pozbawienia wolności)	
	prowadzenie działalności gospodarczej bez wymaganego zezwolenia	skarga na tymczasowe aresztowanie	

Koncepcja dobrej praktyki „Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Piotr Markiewicz

Konsultant: SSR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie 220

2. Cele dobrej praktyki 220

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 220

4. Opis dobrej praktyki 221

4.1. Informacje ogólne 221
4.2. Wdrażanie praktyki 222

5. Informacje dodatkowe 223

6. Załączniki 223

Załącznik 1 – Przykładowy regulamin funkcjonowania BOI 224

Załącznik 2 – Przykładowy formularz podręcznika standardów obsługi interesantów 230

1. Wprowadzenie

Wdrażanie w podmiotach wymiaru sprawiedliwości założeń modelu New Public Management polega na wykorzystywaniu rozwiązań skutecznych w sektorze organizacji w sektorze administracji publicznej. Jednym z takich rozwiązań są standardy obsługi klienta. W organizacjach gospodarczych jest przejawem walki konkurencyjnej, natomiast w administracji publicznej powinien być z jednej strony przejawem wdrażania innowacyjnych i przedsiębiorczych rozwiązań, z drugiej zaś zrozumieniem roli administracji publicznej jako służby publicznej. Na wzór biur obsługi klienta w Sądach wprowadza się biura obsługi interesantów (BOI). Czas rozpatrywania wnoszonych spraw, warunki bezpośredniej obsługi, łatwy dostęp do profesjonalnej informacji to czynniki wpływające na zadowolenie klientów (interesantów). Na zaspokojenie tych oczekiwań wpływa wiele czynników o charakterze materialnym i niematerialnym. Możemy do nich zaliczyć lokalizację BOI, właściwe oznakowanie, brak barier architektonicznych, przyjazne warunki obsługi, miejsca siedzące dla oczekujących, bezpłatny dostęp do Internetu i toalety, osobowość i fachowość pracowników, zapewnienie poufności i dyskrecji przy załatwianiu spraw.

W wielu Sądach funkcjonują już takie biura. Dla nich celem jest ciągłe doskonalenie procesu obsługi interesantów związane z możliwością wykorzystania nowoczesnych technologii, takich jak np. bezdotykowy interfejs komputerowy, systemy inteligentne.

2. Cele dobrej praktyki

Celem proponowanej praktyki jest efektywne funkcjonowanie centralnej jednostki, w której interesanci mogą być kompleksowo obsługiwani w zakresie pozyskiwania informacji dotyczących organizacji pracy sądu, stanu postępowania w sprawie, zasad i sposobów dopełniania niezbędnych formalności w ramach poszczególnych procedur. Ponadto zapewnienie interesantom łatwego dostępu do formularzy sądowych i wzorów pism oraz informacji na temat funkcjonowania bezpłatnych porad prawnych, kancelarii adwokackich, notarialnych, radcowskich, komorniczych czy też lekarzy sądowych mających uprawnienia do usprawiedliwiania nieobecności w postępowaniu sądowym.

Ponieważ poszczególne sądy różnią między sobą pod względem wielkości, liczbą zatrudnionych pracowników oraz charakterem realizowanych zadań, definicja szczegółowych celów w zakresie funkcjonowania BOI dla każdego Sądu będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą Sądu i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia proponowanej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech obszarach: sądu jako organizacji, pracowników i interesantów:

a. Sąd jako organizacja:

- Usprawnienie i obniżenie kosztów obsługi interesantów.
- Efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów.

- Kreowanie wizerunku efektywnie funkcjonującej instytucji.
- Uelastycznienie struktury organizacyjnej.

b. Pracownicy:

- Możliwość rozwoju (zdobywanie nowych umiejętności).
- Dążenie do równomiernego rozłożenia obciążenia pracą.

c. Interesanci

- Ułatwienie dostępu do informacji.
- Kompleksowa i profesjonalna obsługa.

Uzyskanie wymienionych powyżej korzyści uzależnione jest od możliwości lokalowych Sądu, kompetencji zatrudnionych pracowników oraz zrozumienia idei służby publicznej.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Proponowana praktyka ma oparcie w jednym z klasycznych praw naukowej organizacji pracy tzn. prawie koncentracji. Zgodnie z tym prawem jeżeli jakieś czynności identyczne lub podobne połączymy (skoncentrujemy) to ogólny nakład pracy i środków zmniejszy się a efektywność wzrośnie. Wdrożenie dobrej praktyki w postaci Biura Obsługi Interesantów (BOI) ma aspekt wewnętrzny i zewnętrzny. W aspekcie wewnętrznym chodzi o organizację pracy i w miarę równomierne rozłożenie obciążenia pracą i sprawne funkcjonowanie sądu, współpraca pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, natomiast w aspekcie zewnętrznym ma służyć kreowaniu reputacji i wizerunku sprawnie funkcjonującej instytucji. Funkcjonowanie takiej jednostki (BOI) powinno być wspomagane systemem (systemami) informatycznymi, dzięki czemu skrócony zostanie czas ewidencji, uproszczony sposób udzielania informacji, usprawniona zostanie praca sekretariatów. Niezbędne do tego jest również odpowiednie przygotowanie personelu w zakresie posiadanych kwalifikacji tzw. poliwalentność oznaczająca zdolność (kwalifikacje) i gotowość pracowników do wykonywania różnych zadań tworzących pewną całość w tym przypadku kompleksową obsługę interesantów (tabela 1).

Tabela 1 Poziomy dojrzałości

Poziom dojrzałości	Charakterystyka
1 Poziom początkowy	Funkcjonuje punkt informacyjny realizujący w sposób tradycyjny funkcje informacyjne dla interesantów przy niewielkim wykorzystaniu technologii informatycznych. Zadania są realizowane przez punkt informacyjny oraz poszczególne sekretariaty. Nie są prowadzone analizy statystyczne dotyczące struktury załatwianych spraw przez interesantów, które służyłyby podejmowaniu decyzji dotyczących równomiernego obciążenia pracą i uzupełnianiu braków w kompetencjach poszczególnych osób.
2 Poziom powtarzalny i intuicyjny	Funkcjonuje centralna jednostka w postaci Biura Obsługi Interesantów wykorzystująca technologie informatyczne w zakresie informowania o organizacji pracy sadu, dopełniania niezbędnych formalności w poszczególnych sprawach. Zapewnia łatwy dostęp do formularzy sądowych i wzorów pism. Informacje są udzielane osobiście oraz telefonicznie przez pracowników oraz przy wykorzystaniu poczty elektronicznej. Opracowywane są

	podstawowe zestawienia statystyczne struktury realizowanych zadań będących podstawą do podejmowania decyzji w zakresie struktury zatrudnienia w BOI.
3 Poziom zdefiniowany	BOI zapewnia kompleksową obsługę interesantów przy wykorzystaniu technologii informatycznych w zakresie pozyskiwania informacji dotyczących organizacji pracy sądu, stanu postępowania w sprawie, zasad i sposobów dopełniania niezbędnych formalności w ramach poszczególnych procedur. Zapewnienia interesantom łatwego dostępu do formularzy sądowych i wzorów pism oraz informacji na temat funkcjonowania bezpłatnych porad prawnych, kancelarii adwokackich, notarialnych, radcowskich, komorniczych. Przeprowadzane analizy statystyczne są wykorzystywane do organizacji pracy w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych jak również w celu doskonalenia funkcjonowania BOI.
4 Poziom kontrolowany i mierzalny	Poziom 3 plus zamieszczanie w formie elektronicznej broszur i publikacji dotyczących procedur w postepowaniu cywilnym, karnym, administracyjnym oraz alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów. Powołanie stanowiska (zespołu) ds. analiz statystycznych i doskonalenia organizacji pracy.
5 Poziom zoptymalizowany	Poziom 4 plus systematyczne doskonalenie funkcjonowania BOI poprzez szersze wykorzystanie systemu SAWA (lub innego) do udzielania informacji oraz możliwości uzyskania wglądu w stan sprawy.

4.2. Wdrożenie praktyki

Wdrożenie praktyki dotyczy dwóch obszarów: techniczno-organizacyjnego oraz personalnego. Podstawową zagadnieniem jest wyznaczenie miejsca spełniającego warunki profesjonalnej obsługi klienta. Powinno ono spełniać warunki łatwej dostępności oraz umożliwiać przebywanie większej ilości osób w miarę komfortowych warunkach. Stanowiska pracy powinny być wyposażone w odpowiednią infrastrukturę techniczna – komputery, dostęp do Internetu, wykorzystywanie systemu informatycznego. W miarę możliwości pomieszczenie powinno być wyposażone w elektroniczny system kolejkowania.

Drugi, niemniej ważny aspekt funkcjonowanie BOI to profesjonalnie przygotowana kadra. Pracownicy powinni być wcześniej przeszkoleni i mieć zapewnione wsparcie ze strony pracowników komórki personalnej. Szkolenia powinny dotyczyć następujących obszarów:

- zasady profesjonalnego kontaktu i współpracy z klientem,
- etykiety profesjonalnej,
- kształtowanie i elementy wizerunku organizacji,
- umiejętności aktywnego słuchania,
- zasad komunikacji interpersonalnej,
- zasad korespondencji urzędowej.

Ważnym aspektem jest opracowanie standardów obsługo interesantów. Celem opracowanie i stosowania standardów jest dążenie do profesjonalnego i skutecznego załatwianie spraw interesantów (klientów). Wypracowanie Standardów Obsługi Klienta ma podnieść jakość świadczonych usług ale również ułatwić pracę urzędnikom. Wdrożenie standardów powoduje, że klient (interesant) za każdym razem otrzymuje usługę na porównywalnym poziomie jakościowym.

Pracę nad standardami może prowadzić zespół powołany do wdrażania praktyki albo też niezbędne będzie powołanie oddzielnego zespołu lub też dodatkowych osób.

5. Informacje dodatkowe

Koszty wdrożenia praktyki są związane z funkcjonowaniem specjalnie powołanego do tego celu zespołu projektowego. Inne koszty uzależnione od stopnia zaawansowania organizacyjnego i technologicznego wdrażanego rozwiązania. Najczęściej dotyczą one takich obszarów jak:

- Koszt zakupu sprzętu komputerowego dla pracowników.
- Koszt szkoleń z zakresu obsługi klienta.
- Koszt pomieszczenia wydzielonego na BOI.
- Koszt zakupu systemu kolejkowania.
- Koszt przygotowania i wydruku wzorów i formularzy dla interesantów.

Wdrażana praktyka dotyczy bezpośrednio osób już pracujących w BOI lub tych, które będą tam pracowały oraz pośrednio osób, z którymi zatrudnieni w BOI będą współpracowali. Funkcjonowanie BOI wymaga opracowania regulaminu.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Przykładowy regulamin funkcjonowania BOI

Załącznik 2 – Przykładowy formularz standardów obsługi interesantów

Załącznik 1 – Przykładowy regulamin funkcjonowania BOI

Regulamin funkcjonowania
Biura Obsługi Interesanta oraz Czytelni akt Sądu Okręgowego w Poznaniu

§1

Biuro Obsługi Interesanta oraz Czytelnia akt mieszczą się w holu budynku Sądu Okręgowego w Poznaniu przy Al. Marcinkowskiego 32 – pokoje 17 i 18.

§2

Biuro Obsługi Interesanta oraz Czytelnia akt czynne są w godzinach urzędowania Sądu Okręgowego w Poznaniu:

poniedziałek 7.45 – 17.45 wtorek – piątek 7.45 – 15.15

Interesanci mogą kontaktować się z Biurem Obsługi Interesanta osobiście, telefonicznie oraz przy pomocy poczty elektronicznej. W ten sam sposób można zamawiać akta w Czytelni akt Sądu Okręgowego w Poznaniu.

Tel. 61 85 66 198, 61 85 66 199, 61 85 66 128, 61 85 66 206 Fax. 61 85 66 216
e-mail: informacja@poznan.so.gov.pl

Czytelnia akt

Tel. 61 85 66 299
e-mail: czytelniaakt@poznan.so.gov.pl

§3

W Biurze Obsługi Interesanta informacje udzielane są ustnie. Interesanci mogą sporządzać odręczne notatki z rozmowy. Interesanci przyjmowani są według kolejności zgłoszeń. Pracownicy Biura w toku wykonywania swoich obowiązków służbowych obowiązani są umożliwić interesantom realizacje ich uprawnień i egzekwować powinności w sposób zgodny z prawem, wykazując należytą troskę o ochronę ich słusznego interesu.

§4

Do zadań Biura Obsługi Interesanta należy w szczególności:

- informowanie o sposobach wszczęcia postepowania i podstawowych dokumentach, które należy złożyć przy wnoszeniu sprawy do sądu, kosztach sądowych, sposobie ubiegania się o zwolnienie od kosztów sadowych, przesłankach ustanowienia obrońcy, adwokata lub radcy prawnego z urzędu, rodzajach środków odwoławczych i terminach do ich wniesienia, o terminach i miejscach rozpraw;
- udostępnianie list kancelarii adwokackich, radcowskich, notarialnych i niektórych instytucji pozasądowych;
- udostępnianie formularzy sądowych i wzorów pism sądowych;
- informowanie o wydziałach w sądzie, ich właściwości i lokalizacji, podawanie numerów telefonów i godzin urzędowania oraz adresów innych sadów, kierowanie do właściwych sal rozpraw.

§5

Informacji o sprawie rozpoznawanej przed Sądem Okręgowym w Poznaniu pracownicy Biura Obsługi Interesanta udzielają na zasadach określonych w § 31 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego

2007r. – Regulamin urzędowania sądów powszechnych (Dz. U. Nr 38, poz. 249), po wcześniejszym sprawdzeniu tożsamości strony /wnioskodawcy/ uczestnika postępowania na podstawie ważnego dowodu osobistego lub innego dokumentu ze zdjęciem, a w przypadku pełnomocników także należytego umocowania. Na tej samej zasadzie odbywa się dostęp do akt w Czytelni akt oraz wydawanie zamówionych dokumentów. Zasadom powyższym podlega także kontakt telefoniczny i mailowy z Biurem Obsługi Interesanta i Czytelnią akt z tą różnicą, że zamiast okazania dowodu osobistego pracownicy Biura mają obowiązek upewnić się w sposób niebudzący wątpliwości o tożsamości interesanta.

§6

Biuro Obsługi Interesanta nie udziela porad prawnych. 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.

§7

Kierownik Biura Obsługi Interesanta, oprócz obsługi interesantów, kieruje całością prac Biura i Czytelni akt, udziela odpowiedzi na pytania zadane pocztą elektroniczną oraz interweniuje w sprawach konfliktowych.

§8

Czytelnia akt Sądu Okręgowego w Poznaniu udostępnia akta Wydziałów I, II, III, IV, XII, XV, XVI i XVII. Dostęp do akt mają strony /wnioskodawcy/ uczestnicy postępowania oraz umocowani pełnomocnicy zgodnie z normą art. 9 KPC oraz art. 156 § 1 KPK, z zachowaniem wymogów § 5 Regulaminu Biura Obsługi Interesanta oraz Czytelni akt.

§9

Przed skorzystaniem z Czytelni akt osoby korzystające mają obowiązek:

- pozostawić w szatni okrycia wierzchnie oraz bagaż poza podręcznym, - okazać osobie obsługującej czytelnie akt dowód tożsamości,

- złożyć czytelny podpis w wykazie osób przeglądających akta znajdującym się na wewnętrznej stronie obwoluty akt oraz na „wniosku o wgląd do akt" stanowiącego załącznik nr 3 do Regulaminu (wpis ten jest jednocześnie zobowiązaniem do przestrzegania regulaminu czytelni).

§ 10

Interesanci przyjmowani są według kolejności zgłoszeń. W Czytelni akt obowiązuje cisza, zakazane jest rozmawianie przez telefon komórkowy oraz spożywanie jakichkolwiek pokarmów. Dozwolone jest sporządzanie notatek na materiałach własnych lub przy pomocy przenośnych komputerów osobistych wyposażonych w wewnętrzne źródła zasilania, po wcześniejszym zgłoszeniu tego faktu pracownikowi Czytelni. Pracownicy Czytelni akt nie odpowiadają za rzeczy pozostawione w Czytelni.

§ 11

Osoby zainteresowane przeglądaniem akt 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.

Zamawiający akta obowiązany jest wskazać sygnaturę akt, a w przypadku sprawy wielotomowej, jeśli dysponuje taką wiedzą, także numer tomu.

Zamówienie na akta – telefoniczne i przy pomocy poczty elektronicznej – należy składać przynajmniej na dobę przed planowanym przybyciem do siedziby sądu. Przy zamówieniu realizowanym telefonicznie interesant zobowiązany jest pozostawić numer kontaktowy. Przy zamówieniu realizowanym za pomocą poczty elektronicznej pracownik Czytelni potwierdza dostępność akt odpowiedzią na e-mail.

Zamówienie osobiste akt realizowane jest w ten sposób, że :
złożone do godziny 10.00 realizowane jest po godzinie 11.00;
złożone do godziny 12.00 realizowane jest po godzinie 13.00;
złożone do godziny 13.00 realizowane jest po godzinie 14.00;
złożone po godzinie 14.00 realizowane jest w dniu następnym,
złożone w poniedziałek do godziny 14.00 realizowane jest po godzinie 15.00 złożone w poniedziałek do godziny 15.00 realizowane jest po godzinie 16.00 złożone w poniedziałek do godziny 16.00 realizowane jest po godzinie 17.00 złożone w poniedziałek po godzinie 17.00 realizowane jest w dniu następnym.

§ 12

Osoby zainteresowane zapoznaniem się w siedzibie sądu z zapisem dźwięku albo obrazu i dźwięku mają obowiązek postąpić zgodnie z § 9 Regulaminu, z tym, że zamiast złożenia czytelnego podpisu w wykazie osób przeglądających akta, składają pisemny wniosek pracownikowi Czytelni akt, który prowadzi ich ewidencję. Wniosek stanowi załącznik nr 1 do Regulaminu.

Wniosek realizowany jest niezwłocznie, a zapoznawanie się z nagraniem nie może przekraczać godzin otwarcia Czytelni akt.

Pracownik Czytelni akt dostarcza nagranie na stanowisko do obsługi interesanta, a po opuszczeniu stanowiska przez interesanta ma obowiązek usunąć nagranie z pamięci komputera.

Pracownik Czytelni akt nadzoruje zapoznawanie się wnioskodawcy z zapisem dźwięku albo obrazu i dźwięku, a w razie potrzeby udziela wnioskodawcy niezbędnej pomocy w obsłudze sprzętu i oprogramowania.

Osoba zapoznająca się z zapisem dźwięku albo obrazu i dźwięku nie ma prawa do samodzielnej rejestracji tego zapisu w jakiejkolwiek formie.

§ 13

W przypadku niemożności realizacji zamówienia na akta z przyczyn niezależnych od Czytelni, udostępnienie akt nastąpi w pierwszym możliwym terminie ustalonym w toku indywidualnych uzgodnień z pracownikiem Czytelni.

§ 14

Wykonywanie fotokopii i udzielanie kserokopii z akt sprawy następuje wg poniższych zasad:

1. Wnioski o wyrażenie zgody na wykonanie fotokopii oraz o sporządzenie kserokopii z akt sprawy mogą być składane pisemnie i telefonicznie w Biurze Obsługi Interesanta.

2. W przypadku złożenia wniosku telefonicznie wnioskodawca zobowiązany jest pozostawić pracownikowi Biura Obsługi Interesanta numer kontaktowy, a wniosek taki podlega uzupełnieniu o formę pisemną przed udostępnieniem akt w celu wykonania fotokopii, bądź przed wydaniem kserokopii z akt sprawy.

3. Wnioski składane bezpośrednio w Biurze Obsługi Interesanta są rozpatrywane bezzwłocznie pod warunkiem dostępności akt w Sekretariacie właściwego Wydziału, przy czym w przypadku wniosku o wydanie kserokopii z akt sprawy maksymalnie do 15 stron.

4. Pozostałe wnioski rozpatrywane są w terminie nie później niż 3 dni pod warunkiem dostępności akt w Sekretariacie właściwego Wydziału przy czym pracownik Biura Obsługi Interesanta informuje telefonicznie lub przy pomocy poczty elektronicznej wnioskodawcę o terminie w jakim możliwym będzie wykonanie fotokopii, bądź wydanie kserokopii z akt sprawy.

§ 15

Wydawanie uwierzytelnionych odpisów z akt sprawy w tym orzeczeń następuje wg poniższych zasad:

1. Wydanie uwierzytelnionego odpisu z akt sprawy, a także odpisu orzeczenia następuje po złożeniu wniosku na piśmie, bądź telefonicznie w Biurze Obsługi Interesanta.

2. W przypadku złożenia wniosku telefonicznie wnioskodawca zobowiązany jest pozostawić pracownikowi Biura Obsługi Interesanta numer kontaktowy, a wniosek taki podlega uzupełnieniu o formę pisemną przed wydaniem uwierzytelnionego odpisu z akt sprawy, odpisu orzeczenia.

3. Wnioski składane osobiście w Biurze Obsługi Interesanta załatwiane są bezzwłocznie pod warunkiem dostępności akt we właściwym Sekretariacie Wydziału.

4. Wnioski składane telefonicznie załatwiane są nie później niż w terminie 7 dni, pod warunkiem dostępności akt we właściwym Sekretariacie Wydziału, przy czym pracownik Biura Obsługi Interesanta informuje wnioskodawcę telefonicznie o terminie odbioru uwierzytelnionego odpisu z akt sprawy, bądź odpisu orzeczenia.

§ 16

Wydawanie zapisu dźwięku z przebiegu posiedzenia jawnego, w tym rozprawy, odbywa się według następujących zasad:

1. Zapis dźwięku z przebiegu posiedzenia jawnego, w tym rozprawy, wygenerowanej z systemu teleinformatycznego służącego do cyfrowej rejestracji przebiegu posiedzeń jawnych, w tym rozpraw, wydawany jest na płycie CD lub DVD.
2. Pracownik Czytelni akt nagrywa na płytę CD lub DVD zapis dźwięku, adnotacje publiczne, pliki transkrypcji (o ile są dostępne) oraz oprogramowanie służące do odtwarzania nagrania oraz sporządzania adnotacji przez wnioskodawcę.
3. Wydanie zapisu dźwięku z przebiegu posiedzenia jawnego, w tym rozprawy, następuje po złożeniu wniosku na piśmie w Czytelni akt, telefoniczne bądź przy wykorzystaniu poczty elektronicznej. W dwóch ostatnich przypadkach wnioskodawca składa wniosek pisemnie po przybyciu do Czytelni akt. Wzór wniosku stanowi załącznik nr 2 do Regulaminu. Pracownik Czytelni akt przekazuje zrealizowany wniosek właściwemu Sekretariatowi Wydziału celem dołączenia do akt.
4. Wnioski składane osobiście w Czytelni akt załatwiane są tego samego dnia, pod warunkiem złożenia ich do godziny 15.00. Wnioski złożone po godzinie 15.00 załatwiane są w następnym dniu roboczym.

5. Warunkiem wydania zapisu dźwięku jest dołączenie przez wnioskującego dowodu uiszczenia kwoty 6 zł za jedną płytę CD lub DVD. Opłatę można uiścić: - w kasie Sądu Okręgowego w Poznaniu (dowód wpłaty), - w znakach sądowych,

- na konto dochodów Sądu Okręgowego w Poznaniu nr: 46 1010 1469 0081 7823 3100 0000 (przelew bankowy). W przypadku dokonania wpłaty w kasie lub na konto Sądu wymagane jest podanie sygnatury sprawy, której wpłata dotyczy.

6. Wnioski składane telefonicznie bądź przy użyciu poczty elektronicznej załatwiane są nie później, niż w terminie 3 dni, przy czym pracownik Biura Obsługi Interesanta informuje wnioskodawcę telefonicznie lub przy pomocy poczty elektronicznej o terminie odbioru zapisu dźwięku.

7. Przed wydaniem zapisu dźwięku pracownik Czytelni akt sprawdza tożsamość wnioskodawcy, który jest obowiązany okazać swój dowód osobisty bądź inny dokument tożsamości ze zdjęciem.

§ 17

Zabrania się dokonywania jakichkolwiek innych czynności (czynienie w nich adnotacji, podkreśleń, zakreśleń, notatek) w stosunku do akt poza ich przeglądaniem.

§ 18

Akta przekazywane są do Czytelni po stwierdzeniu przez Kierownika odpowiedniego Sekretariatu czy osoba zamawiająca ma prawo wglądu do akt. W przypadku stwierdzenia braku takiego uprawnienia Kierownik Sekretariatu nie przekazuje akt do Czytelni i zawiadamia o tym pracownika Czytelni.

§ 19

Zamówione akta obowiązany jest przynieść i odebrać z Czytelni pracownik Sekretariatu Wydziału, który jest dysponentem akt. Akta wydane do Czytelni muszą być zszyte w sposób trwały i ponumerowane, a znajdujące się w nich dowody rzeczowe należycie zabezpieczone. Dysponent akt obowiązany jest sprawdzić czy stan akt spełnia wymogi Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz.Urz.MS nr 5, poz. 22 z 2003 r. ze zm.). Akta zwracane są najpóźniej dnia następnego po terminie ustalonego przeglądania, a na żądanie Sekretariatu Wydziału bezzwłocznie.

Zabrania się:
- niszczenia akt;
- wynoszenia akt poza Czytelnię;

§ 20

Dokumenty nieodebrane zwracane są po trzech dniach od daty ich przygotowania, właściwym Wydziałom, celem realizacji wysyłki pocztą, na adres wskazany przez wnioskodawcę w piśmie.

§ 21

Pracownik Czytelni akt obowiązany jest do prowadzenia „Kontrolki przekazywanych i zwracanych akt" według ustalonego wzoru. Kierownicy Sekretariatu Wydziałów I, II, III, IV, XII, XV, XVI i XVII obowiązani są do prowadzenia „Kontrolki akt przekazywanych do Czytelni akt" według ustalonego wzoru. Pracownik Czytelni akt obowiązany jest do prowadzenia ewidencji udostępnianych akt. „Wniosek o wgląd do akt" stanowi załącznik nr 3 do Regulaminu.

§ 22

Osoby czytające akta mają obowiązek stosowania się do niniejszego Regulaminu oraz zaleceń i uwag osoby obsługującej Czytelnię.

§ 23

Skargi na działalność pracowników Biura Obsługi Interesanta oraz Czytelni akt przyjmowane są w trybie rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 9 maja 2012 roku „w sprawie skarg i wniosków dotyczących działalności sądów powszechnych” (Dz.U.2012.524) za pośrednictwem Kierownika Biura Obsługi Interesanta.

Źródło: strona internetowa Sądu Okręgowego w Poznaniu

Załącznik 2 – Przykładowy formularz podręcznika standardów obsługi interesantów

Nazwa i Logo Sądu	PODRĘCZNIK STANDARDÓW OBSŁUGI INTERESANTÓW
	WPROWADZENIE
	WIZERUNEK WŁASNY I SĄDU
	OKAŻ ZAINTERESOWANIE INTERESANTOM
	OBSŁUGA INTERESANTA – ROZPOZNANIE POTRZEB
	POSTAWA URZEDNIKA - ZAANGAŻOWANIE
	ZASTRZEŻENIA INTERESANTA

	WIEDZA
	ZACHOWANIE DYSKRECJI PODCZAS OBSŁUGI
	ZAKOŃCZENIE OBSŁUGI
	KONTAKT TELEFONICZNY
	KORESPONDENCJA E-MAIL / LIST TRADYCYJNY

Źródło: opracowanie własne

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 235

2. Cel dobrej praktyki 235

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 235
3.1. Obszary wdrażania 236
3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 237

4. Zespół projektowy 238
4.1. Struktura zespołu projektowego 238
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 238
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 240

5. Załączniki 242

1. Załącznik 1 – Przykładowy formularz podręcznika standardów obsługi interesantów 243

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 235
Rysunek 2. Obszary wdrożenia dobrej praktyki 236
Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 238
Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 239
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 241

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu 231
Tabela 2. Opis ról zespołu 241

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów". Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów. Wdrażanie w podmiotach wymiaru sprawiedliwości założeń modelu New Public Management polega na wykorzystywaniu rozwiązań skutecznych w sektorze organizacji administracji publicznej. Jednym z takich rozwiązań są standardy obsługi klienta. Czas rozpatrywania wnoszonych spraw, warunki bezpośredniej obsługi oraz łatwy dostęp do profesjonalnej informacji to czynniki wpływające na zadowolenie klientów (interesantów).

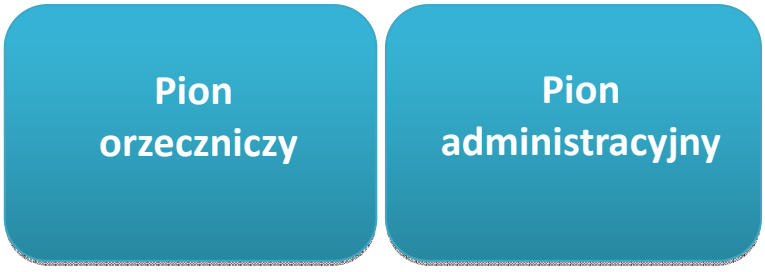
2. Cel dobrej praktyki

Celem praktyki jest efektywne funkcjonowanie centralnej jednostki, w której interesanci mogą być kompleksowo obsługiwani w zakresie pozyskania informacji dotyczących organizacji pracy Sądu, stanu postępowania w sprawie, a także zasad i sposobów dopełnienia niezbędnych formalności w ramach poszczególnych procedur. Ponadto istotne będzie zapewnienie interesantom łatwego dostępu do formularzy sądowych i wzorów pism oraz informacji na temat funkcjonowania bezpłatnych porad prawnych, kancelarii adwokackich, notarialnych, radcowskich, komorniczych czy też lekarzy sądowych mających uprawnienia do usprawiedliwiania nieobecności w postępowaniu sądowym.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki obejmą przede wszystkim pion administracyjny, jednak do części etapów zaangażowani zostaną wybrani pracownicy pionu orzeczniczego.



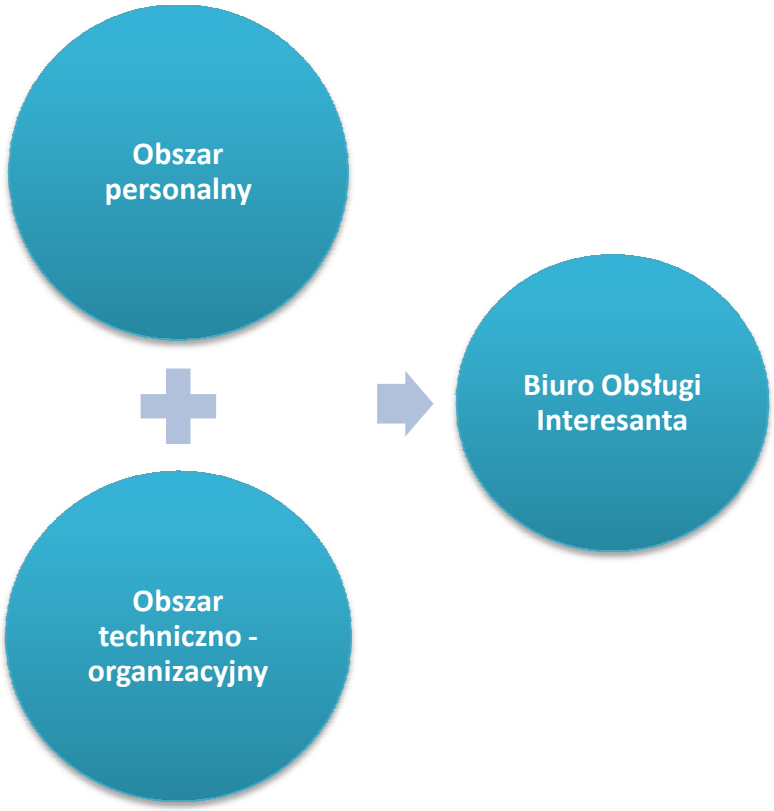
Rysunek 1.Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

Poszczególne Sądy różnią się między sobą pod wielkością, liczbą zatrudnionych pracowników oraz charakterem realizowanych zadań, dlatego definicja szczegółowych celów w zakresie funkcjonowania BOI dla każdego Sądu będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Obszary wdrażania

Wdrożenie dobrej praktyki pod nazwą „Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów" obejmować będzie dwa zasadnicze obszary:



Rysunek 2. Obszary wdrożenia dobrej praktyki

Stanowiska pracy w Biurze Obsługi Interesanta powinny być wyposażone w odpowiednią infrastrukturę techniczną – komputery, dostęp do Internetu, odpowiedni system informatyczny. W miarę możliwości pomieszczenie powinno być wyposażone w elektroniczny system kolejkowania.

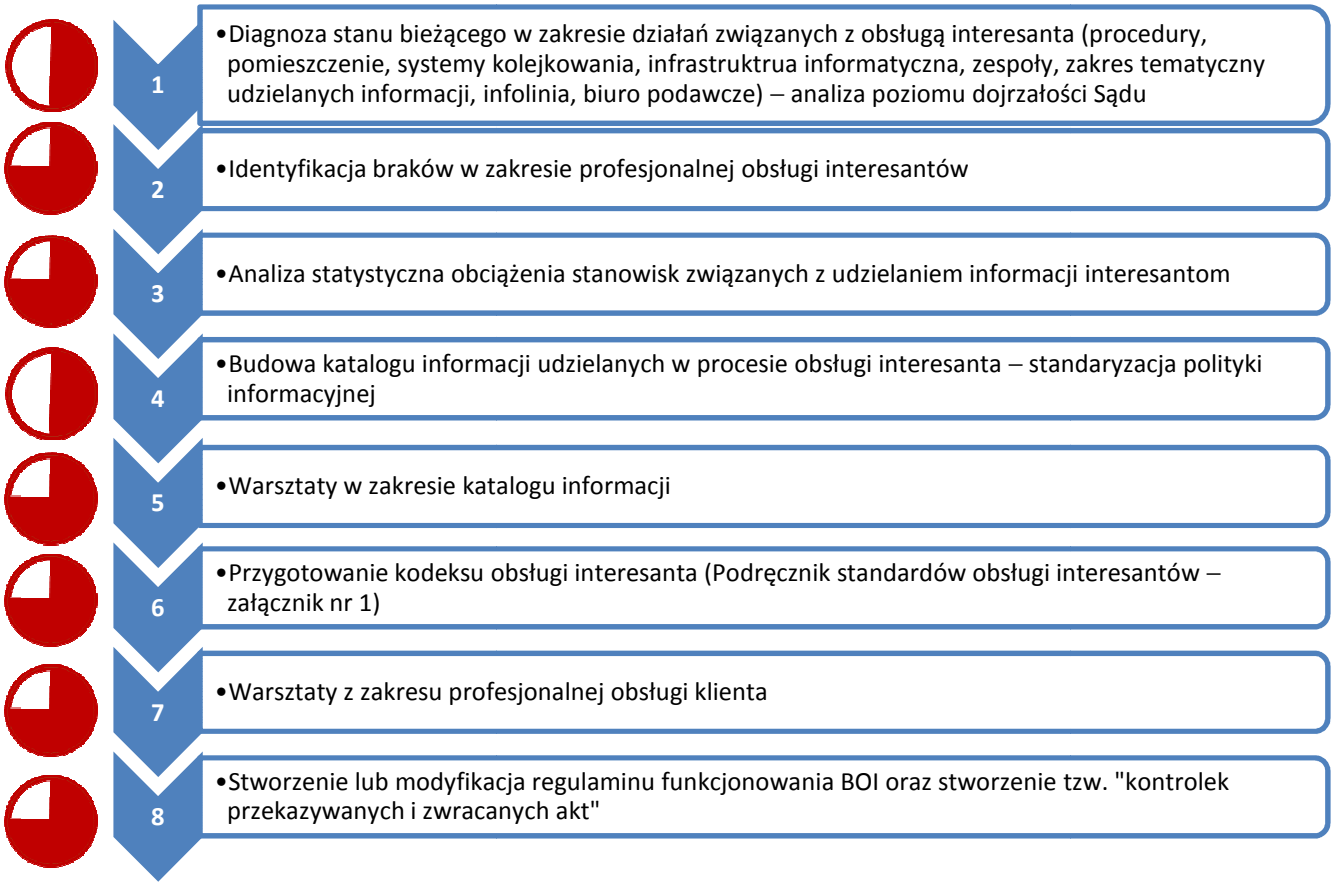
Pracownicy Biura Obsługi Interesanta powinni zostać przygotowani m.in. w zakresie zasad profesjonalnego kontaktu i współpracy z klientem oraz etyki personalnej.

Wdrażana praktyka dotyczy bezpośrednio osób już pracujących w BOI lub tych, które będą tam pracowały oraz pośrednio osób, z którymi zatrudnieni w BOI będą współpracowali.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesanta”:



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

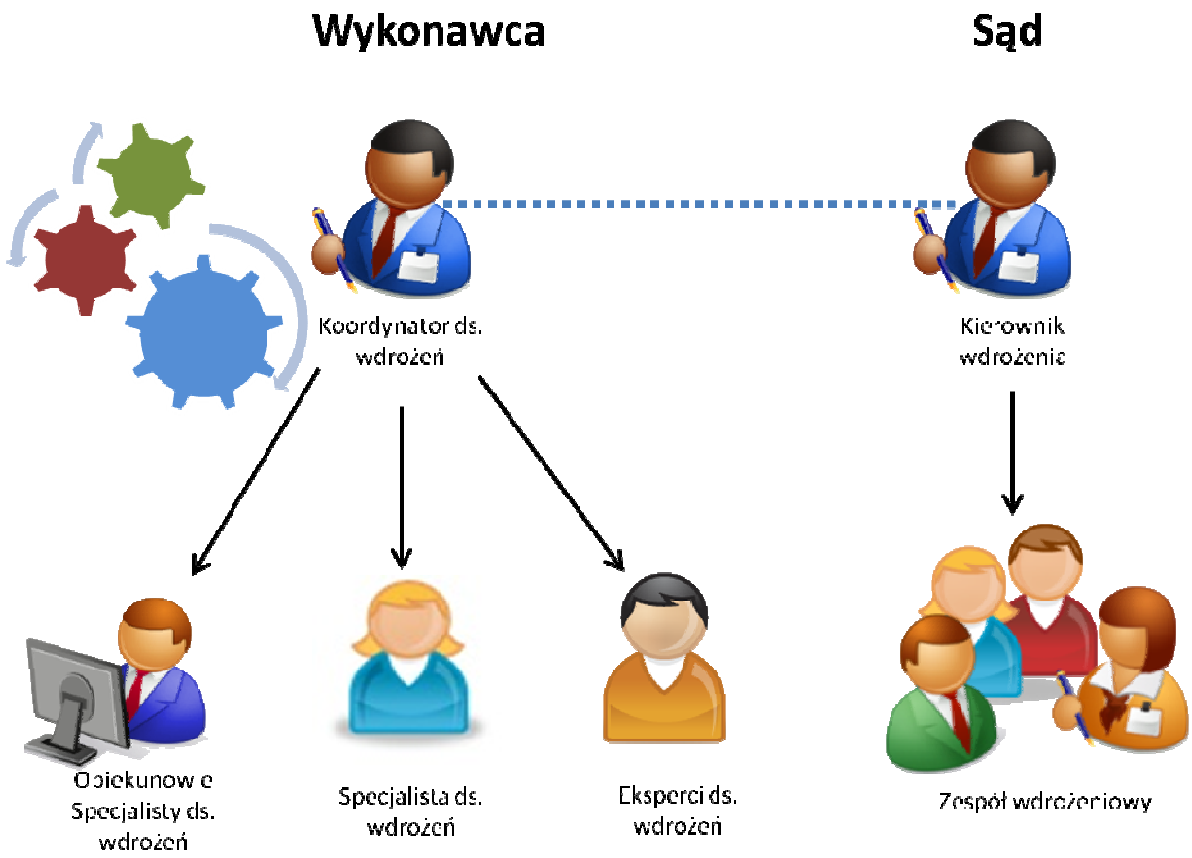
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesanta”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

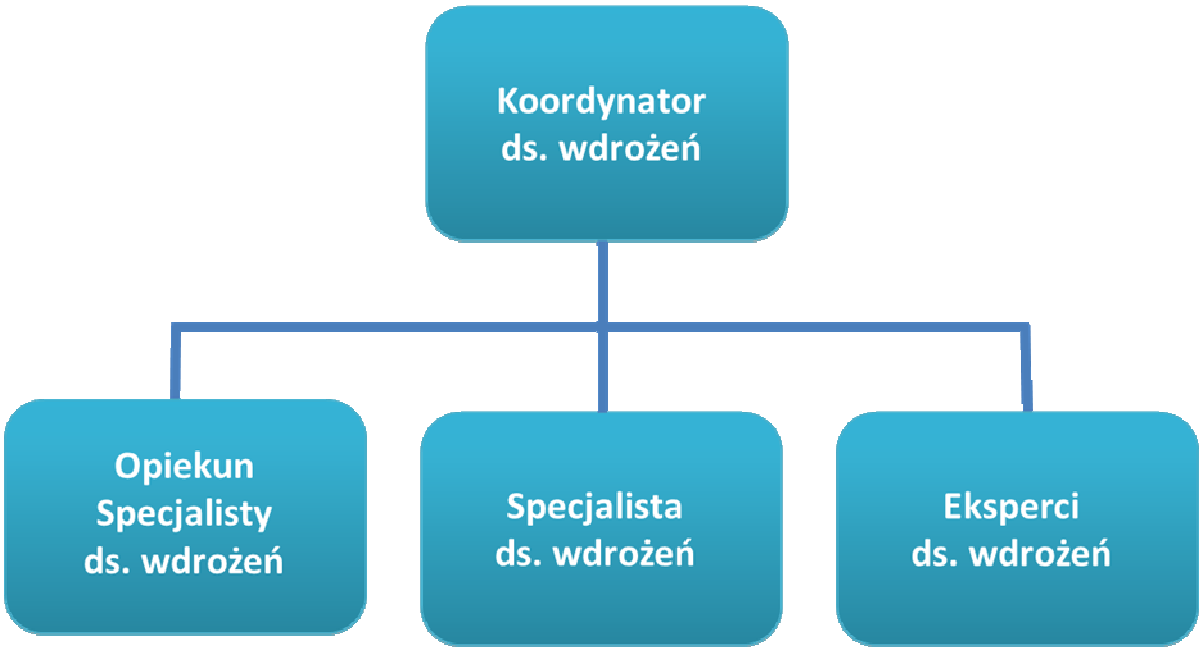
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (8 osób):
  - Eksperci ds. ZZL (1ekspert),
  - Eksperci ds. zarządzania organizacją (2 ekspertów),
  - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów),

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Eksperci ds. polityki informacyjnej (2 ekspertów),
- Prawnik (1 ekspert).



Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów na warsztat dedykowanej do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Dyrektor Sądu;
  - Kierownik Oddziału Kadr lub Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią;
  - Kierownik Oddziału Administracyjnego;
  - Kierownik oddziału informatycznego / sekcji informatycznej;
  - Kierownik Biura Obsługi Interesantów (jeżeli BOI już funkcjonuje);
  - Przewodniczący wydziałów w zakresie weryfikacji udzielanych przez pracowników BOI informacji.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych potrzebnych do przeprowadzenia diagnozy. ▪ Opiniowanie wdrożenia zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja założeń przyjętych przez Wykonawcę w kierunku potrzeb i szczegółowych wymagań Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1: Przykładowy formularz podręcznika standardów obsługi interesantów

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Załącznik 1 – Przykładowy formularz podręcznika standardów obsługi interesantów

Nazwa i Logo Sądu	PODRĘCZNIK STANDARDÓW OBSŁUGI INTERESANTÓW
	WPROWADZENIE
	WIZERUNEK WŁASNY I SĄDU
	OKAŻ ZAINTERESOWANIE INTERESANTOM
	OBSŁUGA INTERESANTA – ROZPOZNANIE POTRZEB
	POSTAWA URZEDNIKA – ZAANGAŻOWANIE
	ZASTRZEŻENIA INTERESANTA
	WIEDZA

	ZACHOWANIE DYSKRECJI PODCZAS OBSŁUGI
	ZAKOŃCZENIE OBSŁUGI
	KONTAKT TELEFONICZNY
	KORESPONDENCJA E-MAIL / LIST TRADYCYJNY

Koncepcja dobrej praktyki „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: dr hab. Ewa Hellich, prof. SGH

Współpraca: mgr Magdalena Chomuszko

Warszawa, czerwiec 2014 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie 247

2. Cele dobrej praktyki 249

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 250

4. Opis dobrej praktyki 251

4.1. Istota i zakres organizacji rachunkowości 251

4.2. Prawo bilansowe i system finansów publicznych a organizacja rachunkowości 255

4.3. Kształtowanie struktury organizacyjnej 260

4.4. Procesy realizowane na stanowiskach 255

4.5. Organizacja dokumentowania operacji gospodarczych (procesów elementarnych) 270

4.6. Organizacja prac sprawozdawczych 278

4.7. Warunki wdrożenia dobrej praktyki 280

Zaangażowanie zarządu 281

Rola lidera 282

Wsparcie na poziomie Apelacji w osobie cross modułowego administratora 282

5. Dokumenty powiązane 282

1. Wprowadzenie

Technologie informatyczne przeobraziły dość radykalnie sposób funkcjonowania rachunkowości w praktyce. Udział człowieka jest ograniczony do wprowadzania danych oraz wykorzystania informacji wyjściowych. Należy podkreślić, że w odniesieniu do ksiąg rachunkowych prowadzonych komputerowo obowiązują ogólne zasady oraz dodatkowe w zakresie kontroli bezpieczeństwa danych i poprawności procesu przetwarzania.

Jednym z czynników determinujących jakość dostarczanych informacji ekonomiczno-finansowych jest prawidłowość prowadzenia ksiąg rachunkowych, niezależnie od techniki rachunkowości. Ocenę poprawności przeprowadza się według kryterium:

- poprawności materialnej, czyli rzetelności i adekwatności do stanu faktycznego,
- poprawności formalnej, czyli zgodności z przepisami prawa.

Zachowanie poprawności materialnej jest uwarunkowane przestrzeganiem nadrzędnych zasad rachunkowości, które postrzegać należy w dwu aspektach:

- teoretyczno-praktycznym – **metodologia rachunkowości,** osiągnięcia nauki rachunkowości oddziały wuja na praktykę rachunkowości,
- praktyka – **rozwiązania utrwalonych przez wieloletnią praktykę** prowadzenia rachunkowości, w szczególności - Koncepcja **Wiernego i rzetelnego obrazu**, której są podporządkowane nadrzędne zasady rachunkowości. Zagadnienia nietypowe lub nieprzewidywalne w prawie, możliwe są do ujęcia w księgach rzetelnie, bez upiększeń i zaciemniania; praktyka weryfikuje zasady i procedury.

Zasady te są uwzględnione w ustawie o rachunkowości, według której mają być prowadzone księgi rachunkowe. Z uwagi na zakres obowiązywania ustawy nie reguluje ona w sposób szczególny możliwych rozwiązań technicznych. W sposób ogólny występują odniesienia do prowadzenia ksiąg rachunkowych przy użyciu komputera. Określenie technicznego narzędzia, nie wyczerpuje szczególnych problemów wynikających z istoty procedur przetwarzających dane finansowo-księgowe. W związku z powyższym wszelkie, nieprzewidziane sytuacje powinny być rozwiązywane poprzez analizę nadrzędnych zasad rachunkowości w kontekście koncepcji wiernego i rzetelnego obrazu.

Rozwój instytucji polega na ciągłych zmianach. Sprawność działania organizacji uwarunkowana jest szybkością wprowadzania usprawnień w celu przystosowania się do otoczenia.

Problematyka zmian organizacyjnych jest złożonym zagadnieniem w administracji publicznej z uwagi na specyfikę działania (ograniczona samodzielność i elastyczność). Zmiany podejścia do zarządzania publicznego są często podstawą konieczności reorganizacji określonej instytucji. Reorganizacje przeprowadza się najczęściej gdy wystąpią następujące okoliczności:

- następuje modernizacja wyposażenia technicznego i technologicznego,
- wydano decyzję jednostki nadrzędnej normującą struktury organizacyjne jednostek podległych,
- stwierdzono nieprawidłowości w funkcjonowaniu instytucji,

Z uwagi na przyzwyczajenia i konserwatywne podejście do funkcji i organizacji rachunkowości w jednostkach organizacyjnych sądownictwa uzasadnione jest wdrożenie Dobrych Praktyk organizacji

rachunkowości w otoczeniu nowych technologii, które mają przeciwdziałać barierom hamującym proces zmian technologicznych związanych z wdrożeniem i funkcjonowaniem nowego systemu informatycznego.

Do najczęściej występujących barier należy zaliczyć:

- nacisk na efekty krótkoterminowe,
- opór średnich szczebli zarządzania,
- brak czasu, z uwagi na naciski na szybkie efekty,
- brak systemowego podejścia do wprowadzanych zmian, brak pieniędzy na sfinansowanie koniecznych szkoleń i prac wdrożeniowych.

Należy zwrócić uwagę na istniejące prawo przekory, jeżeli zmiany powodują zakłócenia równowagi w instytucji, pojawia się tendencja do powrotu do stanu poprzedniego. Dlatego też zmiany organizacyjne wymagają właściwego przygotowania i kierowania.

Funkcjonowanie sądów stanowi obszerny pod względem przedmiotowym i podmiotowym zbiór problemów, które dotychczas były analizowane głównie od strony prawnej. Wzorce normatywne funkcjonowania i organizacji sądownictwa są konieczne, ale nie wystarczające. Przepisy określają podstawowe procedury, kompetencje, ich właściwość przedmiotową i terytorialną oraz organizację wewnętrzną. Jednostki organizacyjne sądownictwa (SA, SO, SR) nie mogą określać swoich celów i funkcji. Natomiast, mogą i powinny określać bieżące zadania i właściwe im metody i techniki ich wykonywania, w granicach swobód dopuszczalnych ustawowo. Należy zauważyć, że w określonych ramach istnieje zakres swobody decyzyjnej i odpowiedzialności za wykorzystanie zasobów i realizację funkcji kierowniczych. Z punktu widzenia organizacji rachunkowości w sądach należy uwzględniać wymagania ustawy o finansach publicznych oraz ustawy o rachunkowości. Szczególny wpływ mają zasady gospodarki finansowej, tj.:

- pełna realizacja zadań w terminach określonych właściwymi przepisami,
- terminowe ustalanie, pobieranie i odprowadzanie dochodów budżetowych,
- wydatkowanie środków w granicach kwot ustalonych w budżecie,
- wybór najkorzystniejszej oferty wykonania zadania, w tym w trybie zamówień publicznych.

Między pożądanym wzorcem – Dobrymi Praktykami, a rzeczywistym stanem zazwyczaj występują odstępstwa o różnej wadze i ryzyku. Sądownictwo ma działać przede wszystkim skutecznie, zgodnie z prawem i interesem publicznym oraz racjonalnie zarządzać środkami budżetowymi. Z tego względu organizacja prac administracyjnych, w tym pionu finansowo-księgowego powinna uwzględniać strukturę wewnętrzną na danym szczeblu sądownictwa i obszaru działania oraz wynikać z zakresu swobody decyzyjnej.

W procesie organizowania należy uwzględnić możliwości kadrowe, podziały kompetencyjne, przestrzeganie ustalonych obowiązków, systemy komunikacji w sądzie, zabezpieczenie funkcji kontrolno- ochronnej.

Organizacja rachunkowości polega na działaniu zmierzającym do logicznego i skutecznego powiązania ze sobą wszystkich czynności oraz środków technicznych w celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania systemu rachunkowości i realizacji jego zadań. Aby prawidłowo zorganizować rachunkowość, należy spełnić określone wymagania i mieć odpowiedni zasób wiedzy z tego zakresu.

Niniejsza praktyka dotyczy organizacji rachunkowości w warunkach nowych technologii przetwarzania danych.

2. Cele dobrej praktyki

Dobre praktyki, powinny inspirować do poszukiwania rozwiązań, jednocześnie podpowiadając jak to zrobić. W obszarze tak skomplikowanym, jakim jest sądownictwo trudno jest zaprojektować jedno rozwiązanie odpowiadające potrzebom wszystkich jednostek, dlatego skupiono się na zaproponowaniu uniwersalnego wzorca na stosunkowo ogólnym poziomie, który mógłby służyć, jako punkt wyjścia dla zorganizowania prac działu księgowości w każdym sądzie.

Za dobrą praktykę uznajemy takie działanie, którego wprowadzenie służy lub może służyć w realizacji zadań rachunkowości w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości, wspiera rozwój kapitału ludzkiego (społecznego lub materialnego organizacji) i które spełnia następujące kryteria:

- **Uniwersalność** – może zostać zastosowana w każdej jednostce organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości. O uniwersalności dobrej praktyki decydują zastosowane rozwiązania a nie zaistniał potrzeba.
- **Skuteczność** – dynamicznie i trafnie odpowiada na konkretna potrzebę jednostki organizacyjnej lub powstały problem.
- **Efektywność – j**est zrealizowana, sprawdzona w praktyce, przynosi wymierne korzyści,
- **Etyczność** – dobra praktyka musi mieścić się w granicach prawa i dobrych obyczajów panujących w konkretnym środowisku społeczno-kulturowym.

Dobra praktyka – rozumiana jako każde efektywne i skuteczne działanie – może stać się standardem działania.

Podstawę tworzenia dobrych praktyk dość często stanowią kodeksy etyki zawodowej, biznesowej. Dobra praktyka staje się współcześnie narzędziem definiowania zasad rzetelnego postępowania, które są powszechnie zrozumiałe i możliwe do zastosowania na poszczególnych obszarach aktywności jednostki organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości.

Dobre praktyki spełniają dwie podstawowe funkcje:

- Służą za wzór bądź inspirację.
- Są wykorzystywane jako punkt odniesienia do oceniania niektórych aspektów wydajności pracy jednostek organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości.

Zaproponowana koncepcja przedstawia etapy dokumentowania struktury działu finansowo-księgowego w kontekście pracy z systemem SAP, w ujęciu procesowym. Takie podejście pozwoli na zidentyfikowanie powiązań między czynnościami poszczególnych działów (stanowisk) oraz osób odpowiedzialnych za ich realizację.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Zbiór dobrych praktyk to dokument, który stanowi zbiór zasad postępowania, opartych na kodeksie zawodowej etyki w rachunkowości i zgodnych z obowiązującym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej prawem, przyjętych do stosowania przez jednostki wymiaru sprawiedliwości. Specyfika resortowa wymaga uszczegółowienia zasad ogólnych prowadzenia rachunkowości dla osiągnięcia porównywalności oceny efektywności zarządzania zasobami oraz podejmowania decyzji.

Wdrożenie komputerowego systemu rachunkowości jest procesem złożonym i długotrwałym. Konieczność obsługiwania dotychczasowego systemu przetwarzania ogranicza dostępność czasu na zapoznanie się z funkcjonalnością i strukturą nowego systemu. Dlatego też należy uznać, że stosowanie dobrej praktyki organizacji rachunkowości jest niezbędnym warunkiem sprawnego funkcjonowania wdrożonego systemu rachunkowości informatycznej, które wymaga właściwej organizacji następujących czynności:

a) przygotowanie dokumentacji źródłowej (wystawianie własnych dokumentów księgowych, przyjmowanie obcych dowodów, kontrola dokumentów i ich dekretacja),
b) wprowadzanie dokumentów do systemu informatycznego,
c) kontrola wprowadzonych dokumentów i korekta ewentualnych błędów,
d) procedury przetwarzania i ich kontrola,
e) prezentacja wyników przetwarzania.

Ponad to:

1. Umożliwia dokonania jednoznacznego podziału pracy między pracownikami oraz odpowiedzialnych za wykonanie określonych czynności.
2. Pozwala określić przyczyny niewłaściwej pracy oraz ewentualne sposoby ich eliminacji.
3. Motywuje pracowników do podnoszeni kwalifikacji zawodowych i rozwoju osobistego.

System SAP zalicza się do systemów ewidencyjno-decyzyjnych, w których funkcjonuje zintegrowana baza dla wszystkich podsystemów analitycznych – modułów (np. finansowo-księgowy, kadrowo-płacowy, środków trwałych, postępowań sądowych itp.). System klasy ERP, jakim jest SAP wymaga parametryzacji procesów zachodzących w działalności sądów oraz znajomości zasad gospodarki finansowej jednostek budżetowych oraz trybu wykonywania budżetu państwa. Konfiguracja systemu przeprowadzona musi być w każdej jednostce organizacyjnej, jest to zadanie złożone obejmujące różnorodne czynności, co wymaga wsparcia szczegółową instrukcją lub pomocą konsultanta.

Podjęta inicjatywa opracowania Dobrej praktyki organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii jest trudna, z uwagi na krótki czas funkcjonowania ZSRK w sądach ale jednocześnie bardzo ważna z punktu widzenia oceny efektywności funkcjonowania sądów i wspomagania ich rozwoju. Wymiar sprawiedliwości w Polsce to instytucje o bardzo dużej różnorodności organizacyjnej i funkcjonalnej, więc formułując dla nich standardy należy zachować duży stopień uogólnienia.

Jako że przedwdrożeniowa koncepcja była wykonana w oparciu o typowe procesy zachodzące w sądach, każda jednostka powinna zmodyfikować ją na własne potrzeby. Takie podejście do pracy z

systemem SAP powinno zapewnić lepsze zgranie czynności realizowanych w sądzie z funkcjonalnością systemu IT.

4. Opis dobrej praktyki

Dobre praktyki organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii łączą w sobie pięć obszarów funkcjonowania jednostek organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości – sądów:

1. Organizacyjno-prawny.
2. Techniczny.
3. Zarządzania personelem.
4. Realizacja zadań wymiaru sprawiedliwości.
5. Współpracy z otoczeniem.

Niektóre działania mogą wydać się zbyt oczywiste, ponieważ jednostki są zobowiązane do ich spełniania. Jednakże dla systemowego ujęcia oraz z uwagi na dopuszczalne opcjonalne rozwiązania są opisywane.

4.1. Istota i zakres organizacji rachunkowości

Proces informacyjny rachunkowości obejmuje: gromadzenie danych, przetwarzanie danych, prezentacje informacji. Jednym z czynników determinujących jakość informacji dostarczanych przez rachunkowość oraz prawidłowe jej funkcjonowanie jako złożonego systemu informacyjnego jest jej organizacja. Od właściwej organizacji zależy sprawny przebieg procesu informacyjnego rachunkowości, zdolność do zaspokajania potrzeb informacyjnych w różnych obszarach decyzyjnych, a także wywiązywanie się z obowiązków nałożonych przez ustawę o finansach publicznych, ustawę o rachunkowości oraz wynikających innych regulacji (np. statystyka publiczna, system podatkowy).
Sądy są jednostkami budżetowymi (jedna z form organizacyjno prawnych jednostek sektora finansów publicznych), dla których podstawę gospodarki finansowej stanowi plan finansowy jednostki budżetowej. W związku z tym system informacyjny Sądów, w tym rachunkowość muszą być rozważane dwuwymiarowo: jako podmiotu finansów publicznych oraz jako podmiotu gospodarującego. Wzrost zapotrzebowania na informacje ekonomiczne oraz rozwój technologii informatycznych powoduje coraz większe wykorzystanie w rachunkowości systemów komputerowych.

Organizacja rachunkowości łączy istotę organizowania z istotą rachunkowości, czyli dziedziny organizowanej. Uwzględniając wynikający z tego obszar zagadnień wyodrębnia się:

- Organizację działu rachunkowości.
- Organizację dokumentowania operacji gospodarczych.
- Komputeryzację prac księgowych.
- Organizację inwentaryzacji.
- Organizację kontroli wewnętrznej.
- Organizację prac sprawozdawczych.

Organizację rachunkowości należy przygotować według następujących zasad:

1. Wynikające z ogólnej teorii organizacji: zasada planowania i kontroli, zasada racjonalnego podziału pracy.

2. Wynikające z istoty rachunkowości: zasady prawidłowej rachunkowości, przestrzegania obowiązujących przepisów, znajomość form i technik rachunkowości, znajomość potrzeb informacyjnych określonych użytkowników, zdefiniowanie przedmiotu ewidencji, zasada jakości organizacji.

W związku z prowadzeniem ksiąg rachunkowych w technologii informatycznej wymagane jest odpowiednie przygotowanie kadry księgowej, której wiedza i kompetencje powinny obejmować:

- znajomość technologii informacyjnej,
- umiejętność kontroli w środowisku informatycznym,
- umiejętności użytkownika systemu informatycznego.

Systemy informatyczne wykorzystywane w rachunkowości można podzielić na dwie grupy:

- systemy ewidencyjne,
- systemy ewidencyjno-decyzyjne.

System SAP zalicza się do systemów ewidencyjno-decyzyjnych, w których funkcjonuje zintegrowana baza dla wszystkich podsystemów analitycznych – modułów (np. finansowo-księgowy, kadrowo-płacowy, środków trwałych, postępowań sądowych itp.).
System klasy ERP, jakim jest SAP wymaga parametryzacji procesów zachodzących w działalności Sądów oraz znajomości zasad gospodarki finansowej jednostek budżetowych oraz trybu wykonywania budżetu państwa. Konfiguracja systemu wykonana jest na poziomie wspólnym dla wszystkich jednostek, z punktu widzenia procesów konsolidacyjnych w ramach resortu wymiaru sprawiedliwości. Ma to wpływ na przyjęcie Polityki rachunkowości (zasad) na dwóch poziomach. Poziom ogólny dotyczy wszystkich jednostek wymiaru sprawiedliwości i jest ustalony na poziomie dysponenta części budżetowej oraz poziom szczegółowy ustalony na poziomie jednostki organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości uwzględniającej jej zadania, wielkość i strukturę organizacyjna. Wdrożenie nowego systemu komputerowego rachunkowości w klasie ERP –SAP jest zadaniem złożonym, obejmującym różnorodne czynności, co wymaga wsparcia szczegółową instrukcją lub pomocą konsultanta.

Dla poprawnego wdrożenia i bieżącego użytkowania należy zidentyfikować i mieć świadomość występujących różnic w prowadzeniu ksiąg rachunkowych przy użyciu komputera a technikami tradycyjnymi, m.in:

1. Brak fizycznie wyodrębnionych ksiąg rachunkowych, wszystkie informacje niezbędne do wygenerowania poszczególnych zestawień (dziennik. księga główna , księgi pomocnicze, zestawienie obrotów i sald) są przechowywane w jednym zbiorze i istnieje możliwość sporządzenia poszczególnych zestawień;
2. Jednorazowe wprowadzanie danych, zapisy wprowadzane są na najniższym poziomie szczegółowości, a następnie agregowane automatycznie na odpowiednich stopniach syntetyki;
3. Możliwość przechowywania uporządkowanych danych w kartotekach i słownikach dotyczących kontrahentów, banków, urzędów;
4. Wykorzystanie komputera w rachunkowości daje możliwość automatyzacji wielu funkcji. Dużą zaletą jest generowanie raportów, sprawozdań i deklaracji bezpośrednio z komputera, bez konieczności przepisywania danych ręcznie;

5. System komputerowy tworzy wzorce księgowań ograniczając tym samym możliwość błędnego ujęcia operacji gospodarczej w sądzie. Dla operacji specjalnych system umożliwia dekretację manualną.

Rachunkowość prowadzona jest w jednostkach, które są wyodrębnione pod względem majątkowym, organizacyjnym i prawnym.

Organizacja służb finansowo-księgowych zależy od wielu czynników, m.in. od specyfiki prowadzonej działalności, wielkości (liczba wydziałów, liczba sędziów, pracowników administracyjnych, liczna spraw), stosowanej technologii przetwarzania danych, polityki rachunkowości, kwalifikacji i umiejętności osób zajmujących się rachunkowością. W poniższej tabeli zestawiono charakterystykę poszczególnych modeli organizacji służb finansowo-księgowych.

Tabela 1. Modele organizacji służb finansowo-księgowych

Forma modelu	Charakterystyka
Forma scentralizowana	Dział rachunkowości to jedna komórka organizacyjna, w której pracują wszyscy pracownicy podlegający głównemu księgowemu. Ze wszystkich „zakładów" za pomocą odpowiednich dokumentów przekazywane są dane o operacjach gospodarczych, sprawdzone pod względem formalnym, merytorycznym, celowości i efektywności, w „Centrali" są jeszcze raz kontrolowane (może to być kontrola systemowa). Zasady wystawiania, obiegu i kontroli dokumentów powinny być uregulowane w odpowiednio opracowanej instrukcji i wydane w formie zarządzenia. Taka organizacja umożliwia racjonalny podział pracy, stosowanie zastępstw pracowników, efektywne wykorzystanie środków technicznych i czasu pracy.
Forma zdecentralizowana	Dział rachunkowości podzielony jest na komórki organizacyjne (stanowiska, sekcje,) część ewidencji wykonywana jest przez „zakłady" przez pracowników, którzy zgodnie ze swoim zakresem czynności, pełnią określone funcie w zakresie rachunkowości. Pracownicy ci mogą być zatrudnieni w różnych agendach organizacyjnych jednostki. W tworzeniu dokumentacji księgowej biorą udział specjaliści związani z dana sferą działalności, którzy dzięki poznaniu istoty i zakresu prac księgowych mogą lepiej zrozumieć wymagane oczekiwania pracowników księgowości
Forma mieszana	Wydzielane są stanowiska do prowadzenia określonych czynności związanych z prowadzeniem rachunkowości. Jest to połączenie omówionych wyżej form. Niektóre zakresy rachunkowości są scentralizowane, a inne zdecentralizowane. Dla przykładu księgowość płacowa może być zdecentralizowana, a księgowość budżetowa z uwagi na konsolidację – scentralizowana. Forma ta może występować w przypadku stosowania systemów informatycznych, gdy dokumenty źródłowe wprowadzane są do przetwarzania na różnych stanowiskach pracy, a samo przetwarzanie realizowane w systemie pozwala na agregowanie danych na dowolnym poziomie „zakładu" czy „Centrali".

W przypadku sądownictwa występuje forma mieszana, np. ewidencję wartości niematerialnych i prawnych prowadzą oddziały informatyczne nie należące do służb finansowo-księgowych.

W aktualnie obowiązujących regulacjach prawnych sądy na wszystkich szczeblach organizacyjnych (SA, SO, SR) funkcjonują jako jednostki budżetowe, czyli wyodrębnione pod względem formalno-prawnym samobilansujące jednostki organizacyjne, niezależnie od systemu uruchamiania środków budżetowych (ustalone stopnie dysponenta drugiego i trzeciego stopnia w wykonywaniu budżetu państwa).

Ustanowienie jako jednego z organów sądu – Dyrektora sądu wynika z rozdzielenia spraw merytorycznych sądownictwa i spraw administracyjnych.

Zgodnie z ustawą – Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dyrektor sądu kieruje działalnością administracyjną sądu, która polega na:

- zapewnieniu odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych funkcjonowania sądu i wykonywania przez sąd zadań,
- zapewnieniu właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądu, bezpośrednio związanego z wykonywaniem przez sąd zadań,
- **wykonuje zadania przypisane, na podstawie odrębnych przepisów, kierownikowi jednostki w zakresie finansowym, gospodarczym, kontroli finansowej, gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz audytu wewnętrznego w tych obszarach;**
- jest zwierzchnikiem służbowym i dokonuje czynności z zakresu prawa pracy oraz reprezentuje sąd w tym zakresie wobec pracowników sądu, z wyłączeniem sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów;
- określa, w porozumieniu z prezesem sądu, rozmieszczenie i liczbę poszczególnych stanowisk, na których są zatrudniani pracownicy sądu, z wyłączeniem sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów, w wydziałach sądu;
- reprezentuje Skarb Państwa w zakresie powierzonego mienia i zadań sądu.

Z punktu widzenia organizacji rachunkowości istotne jest przypisanie dyrektorowi sądu zadań właściwych kierownikowi jednostki w świetle ustawy o rachunkowości. Brak wcześniej takiego umocowania wywoływało wiele wątpliwości w zakresie odpowiedzialności za prawidłowe prowadzenie ksiąg rachunkowych oraz wiarygodność sprawozdań finansowych.

Struktura organizacyjna systemu SAP daje możliwości do stosowania tej technologii zarówno w samobilansujących jednostkach organizacyjnych jak i w instytucjach wielozakładowych. Przyjęcie określonej formy organizacyjno-prawnej pozostaje w bezpośrednim związku z organizacją gromadzenia danych, wprowadzania ich do systemu przetwarzania danych oraz sprawozdawczością finansową. Z uwagi na strukturę podmiotową finansów publicznych oraz tryb wykonywania budżetu państwa , decyzje w zakresie form organizacyjno-prawnych sądów, mogą być podjęte po zmianie stosownych ustaw. Niezależnie od przyjętych rozwiązań , w każdym wariancie istotne jest prawidłowo zorganizowanie danych wejściowych do systemu przetwarzania danych.

Kierunki rozwoju rachunkowości w sądach jako jednostek wielozakładowych. Metoda podmiotowa w organizacji sądów jako jednostki wielozakładowe.

Zgodnie kryterium podmiotowości za organizację rachunkowości jak również za sporządzanie sprawozdań, odpowiada kierownik podmiotu formalno-prawnie zobowiązanego – „Centrali" a nie jednostek wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej.

W przypadku powołania samodzielnych i samobilansujących się jednostek (SA, SO, SR) rachunkowość jest zazwyczaj prowadzona w pełnym zakresie przez powołane jednostki , zgodnie z ustalonymi dla niej zasadami - polityką rachunkowości. W przypadku powołania jednostek – „zakładów" integralnie związanych z jednostką stanowiącą prawny podmiot rachunkowości, polityka

rachunkowości musi być wspólna dla wszystkich jednostek, analogicznie jak w grupie jednostek powiązanych , aby wyeliminować różnice w klasyfikacji składników majątkowych, ich wycenie itp.

Należy zauważyć, że w systemie finansów publicznych wiele decyzji w zakresie polityki rachunkowości może być podjętych na szczeblu dysponenta części budżetowej, tj. Ministra Sprawiedliwości. Niemniej jednak, powinno to mieć odwzorowanie w dokumentach organizacyjnych.

Procesy konsolidacyjne finansów publicznych mogą wywołać w przyszłości zmiany organizacyjne. Ujednolicenie systemów przetwarzania danych stwarza możliwości integracji danych finansowo-księgowych i operacyjnych w zakresie działalności sądów.

W celu koncentracji środków związanych ze sprawowaniem i wykonywaniem wymiaru sprawiedliwości można rozważyć ustanowienie „centrali" na poziomie Sądów Apelacyjnych (SA), którym podporządkowane są Sądy Okręgowe i Sady Rejonowe z uwagi na ustawowy zakres ich kompetencji (działalności). „SA-Centrala" stanie się prawnie wyodrębnionym podmiotem zobowiązanym do prowadzenia ksiąg rachunkowych zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz przepisami ustawy o finansach publicznych i innych regulacji prawnych powiązanych z charakterem działalności sądów powszechnych. SO i SR w tym rozwiązaniu traktować należy jako oddziały, wyodrębnione organizacyjnie, które mogą być samodzielnie bilansującymi jednostkami wchodzącymi w skład sprawozdania łącznego na podstawie art. 51 ustawy o rachunkowości albo jednostkami integralnie powiązanymi z „SA-Centralą". Podejście to wymaga odpowiednich regulacji prawnych (o finansach publicznych, o ustroju sądów powszechnych).

W przypadku jednostek wielozakładowych także można dokonać wyboru formy prowadzenia rachunkowości. W znacznym stopniu jest to uwarunkowane kwalifikacjami kadry wykonującej czynności związane z procesami finansowo-księgowymi oraz z wyposażeniem sprzętowym. Wybór rozwiązań zależy od strategii wprowadzanych zmian drogą ewolucyjną lub rewolucyjną(np. utworzenie centrum rozliczeniowo-finansowego).

Należy zauważyć, że podobna, acz nie tożsama, procedura łączenia sprawozdań finansowych obowiązuje w sektorze finansów publicznych na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie szczególnych zasad rachunkowości i planów kont (…..). Sprawozdania finansowe jednostkowe instytucji niższego szczebla łączone są ze sprawozdaniem jednostkowym dysponenta wyższego szczebla odpowiednio na poszczególnych stopniach dysponowania środkami budżetowymi (dysponent III stopnia, dysponent II stopnia, dysponent części budżetowej). Księgi rachunkowe muszą być prowadzone w każdym sądzie jako jednostce organizacyjnej.

Rozważania w odniesieniu do form (modeli) organizacji rachunkowości mają także zastosowanie w dotychczasowych strukturach organizacyjnych gdzie „Centralą" jest SO czy SR a jednostkami organizacyjnie wyodrębnionymi poszczególne wydziały, w ramach których mogą funkcjonować biura rozliczeniowe.

4.2. Prawo bilansowe i system finansów publicznych a organizacja rachunkowości

Zawarte w przepisach szczegółowe zasady rachunkowości są pochodne od ogólnych zasad, które zostały określone przez naukę rachunkowości, a także utrwalone przez praktykę zawodową. Obejmują one reguły jej prowadzenia gwarantujące wiarygodność i użyteczność dostarczanych informacji oraz sprawne ich uzyskiwanie.

Obowiązek prowadzenia rachunkowości w Sądach – jednostkach budżetowych, wynika z ustawy o rachunkowości (zasady ogólnie obowiązujące) oraz z ustawy o finansach publicznych zasady szczegółowe. Rachunkowość Sądu obejmuje :

1. Przyjęte zasady (politykę rachunkowości.
2. Prowadzenie na podstawie dowodów ksiąg rachunkowych, ujmujących zapisy zdarzeń (w tym dotyczących wykonywania budżetu) w porządku chronologicznym i systematycznym.
3. Okresowe ustalanie lub sprawdzanie droga inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów.
4. Wycenę aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego.
5. Sporządzanie sprawozdań finansowych i budżetowych.
6. Gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą.

Szczególne zasady rachunkowości jednostek sfery budżetowej dotyczą:

- Ewidencji wykonania budżetu.
- Ewidencji wykonania budżetu w układzie zadaniowym.
- Ewidencji aktywów trwałych stanowiących własność Skarbu państwa lub jednostek samorządu terytorialnego.
- Wyceny poszczególnych składników aktywów i pasywów.
- Sporządzanie sprawozdań finansowych oraz odbiorców tych sprawozdań.
- Prawidłowo prowadzone księgi rachunkowe są podstawą sporządzania sprawozdawczości budżetowej oraz w zakresie operacji finansowych.

Sądy – jednostki sektora finansów publicznych powinny posiadać dokumentację opisującą przyjęte zasady (politykę) rachunkowości. Przepisy szczególne Ministra Finansów, wydane na podstawie delegacji ustawy o finansach publicznych narzucają pewne obowiązki, ale też dają dysponentom części budżetowej oraz kierownikom jednostki prawo wyboru określonych rozwiązań.

Wprowadzenie systemu SAP jako systemu ogólnie obowiązującego w sądach wymaga przyjęcia określonych zasad rachunkowości na szczeblu nadrzędnym- MS. Na poziomie jednostkowym powinny być doprecyzowane rozwiązania i czynności szczególne, wynikające ze struktury organizacyjnej danego sądu.

Dokumentacja przyjętych zasad rachunkowości (polityki rachunkowości) ma szczególne znaczenie dla prawidłowego zarządzania w jednostkach wymiaru sprawiedliwości ponieważ:

1. Utrwala przyjęte zasady.
2. Powoduje świadomy wybór zasad rachunkowości.
3. Stwarza warunki kontroli zarówno dla potrzeb kontroli wewnętrznej jak i rewizji finansowej.
4. Ułatwia zachowanie ciągłości stosowania zasad.

Każda jednostka zobowiązana do prowadzenia pełnej rachunkowości określa w dokumentacji opisującej przyjęte przez nią zasady rachunkowości (indywidualne lub uzgodnione w ramach podmiotów powiązanych), w szczególności :

a) rok obrotowy i w ramach niego okresy sprawozdawcze,
b) metody wyceny aktywów pasywów oraz ustalania wyniku finansowego,
c) sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych,
d) system ochrony danych i ich zbiorów (dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych, innych dokumentów stanowiących podstawę zapisów w księgach).

Księgi rachunkowe powinny być prowadzone rzetelnie, bezbłędnie, sprawdzalnie i bieżąco (art. 24 ust. 1 Ustawy o rachunkowości, dalej Uor.).

Księgi uznaje się za rzetelne, gdy zawarte w nich zapisy odzwierciedlają faktyczny przebieg operacji gospodarczych, na podstawie wiarygodnych dowodów księgowych. Jest to uwarunkowane spełnianiem przez system finansowo-księgowy następujących procedur kontrolnych:

- Sprawdzanie na bieżąco bilansowania zapisów stron WN i MA poszczególnych zapisów księgowych.
- Przechowywanie wprowadzonych dowodów w buforze celem przeprowadzenia procedur kontrolnych.
- Dokonywanie i sprawdzanie bilansowania transakcji na kontach, na których zadeklarowano taką konieczność (konta rozliczeniowe, rozrachunkowe).

Podstawowe znaczenie dla oceny rzetelności ksiąg ma identyfikacja działania algorytmów opisujących m.in. następujące reguły:

1. Wprowadzanie zapisów do ksiąg rachunkowych (w przypadku ZSRK-SAP z wykorzystaniem karty procesu podstawowego).
2. Obliczeń.
3. Automatycznej kontroli zapisów.
4. Przenoszenia sald i obrotów.
5. Prezentacji wyników wyświetlanych na ekranie monitora lub drukowanych w formie papierowej.
6. Sterowania uprawnieniami użytkowników.
7. Programowo realizowanej ochrony danych.

Bezbłędność ksiąg rachunkowych jest pochodną bezbłędności stosowanych procedur i realizowanych funkcji. Bezbłędnymi są te księgi, do których wprowadzono kompletnie i poprawnie wszystkie zakwalifikowane do zaksięgowania w danym miesiącu dowody księgowe (uwzględniając przyjęte zasady w polityce rachunkowości do 5 dnia następnego miesiąca po okresie sprawozdawczym z wyłączeniem okresu zamknięcia rocznego, gdzie terminy zaklasyfikowania do określonego roku obrotowego uwzględniają okres przejściowy w rozliczeniach wynikających z gospodarki budżetowej jednostek budżetowych oraz prac związanych z zamknięciem roku). Zastosowanie programów finansowo-księgowych nie zapewnia, że wszystkie dokumenty zostały wprowadzone, nie pozwala stwierdzić, czy nie pominięto jakiegoś dowodu księgowego. Dlatego też niezmiernie ważne jest przestrzeganie instrukcji obiegu dokumentów.

Zapis księgowy jest elementarną częścią ksiąg rachunkowych, którego cechy zawiera art. 23 ust.2 Uor. Kompletność pojedynczych zapisów (dokonywanych w układzie kart procesów elementarnych) obejmuje co najmniej następujące charakterystyki:

- datę dokonania operacji gospodarczej,
- określenie rodzaju i numer identyfikacyjny dowodu księgowego stanowiącego podstawę zapisu oraz jego datę, gdy rożni się od daty dokonania operacji,
- zrozumiały tekst, skrót lub kod opisu operacji, ale należy posiadać pisemne objaśnienia treści skrótów lub kodów,
- kwotę i datę zapisu,
- oznaczenie kont, których dotyczy.

Zapis księgowy powinien mieć dane pozwalające na ustalenie osoby odpowiedzialnej za treść zapisu.

Księgi rachunkowe są sprawdzalne, gdy umożliwiają stwierdzenie poprawności dokonanych w nich zapisów, stanów (sald) oraz stosowanych procedur obliczeniowych (art. 24 ust. 4 Uor), a w szczególności:

- udokumentowanie zapisów pozwala na identyfikacje dowodów i sposobu ich zapisania w księgach na wszystkich etapach przetwarzania danych, co oznacza że zapisy księgowe są prowadzone przez system informatyczny z rewizyjnym śladem księgowym;
- zapisy są uporządkowane chronologicznie i systematycznie według kryteriów klasyfikacyjnych umożliwiających sporządzenie obowiązujących sprawozdań, w tym deklaracji podatkowych oraz przeprowadzenie rozliczeń finansowych;
- zapewniony jest dostęp do zbiorów umożliwiających uzyskanie w dowolnym momencie, za dowolnie wybrany okres jasnych i zrozumiałych informacji o treści zapisów wprowadzonych do ksiąg rachunkowych;

Księgi uważa się za prowadzone na bieżąco, jeżeli:

1. pochodzące z nich informacji umożliwiają sporządzenie w terminach obowiązujących jednostkę sprawozdań (finansowych, budżetowych i innych) oraz dokonanie rozliczeń; w związku z tym należy przestrzegać zasad obiegu dokumentów aby wszelkie informacje zostały prawidłowo zaklasyfikowane do odpowiedniego okresu sprawozdawczego.
2. Zestawienie obrotów i sald kont księgi głównej są sporządzane przynajmniej za poszczególne okresy sprawozdawcze, nie rzadziej niż na koniec miesiąca według ustaleń wynikających z treści punktu 1 – termin ten wymaga określenia w polityce rachunkowości.
3. Wpłaty i wypłaty gotówką oraz innymi środkami pieniężnymi ujmuje sie w dniu, w którym zostały dokonane.

Dopełnieniem powyższych warunków jest prawidłowe dokonywanie korekty błędnych zapisów, tylko w formie zapisu księgowego przez upoważnione osoby – inne niż wprowadzające pierwotne dane.

Dokumentacja systemu przetwarzania danych powinna zawierać w szczególności:

- Wykaz zbiorów danych tworzących księgi rachunkowe na komputerowych nośnikach danych z określeniem ich struktury, wzajemnych powiązań oraz ich funkcji w organizacji całości ksiąg rachunkowych i w procesach przetwarzania danych,

- Opis systemu informatycznego zawierającego wykaz programów, procedur lub funkcji, w zależności od struktury oprogramowania, wraz z opisem algorytmów i parametrów oraz systemowych zasad ochrony danych, w tym metody zabezpieczania dostępu do systemu przetwarzania i danych wprowadzanych do systemu;
- Określenie wersji oprogramowania i daty rozpoczęcia jego eksploatacji.

Dokumentację przyjętych zasad rachunkowości w Sądach ustala i wprowadza do stosowania Dyrektor sądu. Na podstawie delegacji ustawy o finansach publicznych powierza on obowiązki w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych głównemu księgowemu. Zakres odpowiedzialności głównego księgowego obejmuje:

- Prowadzenie rachunkowości sądu,
- Wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi,
- Dokonywanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym,
- Dokonywania wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym.

Odpowiedzialność za prowadzenie rachunkowości zawarta jest w różnych przepisach prawnych, np. w ustawie o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, w ustawach podatkowych, i in.

Ustawa o rachunkowości nie określa zakresu czynności wykonywanych przez głównego księgowego, które wypracowała i utrwaliła praktyka

Główny księgowy powinien odpowiednio zorganizować służby finansowo-księgowe. W sektorze finansów publicznych w celu realizacji swoich zadań główny księgowy ma prawo:

1. Żądać od kierowników innych komórek organizacyjnych jednostki – sądu w formie ustnej lub pisemnej niezbędnych informacji i wyjaśnień, jak również udostępnienia do wglądu dokumentów i wyliczeń będących źródłem tych informacji i wyjaśnień,
2. Wnioskować do kierownika jednostki określenia trybu, zgodnie z którym mają być wykonywane przez inne komórki organizacyjne sądu prace niezbędne do zapewnienia prawidłowości gospodarki finansowej oraz ewidencji księgowej, kalkulacji kosztów i sprawozdawczości.

Przy organizacji pracy służb finansowo-księgowych (w dziale rachunkowości-księgowości) istotny jest podział obowiązków, który może być dokonany według rodzaju wykonywanych czynności (np. kontrola merytoryczno-formalna, dekretowanie dokumentów) lub zagadnień (np. gospodarka środkami trwałymi – kontrola dokumentów, wycena ewidencja zmian).

W ramach kontroli formalnej i merytorycznej należy opisać fakturę, aby prawidłowo ująć rozrachunki i koszty związane ze zdarzeniem gospodarczym, którego dokument dotyczy.

W opisie należy wskazać:

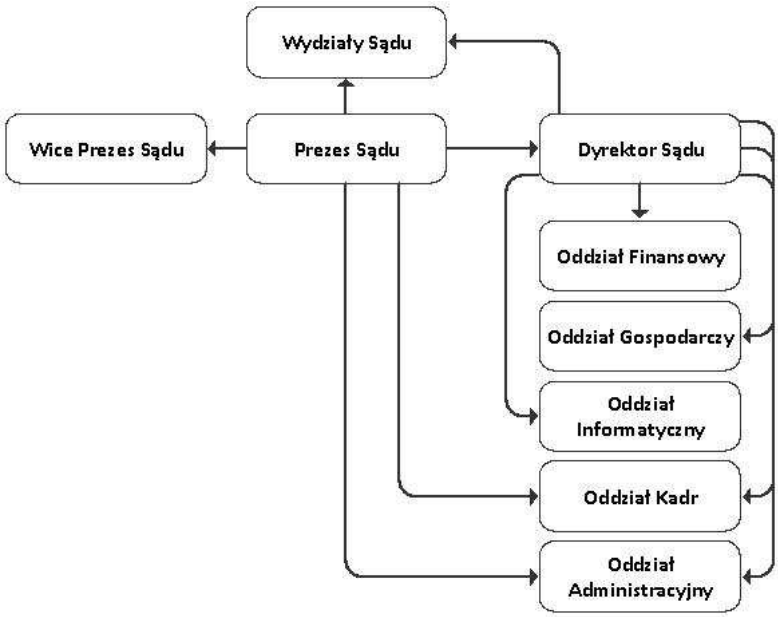
1. Jakiego dokumentu inicjującego dotyczy (nr, data, kwota); najczęściej dokumentami inicjującymi są: wniosek o zamówienie publiczne, wniosek o skierowanie za granicę, powołanie biegłego, wniosek o dofinansowanie kształcenia.
2. Jeżeli zawarto umowę, nr umowy i kwota.
3. Jakie usługi czy towary zostały nabyte, np. przy usługach gastronomicznych (poczęstunek przy konferencji, kolacja dla zaproszonych gości), jaka forma: papierowa, elektroniczna.
4. Jaka kwota została już wykorzystana w ramach dokumentu inicjującego.

5. Jaka kwota pozostanie do dyspozycji po zrealizowaniu płatności.
6. Czy dany dokument finansowy jest ostatnim realizowanym w ramach danego dokumentu inicjującego.
7. W przypadku płatności kartą służbową należy podać datę transakcji oraz informacje czyją kartą służbową dokonana była płatność.
8. Przy pierwszej płatności dołączyć oryginał dokumentu inicjującego, umowy.

W związku z prowadzeniem ksiąg rachunkowych w technologii informatycznej wymagane jest odpowiednie przygotowanie kadry księgowej, której wiedza i kompetencje powinny obejmować:
- znajomość technologii informacyjnej,
- umiejętność kontroli w środowisku informatycznym,
- umiejętności użytkownika systemu informatycznego.
Podział pracy musi być dostosowany do struktury organizacyjnej w powiązaniu z formą organizacji rachunkowości oraz techniką przetwarzania.

4.3 Kształtowanie struktury organizacyjnej

W pierwszym etapie wdrażania dobrych praktyk sąd powinien przygotować swoją strukturę organizacyjna. Wynikiem tego powinno być zinwentaryzowanie potencjału kadry, która ma wykonywać swoje obowiązki z wykorzystaniem systemu SAP. Ważne jest, aby dobrze rozeznać obowiązki i możliwości każdego pracownika. Struktura organizacyjna powinna prezentować działy, jakie w danym sądzie się znajdują (rys.1) oraz powiązane z nimi stanowiska (rys.2).



Rysunek 1. Struktura organizacyjna sądu X

Prawidłowa organizacja służb finansowo-księgowych wymaga w praktyce kierowanie się ogólnymi zasadami wypracowanymi przez teorię organizacji i zarządzania z uwzględnieniem określonych przepisów dotyczących specyfiki jednostek wymiaru sprawiedliwości.
Do zasad ogólnych zalicza się :

- prawidłowy podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności,
- samokontrolę, nadzór kierowniczy i kontrolę jako wyodrębnione działanie.

Przy podziale zadań i ról należy zwrócić uwagę na rozdzielenie czynności dyspozycyjno-kontrolnych od czynności wykonawczych oraz kierunki przepływów informacyjnych.

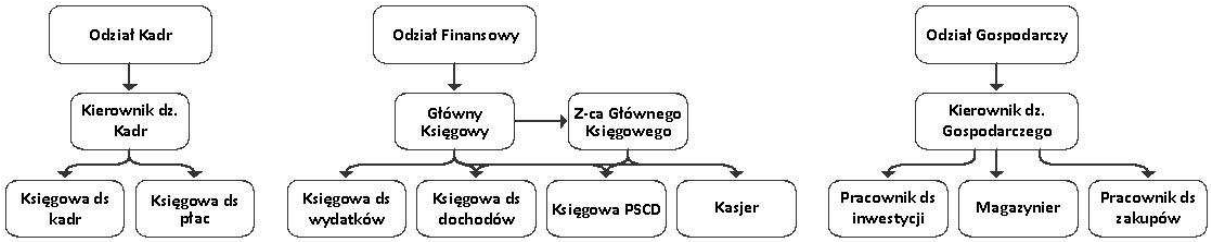
Przy organizacji pracy w komórkach zatrudniających osoby zajmujące się rachunkowością ważny jest podział obowiązków, który może być przeprowadzony według wykonywanych czynności lub zagadnień w ujęciu procesowym. Podział pracy służb finansowo-księgowych musi być dostosowany do przepływu informacji wynikającego ze struktury przetwarzania danych.

Obowiązki pracowników wynikają z przypisanych im ról, na określonych stanowiskach. W ramach dobrych praktyk należy opracować opis stanowisk według określonego schematu. Opis stanowiska powinien zawierać:

1. Określenie nazwy stanowiska.
2. Wskazanie komórki organizacyjnej i bezpośredniego przełożonego.
3. Podstawowe obowiązki pracownika (ogólne i szczegółowe czynności – powiązane z katami procesów- na danym stanowisku pracy.
4. Szczegółowy zakres uprawnień.
5. Szczegółowy zakres odpowiedzialności.
6. Wskazanie osoby zastępującej i zastępowaną.
7. Osoby i komórki współpracujące.
8. Oświadczenie pracownika o przyjęciu dokumentu do wiadomości i przestrzegania.

Działania wykonywane przez osoby zajmujące się rachunkowością w ramach przyjętych zasad (polityki) rachunkowości obejmują: czynności księgowe oraz czynności wspomagające zarządzanie.

Rozwinięcie struktury organizacyjnej w obrębie działów, z wydzieleniem stanowisk obrazuje rys. 2.



Rysunek 2. Stanowiska znajdujące się w obrębie działów

Wraz z dokumentacją ZSRK został dostarczony dokument *Matryce powiązań Kart Procesów z Instrukcjami*(załącznik 1).Wspierając się tym opracowaniem warto przygotować dokument wiążący realizowane na określonym stanowisku procesy z instrukcjami ich wykonania w systemie SAP. Przykład takiej dokumentacji przedstawiono w tabeli 2. Do takiego zestawienia powinny być dołączone karty procesów i powiązane z nimi instrukcje wykonywanych procesów w systemie SAP. Same jednak procedury nie są wystraczające. W trakcie realizowania wsparcia w sądach zauważono, że użytkownicy nie korzystają z instrukcji, nie znają treści opracowanych kart procesów przyporządkowanych do ich stanowisk. Po przygotowaniu dokumentacji stanowiska pracownik powinien je przeczytać i zgłosić swoje uwagi, w ten sposób weryfikując przygotowane instrukcje. Takie weryfikacje są bardzo cenną wiedzą dla całego projektu, a na pewno mają wpływ na lepsze zrozumienie funkcjonalności systemu SAP. Po weryfikacji dokumentacji stanowiskowej, powinna ona być scalona w logiczną całość i powinna stanowić wsparcie dla pracownika danego stanowiska oraz osób go zastępujących.

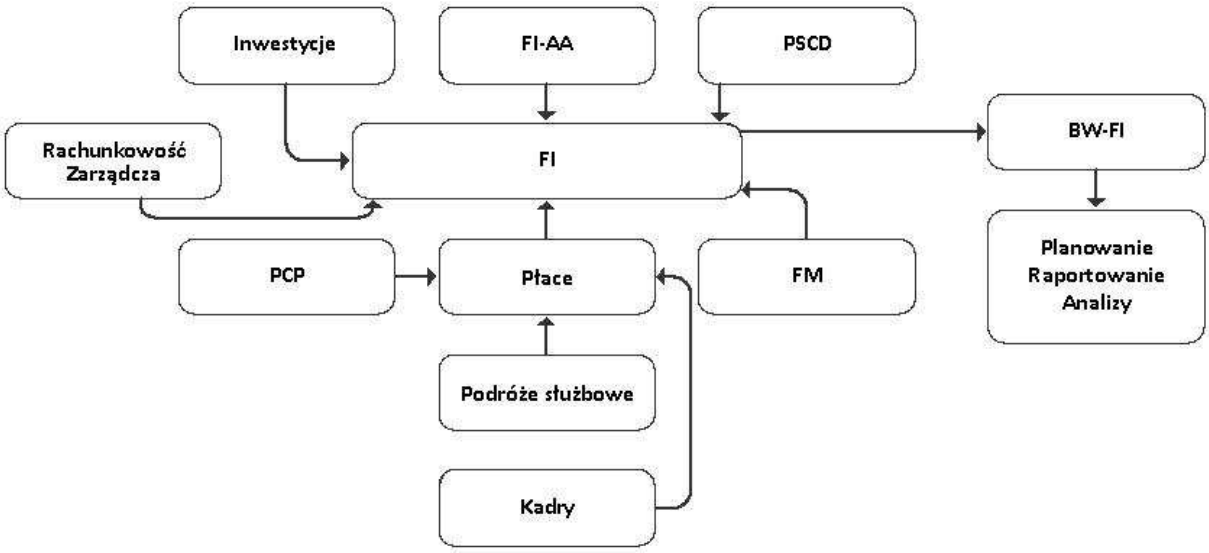
Tabela 2 Zestawienie procesów wraz z instrukcjami na stanowisku kasjera

Kasjer			
zainicjowanie działania "wejście"	proces Karta Procesu	Instrukcja do stanowiska	tworzony dokument "wyjście"
można rozpisać konkretne przypadki	1_O_1_1_RB_010_Ewidencja operacji kasowych	1_O_1_1_RF_0100_Ewidencja operacji kasowych, wydruk dokumentów kasowych i dziennika kasowego	dokument KW, KP oraz księgowanie w KG
Wpłata	1_D_B_1_RB_020_Znaki opłaty sadowej dochody	1_W_B_3_MTI-MM_0101_Ewidencja znaków opłaty sądowej	dokument ewidencji przychodów
Zakup	1_W_B_4_RB_010_Znaki opłaty sadowej wydatki	1_W_B_3_MTI-MM_0101_Ewidencja znaków opłaty sadowej	zakupione znaki dokument rozliczenia

Prawidłowa organizacja rachunkowości w technologii IT jest uwarunkowana znajomością struktury i funkcjonalności nowego systemu informatycznego.

Na podstawie dokumentacji systemowej opracowano schematy (1-9) przedstawiające strukturę modułową i funkcjonalności systemu SAP wdrożonego w sądach. Analiza ich może wpłynąć na podział zakresu prac finansowo-księgowych oraz reorganizację komórek administracyjno-gospodarczych.

Schemat 1 . Obszary merytoryczne jako moduły systemu SAP wdrożone w Sądach

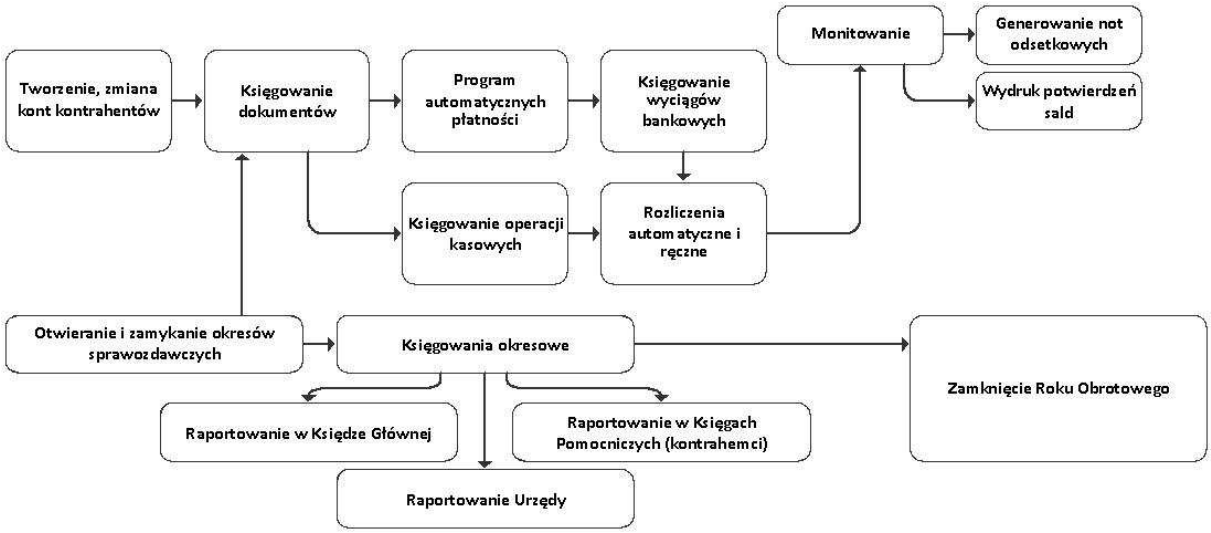


Opis:
Centralnym modułem systemu SAP jest moduł FI – rachunkowość finansowa. Moduły:

- PSCD – postępowanie sądowe,
- FM – rachunkowość budżetowa,
- CO (Rachunkowość Zarządcza),
- FI-AA – środki trwałe,
- Inwestycje, są częścią FI, natomiast Płace i BW są modułami zewnętrznymi. Strzałki prezentują przepływy danych.

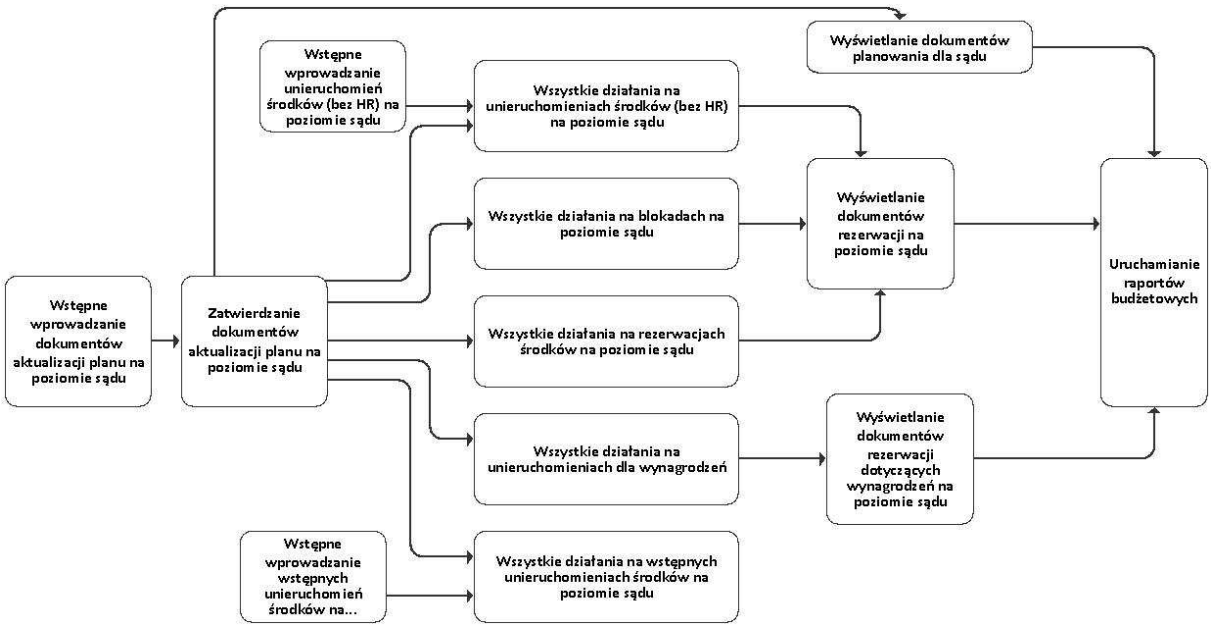
System SAP pozwala na szczegółowe i precyzyjne definiowanie ról, jednak z racji tego, że niektóre sądy (zwłaszcza) rejonowe dysponują niewielkim potencjałem kadrowy, jeden pracownik wykonuje czynności z wielu zakresów. Efektem tego, jest zaprojektowany model ról, który jest bardzo ogólny, zawierający w sobie wiele procedur wykonawczych. Procedury te, zostały opisane w Kartach Procesów. Dopiero w ramach Kart Procesów następuje wydzielenie czynności dotyczących dochodów i wydatków. Prezentowane na schematach powiązania wskazują implikowanie czynności.

Schemat 2. Role i działania Modułu FI (rachunkowość)

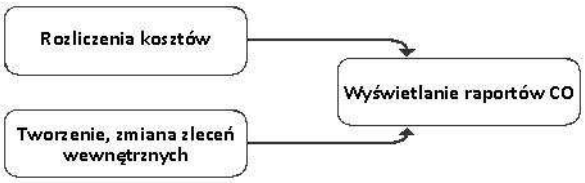


Przy opracowywaniu właściwego dla jednostki systemu organizacji rachunkowości, w tym wyboru techniki gromadzenia, przetwarzania i prezentacji informacji finansowo-księgowych i zarządczych ważne jest kierowanie się zasadę efektywności.

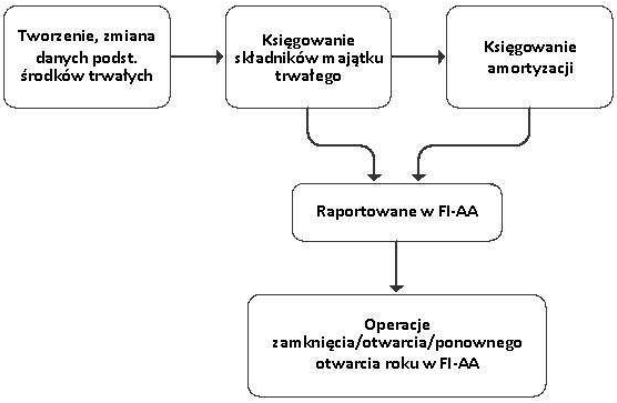
Schemat 3. Role i działania Modułu FM (rachunkowość budżetowa)



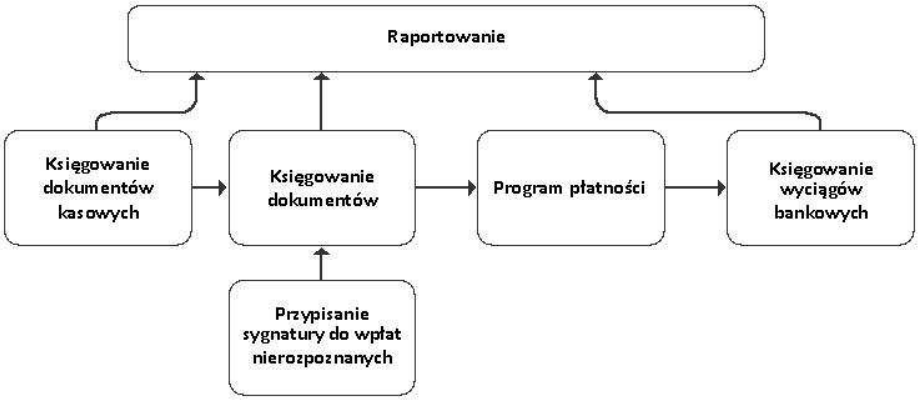
Schemat 4. Role i działania Moduł CO (Rachunkowość Zarządcza)



Schemat 5. Role i działania Moduł FI-AA (Środki trwałe)



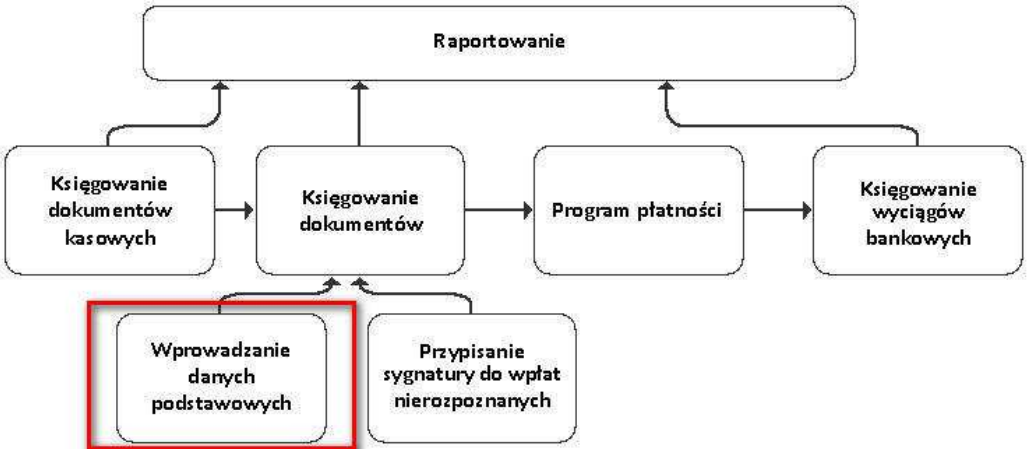
Schemat 6. Role i działania Modułu PSCD (Postępowanie sądowe)



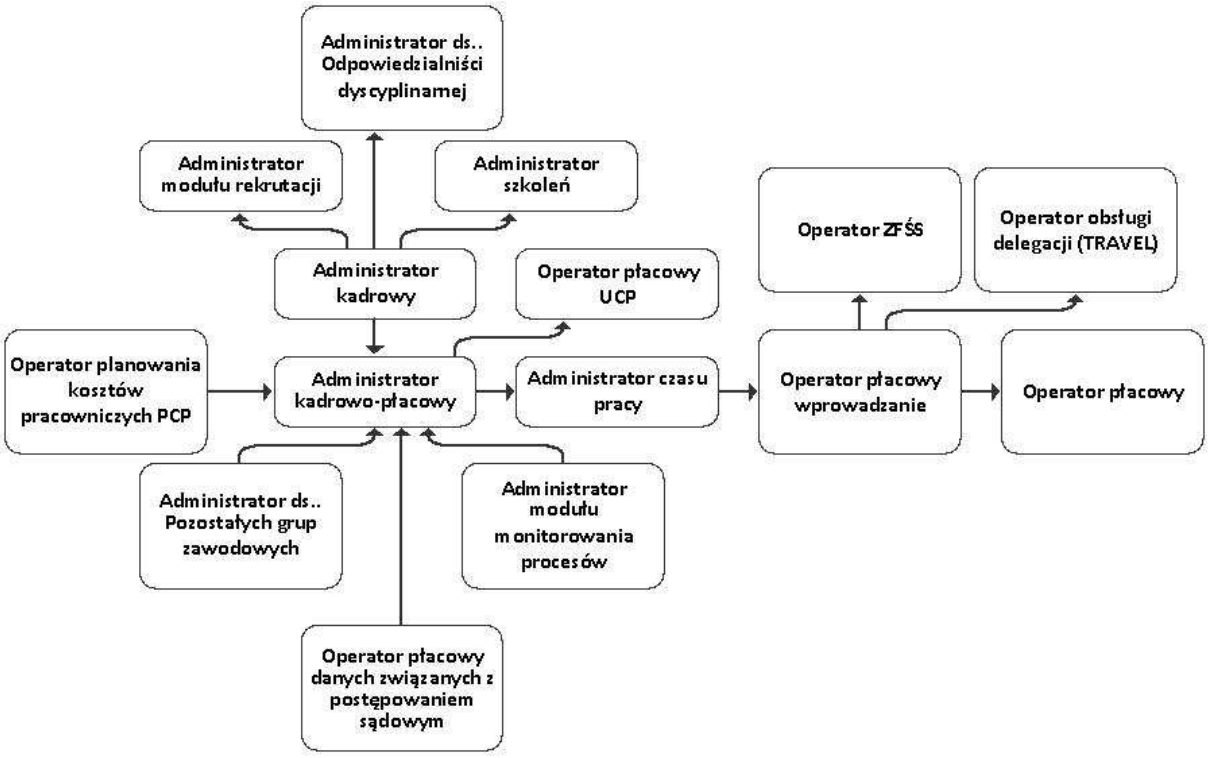
Na powyższym schemacie dla modułu PSCD, zostały umieszczone czynności (role) zgodnie z dokumentacją ZSRK. Brakuje wskazania kluczowych czynności, które są ujęte w ramach prezentowanych ról, jakimi są działania związane z wprowadzaniem danych podstawowych. Opracowując dobre praktyki, uznano, że te działania są wąskim gardłem dla pozostałych prac w module PSCD (i HR). Ponadto, czynności związane z wprowadzaniem danych podstawowych są czynnościami prostymi (aczkolwiek pracochłonnymi) do wykonania i mogą być wykonywane przez osoby o mniejszej wiedzy merytorycznej o postępowaniu sądowym.

Poniżej schemat 7 wskazujący miejsce w przepływach danych dla **czynności wprowadzania danych podstawowych PSCD.**

Schemat 7. Przepływach danych dla czynności wprowadzania danych podstawowych PSCD

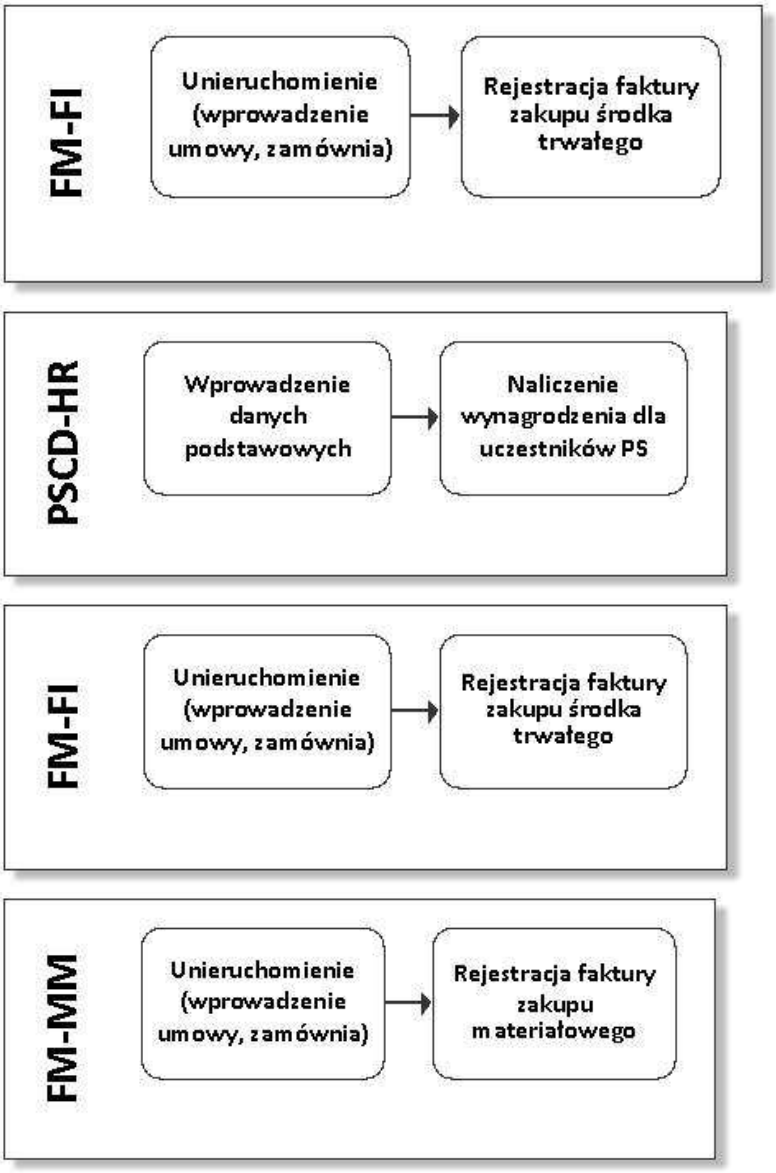


Schemat 8. Role i działania Modułu HR (Kadry Płace)



Przedstawione na schematach role i działania w obrębie modułów wskazują swoimi przepływami danych (na schematach oznaczone strzałką), na zależność czynnościową. Interpretacja takiej prezentacji polega na identyfikowaniu działań wcześniejszych, bez wykonania których niemożliwe jest wykonanie działań kolejnych. Oprócz wymienionych istnieją jeszcze newralgiczne punkty powiązań między modułami. Są to: moduły FM-FI, PSCD-HR, FM-MM, FM-FI-AA. Istotne jest więc zidentyfikowanie wąskich gardeł miedzy modułami

Schemat 9. Powiązania zależnych czynności między modułami, stanowiącymi wąskie gardła



System SAP-ERP realizuje swoje zadania, bazując na procesach zachodzących w jednostce organizacyjnej. Procesy zaś składają się z określonych co do rodzaju operacji gospodarczych, których odwzorowanie w systemie informatycznym wymaga wielu czynności.

4.4 Procesy realizowane na stanowiskach

W kolejnym kroku, dla każdego stanowiska powinna być określona lista czynności wykonywanych na nim i powiązana z kartami procesów opracowanych podczas projektowania koncepcji biznesowej dla wdrożenia systemu SAP. Przykład takiego powiązania przedstawia tab. 3.

Czynności księgowe to w szczególności:

1. Wystawianie, wypełnianie, kontrolę i obieg dokumentów.
2. Prowadzenie na podstawie dowodów księgowych – ksiąg rachunkowych, ujmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i systematycznym.
3. Sporządzanie raportu kasowego.
4. Uzgadnianie rzeczywistego stanu aktywów i pasywów z danymi księgowymi.
5. Przeprowadzanie rozliczeń publiczno-prawnych, w tym wyjaśnianie problemów podatkowych i innych świadczeń publiczno-prawnych.
6. Przeprowadzanie oraz dokumentowanie wyceny bilansowej aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego.
7. Sporządzanie sprawozdań finansowych, budżetowych i innych informacji rzeczowo-finansowych.
8. Gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji wymaganej przez obowiązujące jednostkę prawo.
9. Wykonywanie analizy finansowej w zakresie wynikającym z funkcji informacyjnej systemu rachunkowości jednostki.
10. Współpraca z kontrolującymi sytuację finansową i majątkową jednostki, wykonanie planu finansowego.

W czynnościach tych zawierać się może także administrowanie systemem informatycznym, w zależności od przyjętych rozwiązań organizacyjnych w jednostce przy funkcjonowaniu zintegrowanych systemów ewidencyjno-decyzyjnych.

Czynności wspomagające zarządzanie – z uwagi na szczególną rolę systemu rachunkowości w systemie informacyjnym jednostki w procesie zarządzania wykorzystywane są informacje tworzone zarówno w systemie rachunkowości jak i z innych źródeł (np. wspólna baza danych dla rachunkowości finansowej, budżetowej i zarządczej). Czynności wspomagające zarządzanie obejmują w szczególności:

1. Dostarczanie danych dla tworzenia strategii jednostki.
2. Sporządzanie planów operacyjnych (finansowych).
3. Wieloaspektową ocenę dokonań jednostki.
4. Obsługę systemów informacyjnych rachunkowości, projektowanie i wdrażanie zmian.
5. Prace związane z wewnętrznym raportowaniem i innymi działaniami związanymi z zarządzaniem.
6. Działania i analizy mające na celu synchronizację działalności operacyjnej ze strategią jednostki, które służą wspomaganiu decyzji przez kadrę kierowniczą.

Tabela 3. Przyporządkowanie realizowanych procesów do stanowisk

Dział	Stanowisko	proces (Karty Procesów)
oddział Kadr	kierownik działu kadr	1_P_3_1_RB_060_Zaangazowanie wynagrodzeń
		1_P_3_1_RB_070_Zaangazowanie z umów cywilno prawnych
	księgowa ds. kadr	HR 001 Zatrudnienie
		HR 003 Zmiana warunków pracy
		HR 004 Delegowanie
		HR 010 Długotrwała nieobecność urlop macierzyński
		HR 014 Przejście w stan spoczynku
		HR 033 Rozliczanie czasu pracy- ocena czasu pracy
	księgowa ds. płac	1_W_P_2_PLA_0101_Naliczanie listy- Symulacja Produkcyjne naliczenie
		1_O_2_5_PLA_0101_Place_Przelewy_pracownicze
		1_O_2_5_PLA_0201_Place_Rozliczenia_z_US_PIT11
		1_O_2_5_PLA_0205_Place_Rozliczenia_z_US_PIT8AR
		1_O_2_5_PLA_0205_Place_Rozliczenia_z_US_PIT8AR
		1_W_S_1_PLA_0601_Postępowanie sądowe - rejestracja osoby
Oddział Finansowy	Główny księgowy	1_O_1_1_RB_040_Przekazywanie środków pomiędzy dysponentami
		1_O_2_2_RB_020_Ksiegowanie_w układzie _paragrafowym _plan _i _zmiany
	z-ca Głównego księgowego	1_I_1_2_RB_020_Tworzenie, zmiana kont dostawców
		1_I_1_2_RB_030_Tworzenie, zmiana kont odbiorców
		1_O_1_1_RB_030_Import i księgowanie wyciągów bankowych
		1_O_1_1_RB_020_Generowanie przelewów
		1_W_P_4_RP_040_Pożyczki z ZFSS
		1_W_P_4_RB_030_Pożyczki na zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych sędziów
		1_D_B_3_RB_020_Spłata rat pożyczek sędziowskich
		1_W_P_4_RP_110_Ksiegowanie odpisów ZFSS
		1_W_P_4_RP_050_Pozostale świadczenia zwrotne z ZFSS
	księgowa dochodów	1_D_B_1_RB_010_Sprzedaz usług
		1_D_S_2_RP_010_Księgowanie wpłat depozytów w PLN
		1_D_S_2_RP_030_Księgowanie odsetek od depozytów w PLN
	księgowa wydatków	1_W_B_4_RB_080_Zakup usług z zamówieniem
		1_W_B_4_RB_070_Koszty egzekucji komorniczej pokrywane przez sąd
		1_W_P_4_RB_010_Zaliczki i rozliczanie delegacji oraz zwrot kosztów przejazdu
		1_W_B_4_RB_030_Ewidencja wydatków incydentalnych
		1_W_B_4_RB_020_Ewidencja wydatków strukturalnych
		1_W_B_4_RB_080_Zakup usług bez zamówienia
	Księgowa PSCD	19_1_W_S_1_RB_010_PSCD_Koszty spraw księgowane bezpośrednio w PSCD _Księgowanie kosztów sprawy sądowej

		25_1_W_S_4_RB_010_PSCD_Udzielenie zaliczki komornikowi _Rejestracja żądania zaliczki
		26_1_W_S_4_RB_020_PSCD_Rozliczenie zaliczek komorniczych nie przekraczających kwoty wypłaty zaliczki - zwrot na rachunek dochodów (BO)_Wprowadzenie rozliczenia zaliczki
		28_1_W_S_4_RB_030_PSCD_Rozliczenie zaliczek komorniczych przekraczających kwotę wypłaty zaliczki _Wprowadzenie rozliczenia zaliczki
		29_1_W_S_5_RB_010_PSCD_Udzielenie zaliczki komornikowi - Egzekucja komornicza rachunek wydatków budżetowych
		5_1_D_S_3_RB_010_PSCD_Zwrot z wpłat nierozpoznanych_ Wyjaśnienie pozycji
	Kasjer	1_O_1_1_RB_010_Ewidencja operacji kasowych
		1_D_B_1_RB_020_Znaki opłaty sadowej dochody
		1_W_B_4_RB_010_Znaki opłaty sadowej wydatki
Oddział Gospodarczy	Kierownik	
	pracownik ds. zakupów	1_O_4_4_RB_030_Inwentaryzacja materiałów nierozchodowanych
		1_P_3_1_RB_030_Rejestracja i zmiany zaangażowania z unieruchomień (Bieżące)
	pracownik ds. inwestycji	1_P_3_1_RB_020_Rejestracja i zmiany zaangażowania z unieruchomień (inwestycje niebudowlane 6060)
	Magazynier	1_P_3_1_RB_090_Rezerwacje dla zakupów materiałowych zgodnie z umowa lub zamówieniem MM

W każdej jednostce podział pracy będzie inny, w zależności od potencjału kadrowego. Ważne jest, aby czynności, jakie ma wykonać dany pracownik na swoim stanowisku, powierzane były osobom o odpowiednich kwalifikacjach i możliwościach. W obliczu wdrożenia nowego systemy IT, warto czasami przekwalifikować pracownika bardziej dynamicznego i otwartego na zmiany, niż zmuszać dotychczasowego, do realizowania jego prac w systemie SAP, pomimo jego wyraźnego oporu. Badając osiągnięte poziomy wdrożenia w sądach, stwierdzono, że lepsze osiągnięcia są udziałem jednostek, w których prace wykonują osoby, dobrze radzące sobie z systemem, nie bojące się nowych narzędzi i traktujące je jak wyzwanie.

4.5 Organizacja dokumentowania operacji gospodarczych (procesów elementarnych)

Harmonogram prac finansowo-księgowych jest ściśle związany z obiegiem dokumentów w jednostce. Na przykładzie dużego sądu okręgowego przedstawiono w tab. 5 przepływ danych w czasie. Oczywiście każda jednostka - sąd powinna sporządzić taki harmonogram w oparciu o własną strukturę organizacyjną. Bowiem, o jakości systemu informacyjnego decyduje utrzymanie właściwego **ładu dokumentacyjnego** oraz przebiegu kontroli funkcjonalnej każdej operacji gospodarczej. Należy więc zwracać uwagę na:

- przejrzystość i szczegółowość struktur organizacyjnych, ponieważ struktura jednostki wytycza tryb sporządzania dokumentacji źródłowej, obiegu dokumentów między poszczególnymi

komórkami, sposób opracowywania dokumentów pierwotnych i wtórnych itp.,

- ustalenie jednoznacznych zasad (polityki) rachunkowości oraz zasad wystawiana, obiegu i kontroli dokumentów.

Dane i przetworzone informacje mogą być przesyłane między komórkami organizacyjnymi elektronicznie za pomocą sieci komputerowej.

W informatycznych systemach rachunkowości tworzone są odpowiednie zasoby informacyjne, zorganizowane w formie odrębnych zbiorów danych, bazy danych lub wyodrębnionych jej części niezależnie od miejsca powstawania i przechowywania tych danych i informacji, przy zachowaniu jednak odpowiednich procedur ochrony dostępu i bezpieczeństwa przechowywania.

Rachunkowość w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości powinna być prowadzona prawidłowo i rzetelnie. W związku z tym każda operacja gospodarcza musi być potwierdzona odpowiednim dokumentem zawierającym jej opis. Nie wszystkie dokumenty podlegają księgowaniu, choć mogą stanowić podstawę do wystawienia dokumentu księgowego. Dokumenty, które podlegają księgowaniu nazywa się **dowodami księgowymi.**

Dowody księgowe są podstawą zapisów księgowych, mają także moc dowodową w procesie kontroli działalności gospodarczej jednostki oraz jako podstawa dochodzenia praw.
Dowody księgowe zawierają opis operacji gospodarczej, co pozwala na analizę danych:

1. Ustalenie o czym informuje dana operacja gospodarcza.
2. Określić jakie zasoby gospodarcze i kategorie wynikowe biorą udział w realizacji danej operacji.
3. Określić jaki będzie skutek zmian w określonych zasobach i kategoriach wynikowych.
4. Dokonać dekretacji dokumentu księgowego opisującego przebieg operacji.
5. Wybrać właściwą kartę procesu elementarnego do wprowadzenia do systemu ZSRK-SAP.
6. Zaksięgować operację gospodarczą.
7. Sprawdzić poprawność księgowania, analizować komunikaty o nieprawidłowym wprowadzeniu danych.

Różnorodność zdarzeń i operacji gospodarczej występujących w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości, powoduje powstanie dużej ilości dokumentów zróżnicowanych pod względem formy i treści. Dokumenty te można klasyfikować według różnych kryteriów:

- Pełnionych funkcji.
- Chronologii ich wypełniania.
- Rodzajów operacji i zdarzeń gospodarczych.
- Wystawców.

W praktyce rachunkowości oraz w regulacjach prawnych występuje podział na następujące rodzaje dokumentów:

1. Własne, obce.
2. Nie/Podlegające ewidencji.
3. Zewnętrzne, wewnętrzne.
4. Pierwotne, wtórne.
5. Papierowe, elektroniczne.
6. Pojedyncze, zbiorcze.
7. Dyspozycyjne, wykonawcze, kombinowane.
8. Tematyczne (płacowe, gospodarki materiałowej, kasowe).

Dla prawidłowego powiązania akceptowalnych w sądach dokumentów księgowych oraz powiązania ich z kartami procesów elementarnych celowym jest opracowanie wykazu dokumentów z ich opisem według następującego schematu: „Nazwa dokumentu", „symbol dokumentu", „przeznaczenie", „opracowanie i obieg".

Dowody księgowe stanowią podstawowe źródło danych wejściowych do systemu informacyjnego rachunkowości. Przechodzenie dokumentów przez różne komórki organizacyjne od momentu ich wystawienia (sporządzenia)/wpływu do jednostki , ewidencję, aż do momentu złożenia do archiwum nazywa się obiegiem dokumentów. W związku z tym obieg dokumentów księgowych powinien być tak zorganizowany, aby odpowiadał strukturze organizacyjnej jednostki – sądu z uwzględnienie przepływu informacji w technologii informatycznej. Daje to możliwość eliminacji zbędnych dróg obiegu i w efekcie przyczynia się do oszczędności czasu i środków.

Do podstawowych czynności składających się na obieg dokumentów zaliczane są:

- Przyjmowanie dowodów obcych (z zewnątrz) lub sporządzanie (wystawianie-wypełnianie) dowodów własnych.
- Gromadzenie i grupowanie dowodów oraz Westona kontrola.
- Kontrola dowodów pod względem formalno-rachunkowym i merytorycznym.
- Przetwarzanie na inne dowody, np. zbiorcze, rozliczeniowe.
- Wprowadzenie danych zawartych w dowodach księgowych do ewidencji księgowej z uwzględnieniem rozliczeń publiczno-prawnych (PIT, ZUS, itp.) oraz analiz wewnętrznych.
- Przechowywanie bieżące, tj. do końca roku obrotowego w podziale na okresy sprawozdawcze.
- Archiwizowanie przez okres wymagany ustawami.

Wewnętrznym aktem regulującym obieg dokumentów jest instrukcja obiegu dowodów księgowych, będąca częścią przyjętych zasad (polityki) rachunkowości. Prawidłowe opracowanie instrukcji obiegu dokumentów wymaga:

- Zidentyfikowania wszystkich dokumentów (według procesów i zadań).
- Określenia i zlokalizowanie według struktury organizacyjnej sądu komórek organizacyjnych, uczestniczących w obiegu każdego dokumentu.
- Zweryfikowania zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych osób zajmujących się rachunkowością w zakresie obiegu dokumentów.

W ramach dobrych praktyk organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii należy kierować się następującymi zasadami obiegu dokumentów: terminowości, systematyczności, częstotliwości, odpowiedzialności indywidualnej, samokontroli obiegu. Charakterystykę tych zasad zawarto w tabeli 4.

Tabela 4. Zasady obiegu dokumentów

Zasada	Charakterystyka
Terminowości	Efektywny czas pozyskania informacji uwarunkowany jest przestrzeganiem terminu przekazania dokumentów pomiędzy komórkami, należy dążyć do skracania czasu przetwarzania dokumentu w poszczególnych komórkach.
Systematyczności	Czynności w ramach obiegu dokumentów powinny być wykonywane: systematycznie, ciągle, zapobiegając spiętrzeniu okresowemu prac, co w konsekwencji mogłoby być przyczyna błędów i pomyłek.
Częstotliwości	Określenie czasowej powtarzalności przekazywania takich samych dokumentów.
Odpowiedzialności Indywidualnej	Upoważnienia imienne do wykonywania czynności w ramach cyklu obiegu, przekazywanie wyłącznie do komórek korzystających z danych zawartych w dokumentach lub uprawnionych do ich kontroli.
Samokontroli obiegu	Wzajemne kontrolowanie przepływu (obiegu) dokumentów przez poszczególne komórki, wymuszanie zachowania cyklu obiegu.

W tabeli 5 przedstawiono przykładowy harmonogram obiegu dokumentów z uwzględnieniem powyższych zasad.

Tabela 5. Zarządzanie dokumentami w kontekście terminów ich ewidencji

L.p.	Określenie lub nazwa dowodu finansowo-księgowego	Miejsce opracowania/ sporządzenia	Miejsce przekazania przez komórki merytoryczne	Termin
1.	Dowody związane z wypłatą wynagrodzeń: a) umowy o pracę i aneksy do umów,	Oddział Kadr	- adresat, - Oddział Finansowy, - akta osobowe.	Do 15 dnia każdego miesiąca
	b) decyzje personalne,	Oddział Kadr	- adresat, - Oddział Finansowy, - akta osobowe.	Do 15 dnia każdego miesiąca
	c) druki ZUS ZLA / zasiłki chorobowe/,	Oddział Kadr	Oddział Finansowy	Do 15 dnia każdego miesiąca
	d) listy płac.	Oddział Finansowy	Kasa	Na 2 dni przed terminem wypłaty
2.	Decyzje w sprawie wypłaty nagród i innych doraźnych wynagrodzeń	Oddział Kadr,	- Oddział Finansowy, - akta osobowe.	Na 5 dni przed terminem wypłaty
3.	a) rachunki z tytułu umów zlecenia i umów o dzieło wraz z zał. kserokopii umów,	Usługodawca,	Oddział Finansowy	- do 5 dnia następnego miesiąca,
	b) premie pracowników,	Oddział Kadr,	Akta sprawy	- do 10 dnia miesiąca

	c) wynagrodzenie Straży Sądowej. d) bezskuteczna egzekucja.	Oddział Gospodarczy, Oddział Finansowy, Komendant Straży Sądowej. Wydziały Sądu Okręgowego		następnego. W miarę potrzeb
4.	Polecenie wyjazdu służbowego	Oddział Kadr	Delegowany	Na 1 dzień przed wyjazdem
	Rozliczenie wyjazdu	Delegowany	Oddział Finansowy	Na 10)dzień po przyjeździe
5.	Rozliczenie zaliczki jednorazowej	Zaliczkobiorca	Oddział Finansowy	14 dni po realizacji
6.	Rozliczenie zaliczki stałej	Zaliczkobiorca	Oddział Finansowy	Do 20 grudnia
7.	Polecenie wypłaty zapomóg losowych, „wczasów pod gruszą” itp.	Samodzielna Sekcja ds. Socjalnych (lub inna komórka)	- Oddział Finansowy - Samodzielna Sekcja ds. Socjalnych	Po sporządzeniu
	Umowy o udzielenie pożyczki mieszkaniowej	Samodzielna Sekcja ds. Socjalnych (lub inna komórka)	- adresat, - Oddział Finansowy, - Samodzielna Sekcja ds. Socjalnych	Po podpisaniu umowy
8.	Noty obciążeniowe wystawione na zewnątrz	Upoważniony pracownik danej komórki	- osoba, instytucja, którą obciążamy, - Oddział Finansowy, - akta sprawy.	2 dni po otrzymaniu dokumentacji
9.	Polecenie księgowania	Upoważniony pracownik Oddziału Finansowego	- Oddział Finansowy, - akta sprawy.	W miarę potrzeb
10.	Zarządzenie wypłaty należności dla: świadków, biegłych, tłumaczy, adwokatów, kuratorów oraz stron w postępowaniu sądowym	Wydziały Sądu Okręgowego	- Oddział Finansowy, - akta sprawy.	Niezwłocznie po otrzymaniu
11.	Dowody związane z zamówieniami publicznymi na roboty, dostawy i usługi: a) umowy, zamówienia /poza zabezpieczeniem należytego wykonania umów/	Oddział Gospodarczy po akceptacji Samodzielnej Sekcji ds. Zamówień Publicznych oraz Radcy Prawnego w przypadku umów i Dyrektora Sądu.	- dostawca, - Oddział Finansowy, - Oddział Gospodarczy /akta sprawy/.	W uzgodnieniu z dostawcą
	b) faktury, rachunki,	Oddział Gospodarczy po otrzymaniu od dostawcy,	- Oddział Finansowy,	2 dni po otrzymaniu faktury

		Oddział Inwestycji i Remontów po zakończeniu zadania inwestycyjnego lub prac remontowych Oddz. Informatyczny po otrzymaniu od dostawcy, Biblioteka Sądu Okręgowego po otrzymaniu od dostawcy.	- Oddział Gospodarczy /akta sprawy/, - Oddział Inwestycji i Remontów, - Oddział Informatyczny, - Biblioteka Sądu Okręgowego.	
12.	Dowody kasowe: czeki gotówkowe i rozrachunkowe, polecenia przelewu, raporty kasowe itp.	Oddział Finansowy	Wg odrębnych przepisów	W określonych przepisami terminach
13.	Dowody związane z gospodarką materiałowo-magazynową: a) dowód przyjęcia materiału „Pz”,	Oddział Gospodarczy	- księgowość, -zaopatrzenie, - magazyn.	Na drugi dzień po przyjęciu materiałów
	b) dowód pobrania materiałów „Rw” lub przedmiotów,	Komórka składająca zamówienie	-księgowość, - pobierający, - magazynier, - inwentarz.	W dniu wystawienia
	c) dowód wydania materiałów „Wz”,	Oddział Gospodarczy	- księgowość 1- 3 egz., - odbiorca, - magazynier.	W dniu wystawienia
	d) dowód ponownego przyjęcia do magazynu, zwrotu do magazynu „Zw”.	Oddział Gospodarczy	- księgowość, - oddający, - magazynier.	W dniu wystawienia
14.	Dokumenty obrotu środkami trwałymi: a) protokół przyjęcia środka „OT”,	Oddział Gospodarczy	- księgowość, - inwentarz.	W dniu sporządzenia
	b) protokół zdawczo-odbiorczy środka trwałego „PT”,	Oddział Gospodarczy	- księgowość 1- 3 egz., - inwentarz.	W dniu sporządzenia
	c) protokół likwidacji środka trwałego „LT”,	Oddział Gospodarczy	- księgowość, - inwentarz.	W dniu sporządzenia
	d)zmiana użytkowania środka trwałego.	Oddział Gospodarczy	- księgowość, - przyjmujący,	W dniu sporządzenia

			- inwentarz.	
15.	Arkusz spisu z natury	Zespół spisowy	- Przewodniczący Komisji Inwentaryzacyjnej - Oddział Gospodarczy, - księgowość.	W wyznaczonym dniu po zakończeniu
16.	Protokół różnic inwentaryzacyjnych	Oddział Finansowy	- Przewodniczący Komisji Inwentaryzacyjnej, - Oddział Gospodarczy, - księgowość.	2- go dnia po sporządzeniu protokołu
17.	Rozliczenie opłat pocztowych	Oddział Gospodarczy	Oddział Finansowy	2- go dnia po otrzymaniu
18.	Wykaz wadium podlegającego zwrotowi	Samodzielna Sekcja ds. Zamówień Publicznych	- Oddział Finansowy, - akta sprawy, - właściwa komórka.	- po upływie okresu związania ofertą, - po zawarciu umowy i wniesieniu zabezpieczenia, - w przypadku unieważnienia postępowania, - na wniosek wykonawcy
19.	Protokół przydatności do dalszego użytkowania lub likwidacji	Komisja powołana przez Dyrektora Sądu Okręgowego	- Oddział Finansowy, - Oddział Gospodarczy, - teczka akt.	2 razy w roku do 30.06 i 31.12
20.	Projekt reklamacji przyjętych materiałów	Komisja powołana przez Dyrektora Sądu Okręgowego	- dostawca, - Oddział Finansowy, - Oddział Gospodarczy /magazynier/	Następnego dnia po sporządzeniu
21.	Przekwalifikowanie środków trwałych na wyposażenie lub wyposażenia na środek trwały	Komisja powołana przez Dyrektora Sądu Okręgowego	- Oddział Finansowy, - użytkownik, - Oddział Gospodarczy, -teczka akt	Następnego dnia po sporządzeniu
22.	Zabezpieczenie należytego wykonania umowy.	Oddział Inwestycji i Remontów	- Oddział Finansowy, - Oddział Inwestycji i Remontów, - teczka akt	- w terminie 30 dni od dnia wykonania zamówienia, z wyjątkiem

				kwoty pozostawionej na zabezpieczenie roszczeń z tytułu rękojmi (do 30 % wysokości zabezpieczenia), kwotę zwraca się do 15 dnia po upływie okresu rękojmi.
23.	Kary umowne (np. za niedotrzymanie terminu umowy, za nie usunięcie wad i usterek, za odstąpienie od umowy)	Oddział Gospodarczy, Oddział Inwestycji i Remontów lub inna właściwa Komórka	- Oddział Finansowy, - Oddział Gospodarczy, - Oddział Inwestycji i Remontów lub inna właściwa Komórka	W terminie wynikającym z umowy

Tego typu prezentacja jest ważna z racji uporządkowania prac w dziale oraz zarządzania terminami realizacji prac w dziale finansowym.

Kontrola dokumentów księgowych zawiera się w obszarze kontroli informacji ekonomicznej. W przypadku komputerowego przetwarzania informacji zakres kontroli rozszerza się na proces przetwarzania danych i informacje wynikowe.

Ogół czynności kontrolnych można podzielić na dwie grupy: kontrolę pozakomputerową realizowaną przez człowieka, kontrolę komputerową stanowiącą integralną część systemu informatycznego.

Pracochłonność i czasochłonność kontroli pozakomputerowej zmniejsza się przez zastosowanie rozbudowanej kontroli komputerowej.

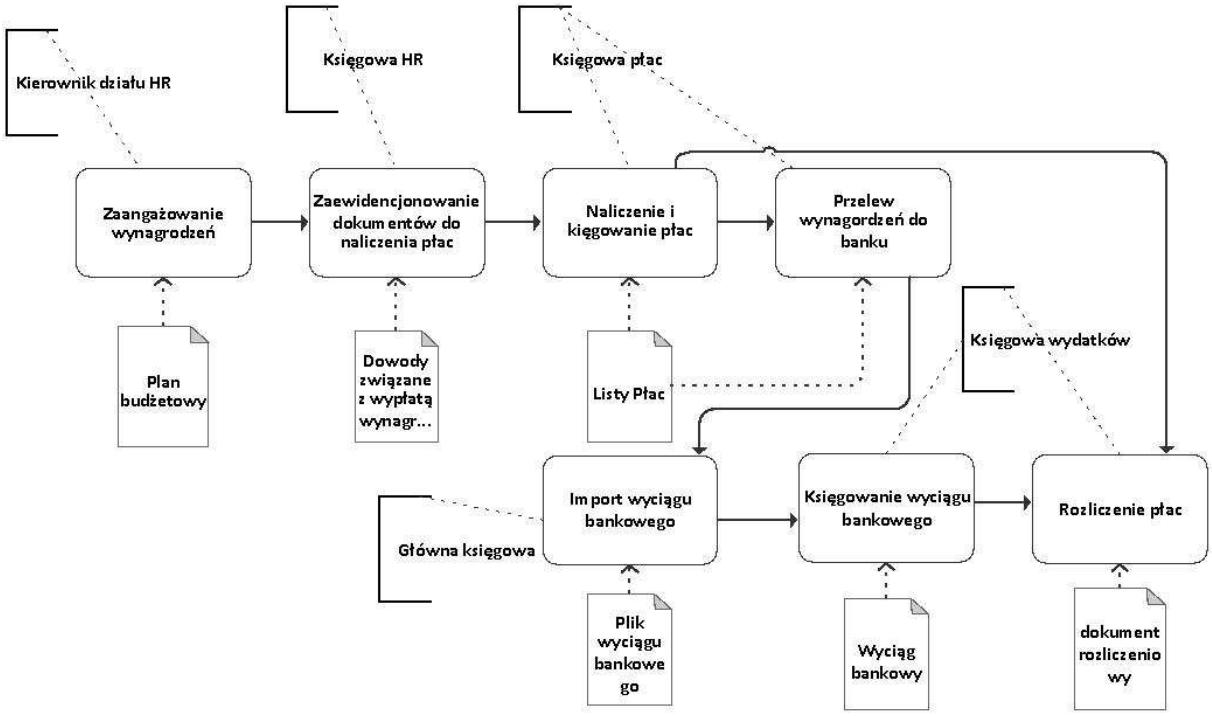
Czynnikami kształtującymi prawidłowość informacji są:

- wymagania zapewniające spójność informacji,
- wymagania organizacyjne ludzi i procesów w działaniach jednostek wymiaru sprawiedliwości.

Proponuje się wprowadzenie obowiązku zgłaszania do ewidencji w ramach procedur zamówień publicznych wszelkich planowanych wydatków, niezależnie od przewidzianej prawem procedury zamówienia. Pozwala to na systemową kontrolę i kompletne zaangażowanie – unieruchomienie środków budżetowych.

W tab. 5 przedstawiono listę dokumentów, jakie są ewidencjonowane w przykładowym sądzie. Dokumentami tymi zajmują się odpowiednie oddziały, również wymienione w tabeli 5. W celu dalszego uporządkowania prac i lepszego zarządzania nimi, należy każdy dokument przyporządkować do stanowiska (określić właściciela), powiązać z procesem i wskazać implikacje in oraz out, czyli warunki wykonania czynności. Przykładowo przedstawiono takie opracowanie dla dokumentów z oddziału HR (rys.3)

Rysunek 3 Przepływy czynności w powiązaniu ze stanowiskami i dokumentami



Istotą takiej prezentacji jest zapewnienie płynności prac. Zidentyfikowanie „wejść" i „wyjść" dla danych działań. W zależności od szczegółowości prezentowanych informacji na schemacie można również zamieścić terminy realizacji danych czynności podane w tabeli 5. Analizując prezentowany rysunek jednoznacznie widać, że nie jest możliwe wykonanie naliczenia listy płac bez wykonania czynności wcześniejszych. Badając prace w sądach stwierdzono brak wyznaczenia pracownika do księgowania płac. Wynikało to z faktu, że jest to czynność na pograniczu dwóch modułów. Efektem tego nie było możliwe dalsze realizowanie prac po stronie modułu FI.

Dla uniknięcia podobnych sytuacji zasadne jest opracowanie tego typu dokumentacji, wskazanie właścicieli procesów spowoduje sprawne zorganizowanie prac związanych z procesem naliczenia, wypłaty i rozliczenia listy płac.

W podobny sposób należy przygotować wszystkie procesy realizowane w systemie SAP.

4.6 Organizacja prac sprawozdawczych

Należy zauważyć, że dla jednostek kontynuujących działalność sprawozdawczość roczna jest „zatrzymaniem w czasie" nieprzerwanej działalności. Wynika to z rozgraniczenia lat obrotowych, co powoduje wyodrębnienie w każdym cyklu prowadzenia ksiąg rachunkowych następujących etapów:

a) otwarcia ksiąg rachunkowych,
b) bieżącą ewidencję księgową,
c) zamknięcie ksiąg rachunkowych.

Z uwagi na zasadę ciągłości zamknięcie jednego roku obrotowego wiąże się z otwarciem kolejnego.

Złożoność działalności poszczególnych sądów, rozliczne powiązania z otoczeniem wymagają odpowiedniego przygotowania do prawidłowego sporządzenia sprawozdania finansowego i innych

wymaganych od jednostki. **Rozumiejąc szeroko prace przygotowawcze do sporządzenia sprawozdania finansowego można stwierdzić, że trwają one cały rok.** Z uwagi na przedmiot niniejszej dobrej praktyki przytoczone zostaną etapy zamknięcia rocznego, tj.:

1. Przeprowadzenie inwentaryzacji rocznej i jej rozliczenie oraz ujęcie jej skutków w księgach rachunkowych;
2. Sprawdzenie kompletności księgowań wszystkich dowodów księgowych dokumentujących fakty gospodarcze (rzeczywiste, wydedukowane, hipotetyczne) dotyczące danego roku obrotowego oraz ich poprawności;
3. Zapewnienie współmierności przychodów i związanych z nimi kosztów,
4. Weryfikacja i aktualizacja wyceny składników aktywów i pasywów,
5. Księgowania związane z przenoszeniem sald kont na koniec roku obrotowego,
6. Uzgodnienie obrotów dziennika z zestawieniem obrotów i sald kont księgi głównej oraz sald kont pomocniczych,
7. Sporządzenie poszczególnych elementów sprawozdania finansowego.

Powyższy zakres działań wymaga przeprowadzenia określonych procedur w określonym czasie.

Jednostki sektora finansów publicznych zobowiązane są do sporządzania sprawozdań w zakresie procesów finansów publicznych (sprawozdania RB, w zakresie operacji finansowych, z wydatków strukturalnych, w zakresie budżetu zadaniowego) oraz sprawozdań finansowych w zakresie sytuacji finansowej i majątkowej (bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w funduszu jednostki budżetowej). Sprawozdania te sporządza się na podstawie danych z prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych. Poszczególne rodzaje sprawozdań mają określone terminy sporządzania i przekazywania właściwym organom. Z tego względu organizacja systemu rachunkowości musi uwzględniać wymagania formalno-prawne sprawozdawczości budżetowej i finansowej.

Dla właściwej organizacji prac sprawozdawczych pomocne mogą być harmonogramy, określające czynności wraz z terminami ich wykonania. W tym celu należy zidentyfikować czynności realizowane w systemie informatycznym bez ingerencji człowieka oraz tryb uruchamiania określonych procesów związanych z zamknięciem rocznym. Szczególną uwagę należy zwrócić na operacje okresu przejściowego w wykonywaniu budżetu państwa oraz zdarzenia po dacie bilansu.

Według kryterium podmiotowego oraz powiązań finansowych sprawozdania jednostek sfery budżetowej dzielą się na:

1. Jednostkowe, sporządzane przez kierowników jednostek organizacyjnych na podstawie ksiąg rachunkowych.
2. Łączne, w szczegółowości sprawozdań jednostkowych sporządzane przez dysponentów środków budżetu państwa drugiego stopnia i dysponentów części budżetowych na podstawie sprawozdań jednostkowych jednostek im podległych i własnego sprawozdania jednostkowego.
3. Skonsolidowane: dotyczą określonych strumieni wydatków budżetowych – wydatków strukturalnych.

Mianem „sprawozdawczość budżetowa” określa się sporządzane przez jednostki sektora finansów publicznych sprawozdania z wykonania procesów tworzących finanse publiczne. Z uwagi na

różnorodność podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie finansów publicznych Minister Finansów, po zasięgnięciu opinii prezesa GUS określa w drodze rozporządzenia:

- rodzaje, formy, terminy i sposoby sporządzania sprawozdań,
- jednostki obowiązane do sporządzania poszczególnych sprawozdań,
- odbiorców tych sprawozdań.

Sprawozdania budżetowe są źródłem informacji przede wszystkim o przebiegu wykonania budżetu. Składane są za różne okresy: miesięczne, kwartalne, półroczne i roczne. Sprawozdania składane w ciągu roku budżetowego mają służyć podejmowaniu bieżących decyzji. Oznaczenie sprawozdań symbolem Rb z rozszerzeniem liczbowo-literowym wskazuje na ich zakres, związany z określonymi procesami (zawartymi w tytule sprawozdania).

Sprawozdania budżetowe składane są w kierunku odwrotnym do przekazywania środków na wydatki budżetowe, czyli od najniższego szczebla układu wykonawczego budżetu – wyodrębnione podmiotowo jednostki organizacyjne – do dysponentów części budżetowych, którzy działają także w ramach wyodrębnionych podmiotowo jednostek (Ministerstwa –urzędy – jednostki budżetowe) Taki obieg składnia sprawozdań budżetowych umożliwia sporządzenie sprawozdań łącznych z uwzględnieniem trybu gromadzenia dochodów budżetowych oraz uruchamianiem środków na wydatki.

4.7 Warunki wdrożenia dobrej praktyki

Efektywne stosowanie dobrej praktyki wymaga strategicznej umiejętności równoważenia indywidualnych cech danej jednostki i praktyk podzielanych przez nią z innymi jednostkami.
Zakresy czynności (obowiązków) pracowników służb finansowo- księgowych powinny uwzględniać między innymi:

- wielkość jednostki,
- jej specyfikę,
- zadania,
- strukturę organizacyjna, itp.

Przyjęta struktura organizacyjna w każdej jednostce organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości może być inna. Z tego względu poszczególne obszary merytoryczne dobrej praktyki powinny być uszczegółowione stosownie do potrzeb zarządzania i aktualnego stanu wdrożenia informatycznego systemu FK oraz na bieżąco monitorowane i korygowane.

Warunkiem wdrożenia i stosowania dobrej praktyki jest współuczestnictwo pracowników w tworzeniu rozwiązań indywidualnych dla danej jednostki organizacyjnej według układu modelowego:

1. Inwentaryzacja procesów występujących w działach księgowych we wszystkich sądach (dokumentacja ZSRK plus weryfikacja);
2. Zidentyfikowanie procesów górnego poziomu (możliwych do obsługi przez centralę) oraz procesów niższego poziomu dla jednostek (sądów);
3. Wyszczególnienie obowiązków działu rachunkowości (harmonogram) do wykonania w obrębie okresu obrachunkowego i powiązanie ich z procesami (dokumentacja ZSRK – Karty Procesów);
4. Wyspecyfikowanie komórek organizacyjnych w sądach i przyporządkowanie im ról.
5. Wyspecyfikowanie dowodów księgowych i przyporządkowanie im procesów.

6. Prezentacja mapy powiązań dla jednoznacznego określenia uprawnień i obowiązków oraz wskazania miejsc newralgicznych (dowód źródłowy →proces→rola).
7. Powiązanie procesów z instrukcjami stanowiskowymi (wykorzystanie w części dokumentacji ZSRK – niektóre instrukcje wymagają poprawek inne opracowania od nowa)
8. Odrębne opracowanie regulaminu organizacyjnego Sądu i elementów polityki rachunkowości, takich jak: instrukcja sporządzania, obiegu i kontroli oraz przechowywania i zabezpieczania dokumentów (dowodów) księgowych i ksiąg rachunkowych, instrukcja inwentaryzacyjna, instrukcja kasowa. Dokumenty te są dokumentami powiązanymi z uwagi na wspólny cel stworzenia warunków do racjonalnego działania Sądu we wszystkich obszarach funkcjonalnych.

Rachunkowość komputerowa (informatyczna) jest współczesną formą techniki ewidencyjnej, odmienną pod względem organizacyjnym, proceduralnym i systemowym. W związku z tym wymagana jest rewizja dotychczasowych procedur organizacyjnych i opracowanie nowych standardów z uwzględnieniem dobrych praktyk.

Realna praca w systemie SAP realizowana już osiem miesięcy obnażyła pewne słabości niektórych jednostek, nie do końca przemyślaną organizację wdrożenia, co przełożyło się na efekty niezgodne z oczekiwaniami. W trakcie wspierania sądów w pracach z systemem SAP zauważono kilka strategicznych miejsc, które mają wpływ na bieżący stan prac w systemie.

Zaangażowanie zarządu

W literaturze przedmiotu omawiającej realizację projektów na pierwszym miejscu wymienia się zaangażowanie zarządu, jako czynnik powodzenia i sukcesu dla projektu. Standish Group wymienia następujące czynniki sukcesu projektu nazywając je krytycznymi:

1. Zaangażowanie użytkowników.
2. Wsparcie zarządu (kierownictwa).
3. Jasne cele biznesowe.
4. Optymalizacja zakresu.
5. Doświadczenie kierownika projektu.
6. Finansowe zarządzanie projektem.
7. Wykwalifikowane zasoby.
8. Formalna metodyka.
9. Standardowe narzędzia i infrastruktura.

Wsparcie kierownictwa jednostki wymienione jest na drugim miejscu i to ma odzwierciedlenie w rzeczywistości. W każdym sądzie, gdzie kierownictwo wspierało pracowników w pracy z nowym systemem, obserwowane są dużo lepsze efekty, niż w sądach, gdzie tego wsparcia nie było. Warto uzmysłowić kierownictwu, jak ważne jest ich wsparcie, motywowanie pracowników dla osiągnięcia celu, jakim jest praca w systemie SAP, który poza funkcja ewidencyjną spełnia także wymagania procesów decyzyjnych.

Rola lidera

Warto zwrócić uwagę, na zaangażowanie pracowników – punkt pierwszy listy krytycznych czynników sukcesu wdrożenia projektu. Często się zdarza, że w grupie pracowników jeden będzie bardziej otwarty na zmiany, będzie szybciej poznawał nowy system, chętnie dzielił się wiedzą. Dobrze jest wykorzystać taką osobę, jako lidera, nawet odciążając ją częściowo od jej dotychczasowych obowiązków. Posiadanie w swoich szeregach lidera w temacie użytkowania SAP jest bardzo cenne nie tylko teraz, w trakcie wchodzenia w zagadnienia nowego systemu, ale również w przyszłości. Problemy mogą pojawiać się na każdym etapie prac, możliwość znalezienia natychmiastowej pomocy u lidera jest bardzo cenna. A nawet gdy lider nie będzie znał rozwiązania, na pewno lepiej opisze problem przed wysłaniem do Help Desku.

Wsparcie na poziomie Apelacji w osobie cross modułowego administratora

Podczas prac nad dobrymi praktykami zdiagnozowano wąskie gardło, które ze strategicznego punktu widzenia jest odpowiedzialne za niezadowalający stan wdrożenia SAP. Jest to źle zaprojektowana pomoc Help Desk. Udostępnienie wszystkim sądom w Polsce jednego miejsca wsparcia w rozwiązywaniu problemów skutecznie zablokowało pracę wielu sądów. Aby umożliwić w miarę płynną pracę w systemie SAP konieczne jest umieszczenie przynajmniej po jednym konsultancie corss - modułowym w każdej Apelacji. Tylko takie posunięcie znacząco usprawni prace.

5 Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. *„Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia Organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii”* przedstawiony został szczegółowy proces wdrożenia wyżej opisanej dobrej praktyki wraz z załącznikami.

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, lipiec 2014

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 284
Spis rysunków 285
Spis tabel 285

1. Wstęp 286

2. Cel dobrej praktyki 286

2.1. Podstawowe założenia 286

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 287

3.1. Komponenty organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii 288
3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 289

4. Zespół projektowy 291

4.1. Struktura zespołu projektowego 291
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 291
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 293

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Zakres organizacji rachunkowościi 288

Rysunek 2. Przebieg czynności wdrożeniowych 288

Rysunek 3. Przebieg analizy i doskonalenia procesów 289

Rysunek 4. Struktura podziału ról projektowych 291

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 292

Rysunek 6. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 294

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu po stronie wykonawcy 292

Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu 294

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii". Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Skomputeryzowane Informacyjne Systemy Zarządzania występują jako ta część informacyjnego systemu zarządzania w sądach, która jest wspomagana technologią komputerową. Rachunkowość stanowi istotną część systemu informacyjnego sądu. Organizacja rachunkowości nie jest celem samym w sobie, służy do osiągnięcia określonego celu ekonomicznego, którym są dane liczbowe (przetworzone w informacje) stanowiące podstawę kierowania jednostką i całym resortem.

Wdrożenie systemu SAP w sądach wymaga rewizji dotychczasowych rozwiązań w obszarze systemu informacyjnego rachunkowości w dwu aspektach: przebiegu procesu informacyjnego oraz funkcjonowania działu księgowości.

2. Cel dobrej praktyk

Celem głównym praktyki „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii" jest uporządkowanie zagadnień dotyczących organizacji rachunkowości z uwagi na przyjęte formy organizacji rachunkowości (scentralizowana, zdecentralizowana, mieszana). Wskazanie na istotne czynniki kształtujące prowadzenie ksiąg rachunkowych: rzetelnie, sprawdzająco bieżąco Uzasadnienie potrzeby zmian organizacyjnych w obszarze funkcjonowania służb finansowo-księgowych. Czynnikami warunkującymi efektywność wdrożenia nowej technologii – systemu SAP jest stopień dojrzałości jednostki organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości – sądu do posługiwania się tą technologią, stopień rozpoznania rzeczywistych potrzeb informacyjnych, możliwości sądu do wykorzystania rozwiązań oferowanych przez SAP.

Realizacja dobrej praktyki powinna w pierwszej kolejności usprawnić system komunikacji pomiędzy wydziałami merytorycznymi a komórkami finansowo-księgowymi, a w dłuższej perspektywie – przyśpieszyć dostępność wielowymiarowych informacji niezbędnych w bieżącym i strategicznym zarządzaniu.

Rosnące potrzeby informacyjne, przy niezmiennej liczbie osób zatrudnionych w komórkach finansowo – księgowych wymaga systemowego podejścia do organizacji rachunkowości przy zmianie systemu informatycznego rachunkowości.

2.1 Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki w zakresie organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii jest:

- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tj. Dz. U.z 2013, poz.330 i zm.,
- Ustawa o finansach publicznych Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, tj. Dz. U. z 2013 r., poz.885 i zm.,

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych, (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.),
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego, jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych jednostek budżetowych mających siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej, tj. Dz. U. z 2013, poz. 289,
- Stanowisko Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie niektórych zasad prowadzenia ksiąg rachunkowych, zawarte w Załączniku do uchwały nr 5/10 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 13 kwietnia 2010 r. Dz. Urz. MF nr 6, poz. 26.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r.- Regulamin wewnętrzny urzędowania sądów powszechnych, Dz. U. NR 38, poz. 249.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 lutego 2012 r. w sprawie nadzoru administracyjnego nad działalnością administracyjna sądów powszechnych, Dz. U. z 2013, poz. 69.
- Organizacja rachunkowości, red. K. Winiarska, PWE, Warszawa 2011.
- J. Auksztol, P. Balwierz, M. Chomuszko: SAP. Zrozumieć System ERP, PWN, Warszawa 2012

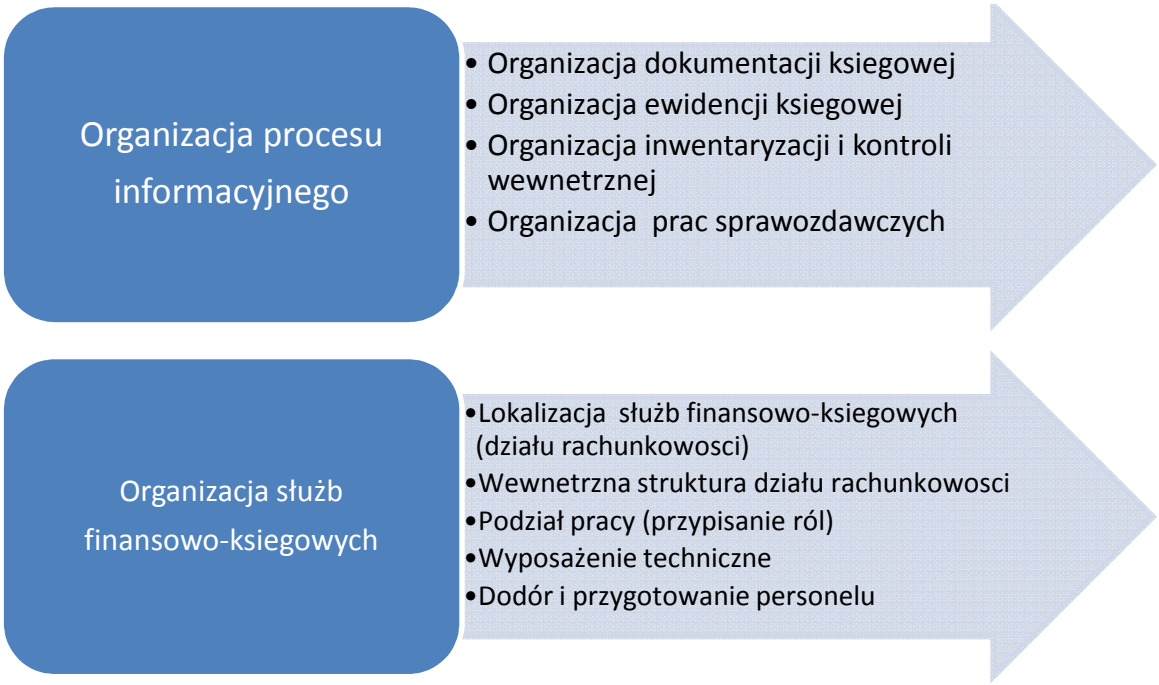
3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu modyfikacji istniejących procedur lub nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Zakres wdrażania dobrej praktyki będzie zależał od czynników takich jak: wielkość i organizacja Sądu, ilość kadry finansowo –księgowej, forma (model) organizacji rachunkowości, struktury operacji gospodarczych według treści ekonomicznej – procesów elementarnych. Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą komórek organizacyjnych zatrudniających osoby zajmujące się rachunkowością (w zależności od struktury danego Sądu Pilotażowego). Opracowana koncepcja dobrej praktyki, z uwagi na małe doświadczenia sądów w zakresie wykorzystania wszystkich modułów, stanowić będzie postawę do określania standardów organizacyjnych. Należy zwrócić uwagę na zakres pojęciowy terminów „ standard" i „procedura". Standard określa ogólne działania, natomiast procedura szczegółowo reguluje konkretne postępowanie czy czynności. Standardy dają większą możliwość działania ponieważ wytyczają granice działania poszczególnych sądów, charakteryzują się dużym stopniem elastyczności, co jest zbieżne z uniwersalnością i elastycznością rachunkowości. Zakres organizacji rachunkowości można podzielić na dwa obszary. Pierwszy dotyczy całego systemu informacyjnego rachunkowości, natomiast drugi odnosi się do co do miejsca i zadań osób zajmujących się rachunkowością (organizacja służb finansowo-księgowych).

Na rysunku 1 przedstawiono zakres organizacji rachunkowości.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 1. Zakres organizacji rachunkowości

Decyzją Dyrektora Sądu prace wdrożeniowe rozpoczną się według jednego z dwóch proponowanych poniżej modeli zaangażowania:

- we wdrażanie dobrej praktyki zaangażowani będą wszyscy pracownicy zajmujący się rachunkowością danego Sądu,
- wdrożenie obejmie oddziały: administracyjny, finansowy, kadr, gospodarczy, informatyczny oraz inne osoby szczególnie zaangażowane w funkcjonowanie systemu rachunkowości.

3.1. Komponenty organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii

Ogólny przebieg czynności wdrożeniowych praktyki „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii" obejmuje sześć komponentów przedstawionych na poniższym rysunku:

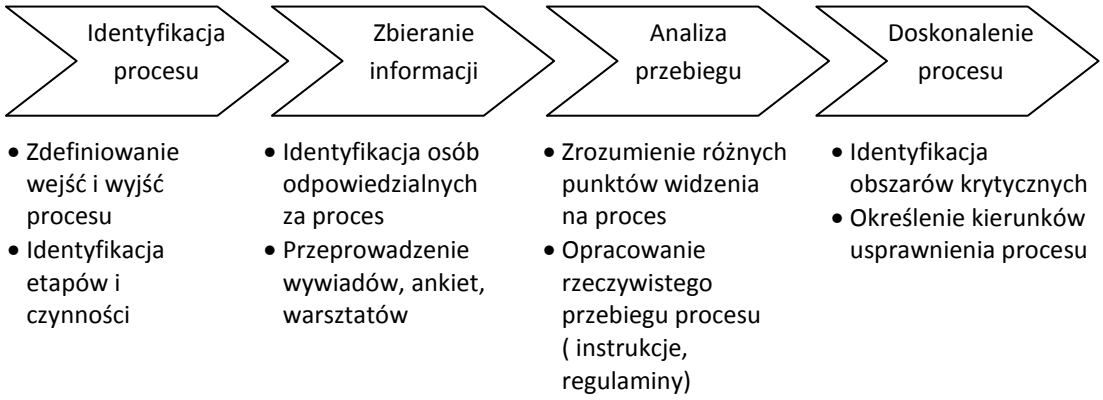
Rysunek 2. Przebieg czynności wdrożeniowych

Każdy komponent obejmuje konkretne działania oraz definiuje produkty, jakie powinny powstać w związku z prawidłową realizacją działań. Wdrożenie tylko niektórych z nich może przynieść zadowalające, lecz niepełne efekty. Do osiągnięcia pełnej efektywności organizacji rachunkowości w otoczeniu nowych technologii wymagane jest zastosowanie podejścia systemowego (kompleksowego).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z uwagi na fakt, że rachunkowość komputerowa jest centralnym elementem zintegrowanych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie organizacja rachunkowości w określonej technologii przetwarzania danych analizowana musi być według struktury procesu informacyjnego rachunkowości, który obejmuje: gromadzenie danych przetwarzanie danych, prezentacje informacji. W praktyce proces ten zostaje podzielony na procesy elementarne z uwagi na ich specyfikę i charakter. Każdy z wydzielonych procesów może zostać poddany analizie i doskonaleniu według tego samego schematu, którego obraz przedstawiono na rysunku 3.

Ogólny przebieg analizy i doskonalenia procesów w rachunkowości został przedstawiony na rysunku 3.



Rysunek 3. Przebieg analizy i doskonalenia procesów

Każdy proces składa się z czynności elementarnych ujętych w Kartach procesów, które wymagają powiązania z dokumentacją źródłową przebiegu procesu.

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii":

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

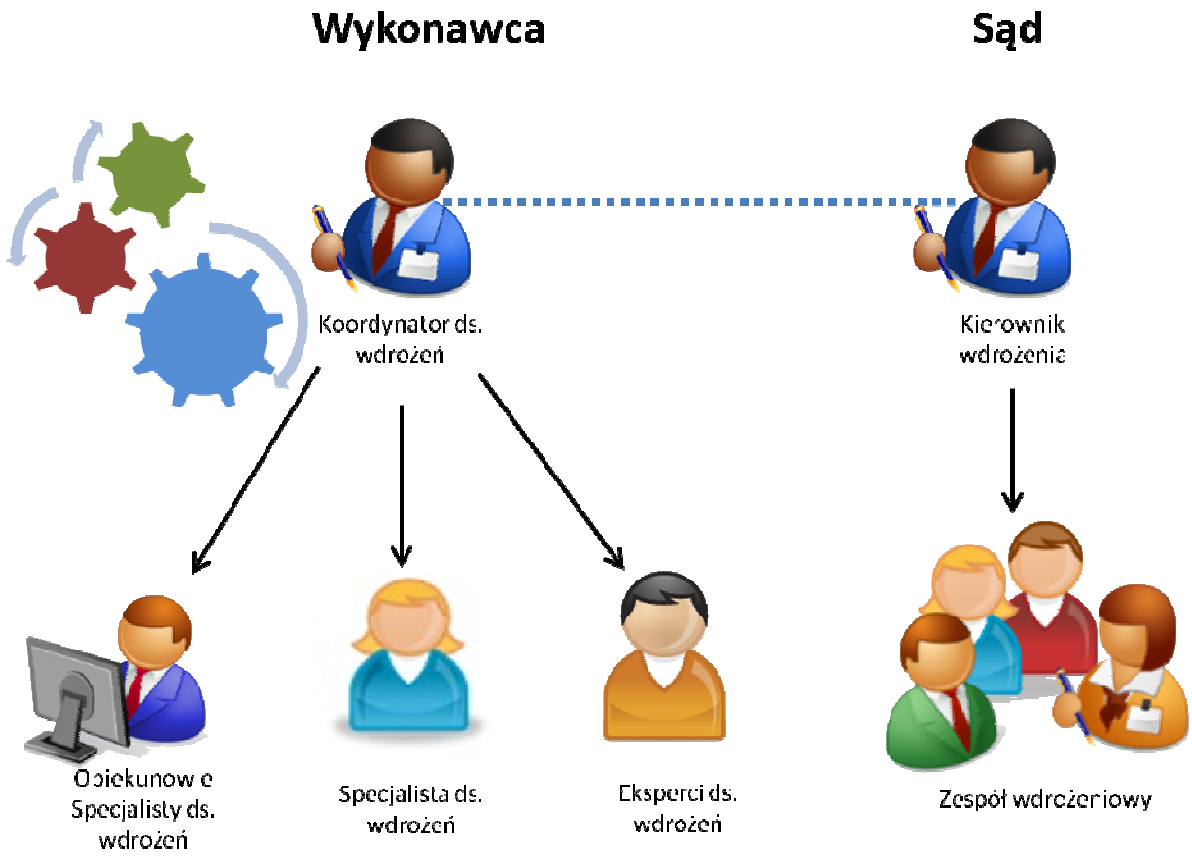
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii”:



Rysunek 4. Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

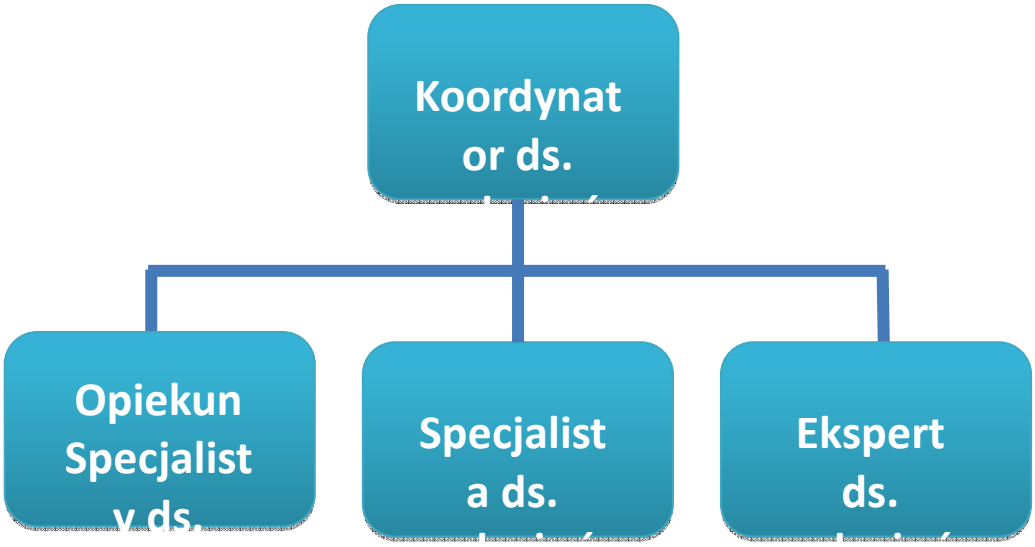
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (5 osób):

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Eksperci ds. ZSRK (2 ekspertów),
- Eksperci ds. zarządzania organizacją (1 ekspertów),
- Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (1 ekspertów),
- Prawnik (1 ekspert).



Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Dyrektorem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca z Opiekunem ds. wdrożeń po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Dyrektora Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu po stronie Wykonawcy

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownicy komórek organizacyjnych, w których zatrudnione są osoby zajmujące się rachunkowością sądu;
  - Dyrektor Sądu nadzorujący prace komórek, w których zatrudnione są osoby zajmujące się rachunkowością sądu;
  - Główny księgowy sądu;
  - Kierownik oddziału kadr;
  - Kierownik oddziału informatycznego.

W czasie wdrażania praktyki mogą wystąpić sytuacje, w których osoba pełniąca funkcje zarządcze w zaangażowanym oddziale lub komórce organizacyjnej zajmującej się rachunkowością Sądu będzie angażować do prac osoby jej podległe.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli zostały opisane role członków zespołu.

Rysunek 6 Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do weryfikacji aktualnego charakteru prac. ▪ Wsparcie prac nad ramowym zakresem zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach prowadzonych przez Wykonawcę. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy ze Specjalistą ds. wdrożeń.

Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie Sądu

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie zmianą w sądzie”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Paweł Cabała

Konsultacja: SSA Irena Różańska-Dorosz

Kraków, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 2фс

1. Wprowadzenie 297

2. Cele dobrej praktyki 297

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 298

4. Opis dobrej praktyki 299

4.1. Założenia ogólne ..... нфф
4.2. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi ..... олл
4.3. Postawy i zachowania pracowników ..... олн

5. Dokumenty powiązane 302

6. Załączniki 303

Załącznik 1 – Kwestionariusz diagnostyczny 304

Załącznik 2 – Przykład standardów zachowania się pracowników sądu 306

Załącznik 3 – Przykład kodeksu etyki pracowników sądu 309

1. Wprowadzenie

Rozwój praktyki zarządzania zmianami ma bogatą historię. W podejściu klasycznym uznawano, że kadra kierownicza dyktuje zmiany, które mają wprowadzać pracownicy. Podstawą zmian były dostrzeżone przez kierownictwo problemy, ewentualnie wyniki ekspertyz specjalistów zewnętrznych. Zmiany miały charakter wycinkowy i były przeprowadzane stosunkowo rzadko. Rozwój w dziedzinie technologii oraz w dziedzinie edukacji spowodowały, że w wielu instytucjach w zarządzanie zmianami zaczęto włączać pracowników, którzy przy wsparciu ekspertów zewnętrznych mieli za zadanie identyfikować problemy oraz projektować i wdrażać rozwiązania. Kluczowymi kompetencjami w zarządzaniu zmianami stały się umiejętności w zakresie kierowania projektami. Współcześnie coraz mocniej podkreśla się potrzebę zmian systemowych, koncentrujących się na misji i strategii instytucji, kreowaniu zdolności do rozwoju, projektowaniu struktur i procesów ukierunkowanych na zmiany. Podejście takie polega głównie na kształtowaniu i utrwalaniu takiej kultury organizacyjnej, która objawia się otwartością pracowników na zmiany.

Kultura organizacyjna powstaje i rozwija się wszędzie tam, gdzie ludzie współdziałają ze sobą dla osiągnięcia określonego celu oraz realizacji określonej misji. Jej podstawą są wartości, normy i wzorce postępowania akceptowane przez członków danej organizacji. Przejawami kultury organizacyjnej są postawy pracowników, styl i sposób rozwiazywania konfliktów, zasady negocjacji, a także zapisane lub przyjęte zwyczajowo standardy zachowania się pracowników. Budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej rozpoczyna się od analizy ogólnych podejść do rozwiązywania bieżących problemów, krytycznym badaniu zachowania się pracowników, a następnie ustaleniu, które formy zachowania się warto utrwalać, a które eliminować. System regulujący zachowania jest często zapisywany, dzięki czemu pracownicy wiedzą jakie zachowania są od nich oczekiwane w różnych sytuacjach.

Standardy zachowania się pracowników można podzielić na standardy deklarowane oraz standardy przestrzegane. Standardy deklarowane odzwierciedlają oficjalnie przyjęty zbiór pożądanych zasad zachowania się pracowników. Są one opisane w kodeksie etycznym, statucie, regulaminach, zarządzeniach lub innych dokumentach organizacyjnych. Właściwie zapiane standardy tworzą przejrzyste środowisko pracy, wzmacniają poczucie tożsamości i więzi z organizacją, a także ułatwiają realizację misji danej instytucji. Istnienie rozbudowanego systemu standardów deklarowanych nie zawsze oznacza, ze pracownicy stosują się do zapisanych zasad postepowania. Standardy przestrzegane odzwierciedlają faktyczne zwyczaje i zasady postepowania wśród pracowników. Są trudniejsze w identyfikacji i mają rzeczywisty wpływ na efektywność pracy.

Kształtowanie kultury organizacyjnej wymaga podjęcia działań na rzecz integracji systemu standardów deklarowanych z systemem standardów przestrzeganych. Oprócz ustalenia standardów pożądanego zachowania się pracowników, czyli tworzenia regulacji wewnętrznych (np. kodeksu etyki) zapewniających sprawne funkcjonowanie sądu, niemniej istotne jest kształtowanie odpowiednich postaw pracowników, które będą zgodne z ustanowionymi regulacjami. To trudne zadanie wymaga umiejętnego zarządzania zmianami.

2. Cele dobrej praktyki

Każde usprawnienie organizacyjne jest zmianą, lecz nie każda zmiana jest usprawnieniem organizacyjnym. Celem dobrej praktyki jest doskonalenie mechanizmów skutecznego wprowadzania

zmian organizacyjnych w sądzie. Podstawowym założeniem praktyki jest stwierdzenie, że odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna stanowi warunek efektywnego zarządzania zmianami. Wyrazem wysokiej kultury organizacyjnej jest przestrzeganie wypracowanego zbioru standardów zachowania się pracowników.

Istota praktyki polega na:

- upowszechnieniu wiedzy z zakresu zarządzania zmianami wśród kierowników oddziałów, kierowników sekretariatów oraz przewodniczących wydziałów,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych obszarów zmian w sądzie, w tym w związku z wdrażaniem dobrych praktyk
- identyfikacji elementów kultury organizacyjnej na podstawie analizy obowiązujących regulacji wewnętrznych w sądzie oraz rozpoznanie utartych zwyczajów i sposobów zachowania się,
- wypracowaniu wspólnego zbioru zasad zachowania się pracowników w relacjach między sobą.

Efektem wdrożenia praktyki będzie stworzenie przejrzystych reguł zachowania się pracowników zarówno w typowych jak i nietypowych sytuacjach zawodowych, wzmocnienie kultury zaufania i otwartej komunikacji w relacjach miedzy różnymi grupami pracowników sądu, w tym w relacjach miedzy przełożonymi a podwładnymi.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Sądownictwo w Polsce podlega nieustannym zmianom, które są inicjowane odgórnie i wiążą się wprowadzaniem nowych regulacji prawnych oraz nowych rozwiązań systemowych. Oprócz konieczności dostosowywania się sądów do rozwiązań narzuconych z zewnątrz, ważnym obszarem zmian są inicjatywy podejmowane oddolnie, obejmujące bieżące usprawnianie organizacji i zarządzania sądem jako instytucją. W pierwszym i drugim przypadku umiejętne zarządzanie zmianami ma podstawowy wpływ na efektywność funkcjonowania sądu.

Bezpośrednią i wymierną korzyścią z wdrożenia praktyki „Zarządzanie zmianą postaw pracowników sądu" będzie wypracowanie zbioru zasad zachowania się pracowników wobec siebie, tj. kierowników wobec podwładnych, podwładnych wobec kierowników, pracowników równorzędnych w danej jednostce oraz miedzy jednostkami (pion administracyjny i pion orzeczniczy). Przejrzyste reguły zachowania się mają sens, gdy są akceptowane przez wszystkich. Stąd koniecznym jest, by w proces opracowywania zbioru zasad (nazywanych też dobrymi praktykami) włączyć pracowników różnych szczebli zarządzania. W ten sposób wypracowane zasady wzmocnią poczucie tożsamości z instytucją, wpływają na wzrost zaangażowania pracowników oraz pozwolą kształtować kulturę pracy otwartą na identyfikację problemów i poszukiwanie skuteczniejszych rozwiązań organizacyjnych. Przyjęty system zasad zwiększy również poczucie odpowiedzialności pracowników nie tylko za to co robią, ale również w jaki sposób to robią.

Działania na rzecz kształtowania umiejętności zarządzania zmianą i doskonalenia kultury organizacyjnej przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji. Kultura organizacyjna ułatwia integrację pracowników, zwiększa ich zaangażowanie, umożliwia osiągnięcie konsensusu w przypadkach szczególnie złożonych i trudnych, ułatwia komunikację wewnętrzną, obniża koszty i czas związane z kontrolą, a także zapewnia przejrzystość, stabilność i niezawodność poprzez wypracowanie jednoznacznych i wspólnie podzielanych wzorców zachowania.

Wdrażanie zasad zachowania się pracowników będzie przebiegało zgodnie z metodyką wypracowaną w ramach tzw. zarządzania zmianami organizacyjnymi. Dlatego cześć praktyki zawiera podstawowe informacje na temat zarządzania zmianami. Pośrednią korzyścią z wdrożenia praktyki będzie zatem zdobycie podstawowej wiedzy z zakresu skutecznego wprowadzania zmian przez kierowników pionu orzeczniczego i administracyjnego.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Założenia ogólne

W procesie zarządzania instytucją najtrudniejsza oraz jednocześnie najbardziej znacząca jest zmiana kultury organizacyjnej. Kulturę organizacyjną należy ciągle doskonalić. Istnieją dwa skrajne podejścia do zarządzanie zmianą w zakresie kultury organizacyjnej. Pierwsze podejście wychodzi z założenia, że w przypadku niskiej efektywności organizacji nie należy wprowadzać zmiany radykalne. Drugie podejście polega na modyfikacji i doskonaleniu istniejących elementów kultury organizacyjnej. Podstawowym założeniem niniejszej dobrej praktyki jest zastosowanie drugiego podejścia, czyli wprowadzanie zmian stopniowych, na podstawie istniejących rozwiązań. Wyrazem tego podejścia jest w pierwszej kolejności ustalenie poziomu zaawansowania sądu w zakresie oferowanej dobrej praktyki. Poziomy zaawansowania zdefiniowano następująco:

Poziom 1 – w sądzie nie opracowano zasad zachowania się pracowników przy wykonywaniu czynności służbowych (kodeks etyki służbowej).

Poziom 2 – w sądzie obowiązuje zbiór zasad (standardów) zachowania się pracowników przy wykonywaniu czynności służbowych. Zbiór ten został opracowany bez konsultacji z przedstawicielami wszystkich grup pracowniczych.

Poziom 3 – w opracowaniu kodeksu etyki służbowej przeprowadzono szerokie konsultacje z pracownikami mające na celu identyfikację kluczowych wartości i pożądanego zachowania się pracowników.

Poziom 4 – kodeks etyki służbowej zawiera listę zasad postępowania pracowników względem siebie, w szczególności standardy zachowania się w relacjach przełożonych do podwładnych oraz w relacjach do pracowników innych jednostek organizacyjnych, został on wdrożony w poszczególnych wydziałach w formie interaktywnych spotkań, uzyskując pełne zrozumienie i akceptację pracowników, którzy znają jego treść.

Poziom 5 – zbór wspólnie wypracowanych zasad zachowania się pracowników jest powszechnie akceptowany i przestrzegany w bieżącym funkcjonowaniu sądu, przestrzeganie zasad jest monitorowane poprzez mierzenie poziomu satysfakcji (ankiety), a w jednostce został powołany zespół/komisja d.s. dobrych praktyk.

Narzędziami wdrażania praktyki będą:

Narzędzie 1 – szkolenie w zakresie podstaw zarządzania zmianami

Narzędzie 2 – warsztaty z udziałem moderatora zewnętrznego na temat identyfikacji obszarów niezbędnych i potencjalnych zmian organizacyjnych w sądzie

Narzędzie 3 – powołanie zespołu ds. opracowania zbioru zasad zachowania się pracowników

Narzędzie 4 – analiza istniejących regulacji dotyczących kultury organizacyjnej w sądzie

Narzędzie 5 – zbieranie opinii na temat pożądanych i niepożądanych form zachowania się pracowników względem siebie za pomocą kwestionariuszy i wywiadów

Narzędzie 6 – opracowanie zasad zachowania się pracowników w trakcie pełnienia obowiązków służbowych
Narzędzie 7 – uzgodnienie opracowanego zbioru zasad z obowiązującymi rozwiązaniami, w szczególności kodeksem etyki
Narzędzie 8 – opracowanie rozwiązań w zakresie monitorowania przestrzegania opracowanych zasad

W zależności od poziomu zaawansowania dobrane zostaną narzędzia:
Poziomy 1 i 2 – wszystkie narzędzia (od 1 do 7)
Poziom 3 – narzędzie 1, 2, 3 i 8
Poziomy 4 i 5 – narzędzie 1 i 2

4.2. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

Najczęściej przywoływaną koncepcją zarządzania zmianą jest model zaproponowany przez Kurta Lewina. Proces zmiany w organizacji dzieli się na trzy fazy: rozmrożenie, przeprowadzenie zmiany i zamrożenie. **Rozmrożenie** jest efektem uświadomienia sobie potrzeby zmian. Faza ta ma na celu podważenie dotychczasowych wzorów i sposobów zachowania się pracowników. Wysiłek zarządzających powinien tutaj koncentrować się na wykazywaniu potrzeby zmian i zmniejszeniu oporu przeciw zmianom. **Przeprowadzenie** zmiany jest procesem podejmowania komunikacji i decyzji, zgodnie z przyjętym planem zmian. W fazie tej najsilniej ujawniają się opory, a nawet wrogość wobec zmian. Celem tej fazy jest kształtowanie postaw i motywacji wśród pracowników, które pozwolą bezpiecznie wdrożyć planowane zmiany. **Zamrożenie** następuje po wprowadzeniu zmiany i ma sens, gdy wprowadzone zmiany są rozwiązaniami efektywniejszymi od rozwiązań sprzed zmian. Generalnie, celem tej fazy jest utrwalenie nowego stanu rzeczy. Zmiana przynosi rzeczywiste efekty, gdy przestaje być traktowana jak coś nowego i zaczyna naturalnie funkcjonować w życiu organizacji.

W ocenie zdolności sądu do wprowadzania zmian warto bliższej zbadać następujące kwestie:
1. W jakim zakresie sąd potrzebuje zmian stopniowych (adaptacyjnych), a w jakim zmian innowacyjnych (nowe rozwiązania)? W niektórych obszarach funkcjonowania sądu można wprowadzać rozwiązania o charakterze modernizacyjnym, czyli takie które udoskonalają istniejące systemy. W innych obszarach będzie potrzeba stworzenia czegoś zupełnie nowego. Nowe rozwiązania mogą uzupełniać lub wypierać stare.
2. Czy sąd jako cała instytucja oraz poszczególne jego części są gotowe na zmiany? Sygnały świadczące o niskiej efektywności muszą być na tyle wyraźne, by kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych (wydziałów i oddziałów) dostrzegali potrzebę wprowadzenia zmian. Warto przy tym podkreślić, że zmiany wywołują obawy pracowników związane z utratą pozycji, wpływów itp.
4. Jaka będzie reakcja interesariuszy? Inicjatywy związane z wprowadzaniem zmian powinny wychodzić nie tylko od prezesa sądu, lecz także od kierowników oddziałów, przewodniczących wydziałów, pracowników administracyjnych, sędziów funkcyjnych i liniowych, asystentów, a także od instytucji zewnętrznych współpracujących z sądem (prokuratura, policja, poczta) oraz konsultantów (ekspertów). Należy pamiętać, że istniejące napięcia i konflikty między ludźmi stają się w takich sytuacjach szczególnie wyraźniejsze,
5. Czy sąd ma odpowiednie zasoby do wprowadzenia zmian? Większość zmian organizacyjnych nie wymaga wysokich nakładów finansowych, istotne jest bardziej zaangażowanie pracowników w proces zmian.

6. Czy proponowane zmiany pozwolą osiągnąć pożądane rezultaty bez pojawiania się skutków ubocznych? Zmiany mogą powodować poprawę w jednych obszarach funkcjonowania sądu, a wywoływać problemy w innych.

Zamiana organizacyjna jest złożonym procesem modyfikacji bieżących operacji w celu stworzenia innego, z założenia bardziej efektywnego, sposobu działania. Wprowadzanie zmian organizacyjnych wymaga:

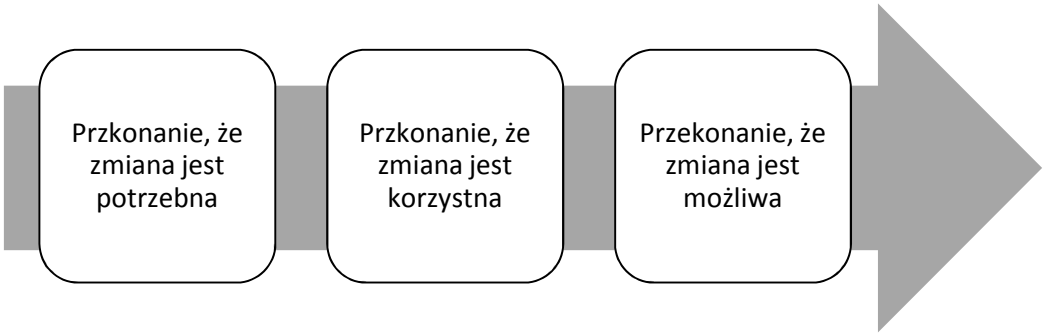
- określenia obecnego stanu organizacji,
- identyfikacji różnic miedzy stanem obecnym a stanem pożądanym,
- zapewnienia odpowiednich informacji, na podstawie których decyzje mogą być podejmowane,
- opracowania sposobu pomiaru wpływu zmian na funkcjonowanie organizacji.

Kluczem do wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych jest pokonanie oporu pracowników wobec zmian. Źródła oporu wobec zmian są złożone i zróżnicowane. Z wielu badań empirycznych prowadzonych na ten temat wynika, że najczęściej są to:

- lęk przed nieznanym,
- poczucie, że proponowane rozwiązanie się nie sprawdzi,
- poczucie, że nie będzie się w stanie sprostać nowej sytuacji,
- niedostateczne zrozumienie problemu,
- brak akceptacji rozwiązań innych niż przez siebie preferowane,
- zbyt wysokie koszty społeczne,
- niewystarczające bodźce finansowe,
- zaburzenie istniejących relacji interpersonalnych,
- utrata wpływów i kontroli,
- brak akceptacji dla nowych wartości i zasad,
- brak chęci, lenistwo,
- podejrzenia co do motywów kadry menedżerskiej,
- interesy jednych grup są cenione wyżej niż innych,
- obniżenie szans na awans.

Pokonywanie oporu wobec zmian wymaga przekonania pracowników, których zmiany dotyczą, że: (a) problem organizacyjny jest rzeczywisty, ponieważ spotykają się z nim na co dzień, (b) istnieją określone korzyści z rozwiązania problemu i zmiany będą lepsze niż utrzymywanie status quo, (c) zmiana jest możliwa, tj. wykonalna. Niezbędne wymagania do skutecznego zarządzania zmianą pokazano na schemacie 1.

Schemat 1. Wymagania konieczne do skutecznego wprowadzenia zmian organizacyjnych



Osoby odpowiedzialne za wprowadzanie zmian organizacyjnych powinny polegać głównie na własnym doświadczeniu, wyczuciu sytuacji i zdrowym rozsądku. Praktyczne wskazówki w zarządzaniu zmianą sformułowane przez Marvina Weisborda, wybitnego doradcę organizacyjnego, pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Praktyczne wskazówki dla kierowników wprowadzających zmiany

1. Przekazuj wyczerpujące informacje na temat zmian. Powtarzaj tyle razy, ile razy jest taka potrzeba. Możesz nie być słyszany i zrozumiany za pierwszym razem.
2. Mów prawdę. Nikt nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania. Naturalne będzie, gdy powiesz „Nie wiem, ale postaram się dowiedzieć i wtedy wyjaśnię”.
3. Nie spieraj się. Jeśli czujesz się niezrozumiany, poproś by powtórzono twoje wyjaśnienia. W ten sposób zaoszczędzisz wiele czasu.
4. Akceptuj uczucia zarówno złe jak i dobre. Są one szczerym sposobem wyrażania się innych ludzi. Nie mów ludziom, co „powinni” czuć.
5. Uważaj na samospełniające się proroctwa, typu „to nie wyjdzie”. Nie wiemy co wyjdzie, a co nie. Bierzemy pod uwagę wszystkie możliwości.
6. Spraw by ludzie widzieli, że notujesz kwestie wymagające kontroli.
7. Interesuj się zastrzeżeniami, plotkami, obawami. Nie pozwól by się utrwalały. Używaj argumentów opartych na faktach.
8. W skrócie: informuj, słuchaj, notuj, kontroluj.

Źródło: M. Weisbord, *Productive workplaces revisited : dignity, meaning, and community in the 21st century*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 407

Upowszechnianie wiedzy na temat zarządzania zmianami może odbywać się w formie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, samodzielnym studiowaniu literatury, itp. Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych zapoznają się na początku z procesem zarządzania zmianami. Proponowana rozwiązanie koncentruje się na wykształceniu praktycznych umiejętności zarządzania zmianami poprzez opracowanie zbioru pożądanych i niepożądanych zasad zachowania się pracowników sądu pod nadzorem zewnętrznego trenera.

4.3. Postawy i zachowania pracowników

Postawa pracowników jest rozumiana jako tendencja do pozytywnego lub negatywnego reagowania na dany obiekt (sytuację, przedmiot, inną osobę). Postawy pracowników odgrywają szczególnie istotną rolę w procesie wprowadzania zmian. Wpływ na postawy jednostek w organizacji mają: intelektualne wyzwania związane z pracą, warunki pracy, sprawiedliwe wynagrodzenia, atmosfera pracy (nastawienie kolegów i przełożonych), zaangażowanie w pracę itd. Jednym z narzędzi wdrażania dobrej praktyki jest wspólne wypracowanie listy pożądanych i niepożądanego zachowań pracowników pionów orzeczniczego i administracyjnego. Opracowana w ten sposób lista

pozwoli na stworzenie wewnętrznego kodeksu zachowania się pracowników, która zostanie ukierunkowana na wzrost wydajności pracy. Koncepcja dobrej praktyki ma na celu promowanie kultury otwartości i zaufania wśród pracowników sądu, co pozwoli na skuteczniejsze pokonywanie oporów wobec wprowadzanych zmian organizacyjnych.

Postawy ludzi można zmieniać poprzez dostarczanie informacji, modyfikowanie wewnętrznej skali odniesienie lub zmianę potrzeb i motywacji. Praktyka ma na celu wypracowania wzorców zachowania się poprzez wymianę doświadczeń wszystkich pracowników. Dlatego proces gromadzenia informacji na temat pożądanych i niepożądanych zasad zachowania się pracowników proponuje się rozpocząć od zebrania uwag i przemyśleń pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania w formie kwestionariusza. Istotne jest, by nie w tej fazie nie kopiować wzorców wypracowanych w innych instytucjach, lecz niezależnie zidentyfikować postawy pracowników w badanym sądzie. Zebrane w ten sposób informacje można następnie zestawić z obowiązującymi regulacjami wewnętrznym, takimi jak np. kodeks etyczny. Zebrany materiał pozwoli opracować listę zasad zachowania się pracowników, która może być dalej przedmiotem dyskusji i dalszych uzupełnień.

Promowanie wśród pracowników takich wartości jak uczciwość, dyscyplina, obowiązkowość, odpowiedzialność, solidarność, lojalność oraz zaufanie jest nie tylko obowiązkiem kierownictwa sądu, lecz także przekłada się na wymierne efekty. Silna kultura organizacyjna jest nastawiona na przestrzeganie wysokich standardów jakościowych. Wypracowanie wspólnych norm i przekonań, akceptowanych przez wszystkich pracowników, stwarza przejrzyste warunki pracy i zwiększa efektywność pracy.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. „*Koncepcja wdrożenia dobrej praktyki w zakresie zarządzania zmianą postaw pracowników sądu*" przedstawiony został szczegółowy proces wdrożenia wyżej opisanej dobrej praktyki. Warto również zwrócić uwagę na powiązanie tej praktyki z innymi proponowanymi praktykami: partycypacyjny model zarządzania sądem, zarządzanie innowacjami, zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, pozafinansowe narzędzia motywowania oraz badanie satysfakcji pracowników sądu.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Kwestionariusz diagnostyczny
Załącznik 2 – Przykład standardów zachowania się pracowników sądu
Załącznik 3 – Przykład kodeksu etyki pracowników sądu

Załącznik 1 – Kwestionariusz diagnostyczny

Kwestionariusz jest skierowany do wszystkich pracowników sądu. Celem badania jest poznanie opinii na temat atmosfery pracy oraz zachowania się pracowników. Kwestionariusz jest anonimowy. Zachęcamy Panią/Pana do udzielania szczerych i wyczerpujących odpowiedzi. Zebrane dane pomogą wypracować listę zasad zachowania się pracowników sądu.

1. Na jakim stanowisku Pani/Pan pracuje:
☐ kierowniczym w pionie orzeczniczym
☐ kierowniczym w pionie administracyjnym
☐ wykonawczym w pionie orzeczniczym
☐ wykonawczym w pionie administracyjnym

2. Proszę podać Pani/Pana łączny staż pracy (na obecnym i poprzednich stanowiskach) w tym sądzie:
☐ mniej niż 2 lata
☐ od 2 do 5 lat
☐ powyżej 5 lat

3. Jaka Pana/Pani zdaniem jest ogólna atmosfera pracy w sądzie?
☐ zdecydowanie satysfakcjonująca
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ zupełnie niesatysfakcjonująca

Uwagi i komentarze:

4. Jaka Pana/Pani zdaniem jest atmosfera pracy w jednostce (wydziale/oddziale), w której Pani/Pan pracuje?
☐ zdecydowanie satysfakcjonująca
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ zupełnie niesatysfakcjonująca

Uwagi i komentarze:

5. Jak Pan/Pani określa swoje relacje z przełożonym?
☐ zdecydowanie satysfakcjonujące
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ nie mam zdania

☐ raczej satysfakcjonujące
☐ zupełnie niesatysfakcjonujące

Uwagi i komentarze:

6. Jak Pan/Pani określa swoje relacje z pracownikami wydziału/oddziału?
☐ zdecydowanie satysfakcjonujące
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ zupełnie niesatysfakcjonujące

Uwagi i komentarze:

7. Jak Pan/Pani określa swoje relacje z pracownikami spoza wydziału/oddziału?
☐ zdecydowanie satysfakcjonujące
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ zupełnie niesatysfakcjonujące

Uwagi i komentarze:

8. Co Pani/Panu najbardziej przeszkadza w wykonywaniu codziennych obowiązków:

aby to zmienić proponuję:

9. Proszę krótko opisać te zachowania pracowników, które Pana/Pani zdaniem są szczególnie rażące:

10. Jakie zasady, zwyczaje, praktyki lub inne sposoby zachowania się pracowników należy Pani/Pana zadaniem upowszechniać:

Załącznik 2 – Przykład standardów zachowania się pracowników sądu

OCZEKIWANE PRZESTRZEGANIE REGUŁ WYZNACZAJĄCYCH STANDARDY POSTĘPOWANIA PRACOWNIKÓW SĄDU REJONOWEGO W BIAŁYMSOTKU

1. Dbamy o dobre imię sądu i godne zachowanie w miejscu pracy - nie krytykujemy publicznie sądu, nie komentujemy publicznie zdarzeń, które związane są z naszym codziennym życiem zawodowym
2. Przestrzegamy reguł porządku i sprawnego funkcjonowania sądu - nie palimy papierosów w miejscach, w których obowiązuje zakaz palenia, przestrzegamy reguł dotyczących zasad parkowania samochodów prywatnych oraz zasad korzystania ze służbowych telefonów (z telefonów prywatnych korzystamy w pracy tylko w sytuacjach koniecznych)
3. Dbamy o higienę osobistą i ubiór odpowiedni do powagi sądu
4. Dbamy o porządek i elegancki wygląd naszych indywidualnych stanowisk pracy - mamy prawo do aranżacji swojego stanowiska pracy według własnego uznania, ale zgodnie z zachowaniem powagi sądu
5. Dbamy o majątek organizacji - wykorzystujemy go zgodnie z jego przeznaczeniem i staramy się utrzymać go w jak najlepszym stanie

WYKONYWANIE ZADAŃ, OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH

1. Wykonujemy obowiązki rzetelnie, uczciwie i sumiennie, z zaangażowaniem oraz właściwą, silną motywacją do pracy, przy uwzględnieniu wspólnego celu jednostki organizacyjnej, a także dążąc do osiągnięcia najlepszych rezultatów swojej pracy;

2. Jesteśmy pomocni i koleżeńscy wobec innych pracowników - pomagamy pracownikom wdrożyć się w nowe obowiązki, staramy się przygotować im komfortowe stanowisko pracy

3. Dbamy o dobrą komunikację pomiędzy współpracownikami:

- przełożeni przekazują swoim pracownikom w sposób pełny i jasny informacje dotyczące funkcjonowania sądu, starają się przekazać nie tylko informacje o zmianach, ale także uzasadniają cel tych zmian i oczekiwane efekty;

- pracownicy nie są stawiani przed faktem dokonanym, pracownicy mają prawo zostać odpowiednio wcześniej poinformowani o ich przeniesieniu lub delegacji do innej jednostki organizacyjnej sądu, o potrąceniu podatków od spotkań okolicznościowych;

- pracownicy mają prawo uzyskać wiedzę na temat planowanych zmian organizacyjnych w sądzie, pożądana przejrzystość zasad naboru do komisji (np. inwentaryzacyjnych), zespołów roboczych oraz przyznawania ewentualnych gratyfikacji związanych z tym faktem;

- przełożony jasno komunikuje swoje oczekiwania, zaś pracownik zgłasza swoje wątpliwości lub uwagi, dbamy o wspólny efekt naszej pracy, staramy się sygnalizować bieżące problemy i reagować na pomyłki drugiej strony, szanujemy poglądy innych współpracowników;

- jesteśmy wobec siebie lojalni, wątpliwości pojawiające się w trakcie wzajemnej współpracy staramy się wyjaśniać niezwłocznie, bez angażowania osób trzecich, rozwiązujemy problemy w oparciu o dobrą komunikację z poszanowaniem drugiej osoby;

- pomagamy sobie, dbając o wspólne cele jednostki organizacyjnej;

- nie przerzucamy odpowiedzialności za swoje błędy na inne osoby, mamy odwagę przyznać się do błędów;

- wspólnie wprowadzamy rozwiązania zmierzające do usprawnienia pracy, wykazujemy się inicjatywą, dzielimy się pomysłami

4. Odnosimy się z szacunkiem wobec każdego pracownika sądu:

- stosujemy przyjęte formy grzecznościowe: „proszę, dziękuję, przepraszam, dzień dobry, …", przedstawiamy się przy odbieraniu telefonów;

- szanujemy opinie i przekonania innych osób, nie krytykujemy publicznie współpracowników;

- szanujemy cudzą własność;

- przełożeni nie wydają poleceń, które wykraczają poza zakres obowiązków służbowych ich podwładnych, polecenia wydawane są z poszanowanie zasad dobrego wychowania, kultury osobistej

- orzekający w zadaniowym czasie pracy szanują czas i rytm pracy pracowników sekretariatu zatrudnionych w regulowanym czasie pracy - są obecni w granicach godzin urzędowania sądu, starają się pracować równomiernie, planować swój dzień pracy i uprzedzać pracownika o swoich wyznaczonych na dany dzień zadaniach, tak, aby pracownik również mógł efektywnie zaplanować swój dzień pracy, nie odrywanie pracowników wielokrotnie w ciągu dnia od obowiązków poprzez k

5. Dbamy o równe traktowanie pracowników:

- przełożeni równomiernie rozdzielają obowiązki, tak aby każdy pracownik miał możliwość osiągnięcia oczekiwanych od niego wyników pracy (osiągnięcia pensum)

6. Staramy zachowywać się powściągliwie w miejscu pracy - nie demonstrujemy nadmiernie emocjonalnego stosunku do wykonywanych zadań lub osób, z którymi pracujemy, nie przekładamy prywatnych relacji na relacje w pracy, nie przynosimy problemów osobistych do pracy, nie trzaskamy drzwiami;

7. Szanujemy swoją pracę - oczekujemy od wszystkich pracowników zaangażowania w swoje obowiązki i inicjatywy w doskonaleniu swoich umiejętności oraz podnoszeniu swoich kwalifikacji

8. Osoby kierujące wydziałem (przewodniczący oraz kierownik sekretariatu) dbają o dobrą współpracę i komunikację ze swoimi bezpośrednimi zastępcami, tak aby zastępcy mogli prawidłowo realizować decyzje przełożonych, a w razie ich nieobecności sprawnie ich zastępować;

9. Dotrzymujemy danego słowa;

10. Jesteśmy samodzielni i wymagamy samodzielności od innych - staramy się sami rozwiązywać problemy i podejmować decyzje w zakresie naszych kompetencji, szanujemy czas i obowiązki innych, nie zajmując ich uwagi problemami, które przy odrobinie wysiłku moglibyśmy rozwiązać sami;

11. Przed urlopem lub inną planowaną nieobecnością staramy się skończyć swoje sprawy, a informacje o stanie tych spraw przekazać osobie, która będzie nas zastępować

12. Przestrzegamy dyscypliny pracy, jesteśmy punktualni (telefonicznie uprzedzamy o ewentualnym spóźnieniu), niezwłocznie przekazujemy informację o swojej nieobecności bezpośredniemu przełożonemu, co ułatwia bieżące planowanie i organizowanie pracy jednostki;

13. Nie nadużywamy korzystania z absencji zdrowotnych, szczególnie przedłużając w ten sposób urlop wypoczynkowy lub tzw. „długi weekend”

14. Osoba, która zastępuje nieobecnego pracownika, wykonuje jego obowiązki z takim samym zaangażowaniem i starannością jak własne obowiązki. Zastępując innego pracownika pracujemy tak, jak sami byśmy chcieli być zastąpieni - w przypadku naszej nieobecności.

Załącznik 3 – Przykład kodeksu etyki pracowników sądu

KODEKS ETYKI

pracowników Sądu Okręgowego w Gliwicach Preambuła

W celu ustanowienia standardów postępowania, których powinni przestrzegać pracownicy Sądu Okręgowego w Gliwicach oraz wspomagania ich w prawidłowym wypełnianiu tych standardów został ustanowiony Kodeks etyki pracowników Sądu Okręgowego w Gliwicach. Kodeks stanowi zestawienie zasad postępowania - stanowiących normy zachowania oczekiwanego od pracowników Sądu. Jogo celem jest promowanie uczciwego, rzetelnego i godnego postępowania każdego pracownika Sądu przy wykonywaniu swoich obowiązków.

Zasady etyki obowiązujące pracowników Sądu Okręgowego w Gliwicach

§1

Zasada szacunku i życzliwości

1. Pracownik wykonuje swoją pracę z poszanowaniem godności innych i poczuciem godności własnej, kierując się zasadami uczciwości, honoru i szacunku dla innych oraz przestrzegania dobrych obyczajów.
2. W swoich kontaktach z petentami, innymi osobami trzecimi w tym wykonawcami usług i dostaw oraz przełożonymi i współpracownikami pracownik zachowuje się uprzejmie. Stara się być jak najbardziej pomocny i udziela odpowiedzi na skierowane do niego pytania możliwie jak najbardziej wyczerpująco i dokładnie.
3. Jeżeli pracownik nie jest właściwy do załatwienia danej sprawie, kieruje ją do pracownika właściwego.
4. W przypadku popełnienia błędu naruszającego prawa lub interes pojedynczej osoby pracownik stara się skorygować negatywne skutki popełnionego przez siebie błędu w jak najwłaściwszy sposób.

§2

Zasada uczciwości

1. Pracownik zachowuje się godnie, wykonuje swoją pracę rzetelnie i odpowiedzialnie, nie kieruje się własnym interesem, ani nie ulega wpływom innych osób, przedkłada dobro publiczne nad interesy własne.
2. Pracownik zobowiązany jest do zgłaszania przełożonym wszelkich sytuacji, które mogą skutkować konfliktem interesów.

§3

Zasada rzetelności

Pracownik wykonuje powierzone obowiązki z należytą starannością, sprawnie i terminowo wykorzystując swoje kwalifikacje oraz najlepsze umiejętności i doświadczenie.

§4

Zasada odpowiedzialności

1. Pracownik odpowiada za właściwe wykonywanie swoich zadań i czynności zgodnie z powierzonym zakresem obowiązków.

2. Pracownik odpowiada za swoje decyzje, działania i zaniechania.
3. Pracownik nie uchyla się od niezwłocznego zgłaszania przełożonym popełnionych przez siebie błędów.
4. Pracownik informuje bezpośredniego przełożonego, a w razie potrzeby Kierownictwo Sądu wszelkich niebezpieczeństwach i zaobserwowanych nieprawidłowościach mogących mieć negatywne skutki dla funkcjonowania Sądu.

§5

Zasada poufności

1. Pracownik szanuje wartość i własność informacji, które otrzymują i nic ujawnia ich bez odpowiedniego upoważnienia chyba, że istnieje prawny lub zawodowy obowiązek ich ujawnienia.
2. Pracownik rozważnie wykorzystuje i chroni informacje uzyskane w trakcie wykonywania swoich obowiązków oraz nie wykorzystuje ich w celu uzyskania osobistych korzyści lub w jakimkolwiek innym celu. który byłby sprzeczny z prawem lub przynosiłby szkodę dla Sądu.

§6

Zasada obiektywizmu

Podczas wykonywania obowiązków służbowych pracownik zachowuje najwyższy stopień obiektywizmu, biorąc pod uwagę wszystkie istotne okoliczności związane z. wykonywanymi zadaniami oraz kieruje się kryteriami merytorycznymi.

§7

Zasada przywództwa

1. Pracownik obowiązany jest wykonywać polecenia służbowe przełożonych, chyba, że są one niezgodne z prawem lub zawierają znamiona pomyłki. Wówczas jest on obowiązany na piśmie poinformować o tym przełożonego. W razie pisemnego potwierdzenia polecenia pracownik jest obowiązany je wykonać.
2. Pracownik nie wykonuje polecenia służbowego, jeżeli prowadziłoby to do popełnienia przestępstwa lub groziłoby niepowetowanymi stratami dla Sądu.
3. Kierownicy komórek oraz ich zastępcy propagują i wspierają realizację powyższych zasad dając dobry przykład własnym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

§8

Zasada otwartości

Pracownik wykonuje swoje obowiązki służbowe jawnie, podaje uzasadnienie swoich decyzji i działań, stosuje ogólnie przyjęte zasady przepływu informacji i dokumentów.

§9

Zasada godnej reprezentacji

1. Pracownik dba o schludny wygląd i ubiór dostosowany do wykonywanej pracy zajmowanego stanowiska a także nic naruszający powagi Sądu.
3. W miejscu pracy i poza nim pracownik przestrzega zasad zachowania właściwych człowiekowi o wysokiej kulturze osobistej. Swoją postawą nie powoduje obniżenia autorytetu i wiarygodności Sądu Okręgowego w Gliwicach.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie zmianą w Sądzie”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 314

2. Cel dobrej praktyki 314

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 315

3.1. Model analizy i oceny czynności 315

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 316

4. Zespół projektowy 317

4.1. Struktura zespołu projektowego 317

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 317

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie 319

5. Załączniki 321

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Model opracowywania pożądanych zasad 315
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych 317
Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 318
Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego w sądzie 320

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy 318
Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu 320

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Współcześnie coraz mocniej podkreśla się potrzebę zmian systemowych, koncentrujących się na misji i strategii instytucji, kreowaniu zdolności do rozwoju, projektowaniu struktur i procesów ukierunkowanych na zmiany. Podejście takie polega głównie na kształtowaniu i utrwalaniu takiej kultury organizacyjnej, która objawia się otwartością pracowników na zmiany.

Właściwie zapisane standardy tworzą przejrzyste środowisko pracy, wzmacniają poczucie tożsamości i więzi z organizacją, a także ułatwiają realizację misji danej instytucji. Oprócz ustalenia standardów pożądanego zachowania się pracowników, czyli tworzenia regulacji wewnętrznych (np. kodeksu etyki) zapewniających sprawne funkcjonowanie sądu, niemniej istotne jest kształtowanie odpowiednich postaw pracowników, które będą zgodne z ustanowionymi regulacjami. To trudne zadanie wymaga umiejętnego zarządzania zmianami.

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie zmianą w sądzie". Przedstawiono tutaj podejście do wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z ich opisem w ramach zespołu projektowego po stronie Wykonawcy oraz właściwych (w ramach pilotażu) Sądów.

2. Cel dobrej praktyki

Każde usprawnienie organizacyjne jest zmianą, lecz nie każda zmiana jest usprawnieniem organizacyjnym. Celem dobrej praktyki jest doskonalenie mechanizmów skutecznego wprowadzania zmian organizacyjnych w Sądzie. Podstawowym założeniem praktyki jest stwierdzenie, że odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna stanowi warunek efektywnego zarządzania zmianami. Wyrazem wysokiej kultury organizacyjnej jest przestrzeganie wypracowanego zbioru standardów zachowania się pracowników.
Istota praktyki polega na:

- upowszechnieniu wiedzy z zakresu zarządzania zmianami wśród kierowników oddziałów, kierowników sekretariatów oraz przewodniczących wydziałów,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych obszarów zmian w sądzie, w tym w związku z wdrażaniem dobrych praktyk,
- identyfikacji elementów kultury organizacyjnej na podstawie analizy obowiązujących regulacji wewnętrznych w sądzie oraz rozpoznanie utartych zwyczajów i sposobów zachowania się,
- wypracowaniu wspólnego zbioru zasad zachowania się pracowników w relacjach między sobą.

Efektem wdrożenia praktyki będzie stworzenie przejrzystych reguł zachowania się pracowników zarówno w typowych jak i nietypowych sytuacjach zawodowych, wzmocnienie kultury zaufania i otwartej komunikacji w relacjach miedzy różnymi grupami pracowników sądu, w tym w relacjach miedzy przełożonymi a podwładnymi.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, polegającego na aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno specjalistów Wykonawcy, jak i wybranych przedstawicieli Sądu. Ma to na celu optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Dobra praktyka „Zarządzanie zmianą w sądzie" jest skierowana do wszystkich pracowników sądu w celu popularyzowaniu korzyści nadchodzących zmian i przełamywaniu oporu przeciwko zmianom.

3.1. Model analizy i oceny czynności

Najważniejszym elementem w zarządzaniu zmianą w organizacji są jej pracownicy. Dlatego też szczególny nacisk kładzie się na zaangażowanie w sam proces wdrażania konkretnej dobrej praktyki właśnie pracowników operacyjnych. To oni będą przygotowywać grunt do skutecznego wdrażania dobrej praktyki. Należy zwrócić uwagę, że do zespołu projektowego Wykonawca sugeruje włączenie nie tylko osób, które są zainteresowane w zmianie organizacyjnej i chcą ją wspierać, ale również i tych, którzy występują przeciwko i stawiają opór zmianom. Proponowany sposób wyłonienia kluczowych osób do zespołu ds. zarządzania zmianą:

1) Pracownicy Sądu – tzw. „agenci zmian" o kwalifikacjach:
   - formalni lub nieformalni liderzy,
   - aktywni, otwarci na zmianę,
   - pracownicy z wiedzą o zarządzaniu projektami,
   - kandydaci do przeprowadzenia szerokich konsultacji z pracownikami.

2) Pracownicy Sądu – tzw. „**anty**agenci zmian" o kwalifikacjach:
   - formalni lub nieformalni liderzy,
   - aktywni przeciwnicy zmian w organizacji.

Opracowanie pożądanych zasad zachowania się pracowników odbędzie się na podstawie istniejących mechanizmów, sugestii pracowników oraz zwłaszcza przy współpracy z kadrą zarządzającą i będzie przybiegać według modelu przedstawionego na poniższym schemacie:

Rysunek 1 Model opracowywania pożądanych zasad

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zmianą w Sądzie".

Diagramy kołowe obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania (orientacyjny podział poświęconego czasu) pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu zgodnie z legendą poniżej:

Zaangażowanie Wykonawcy

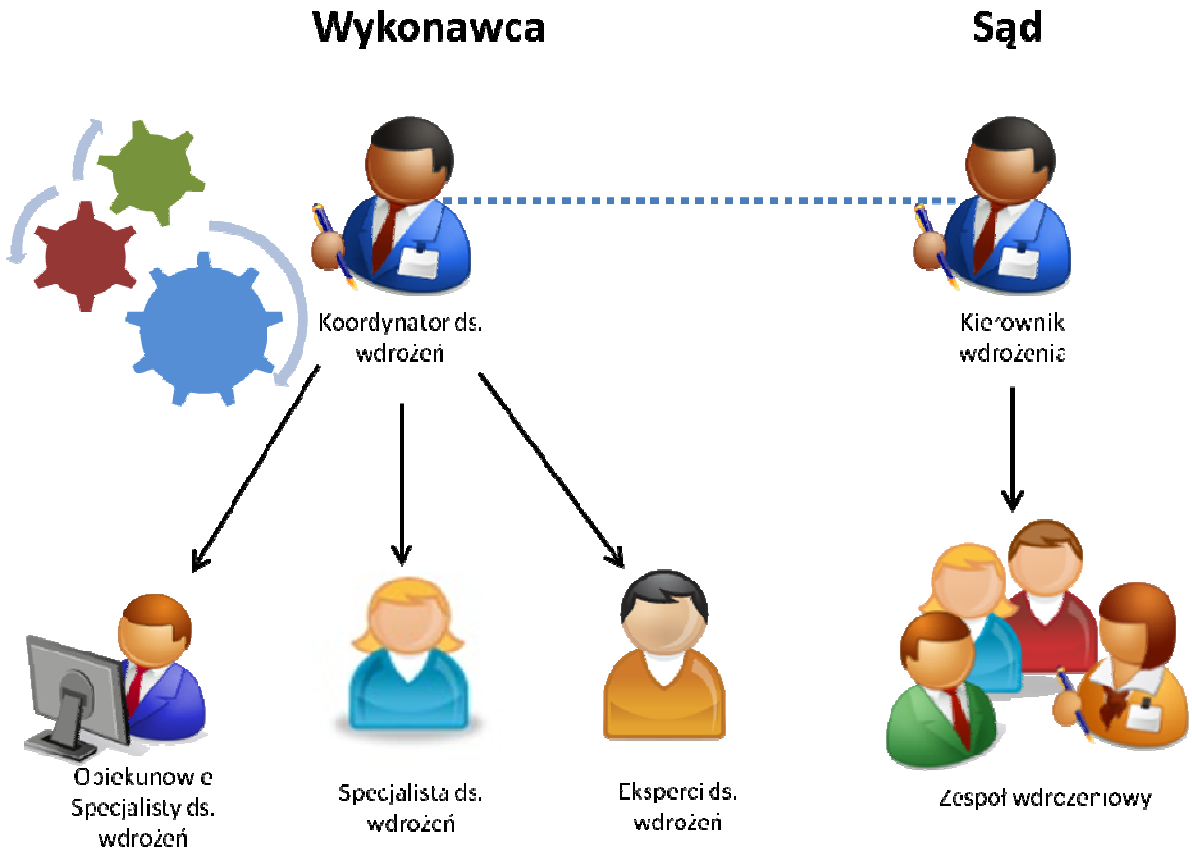
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zmianą w sądzie”:



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

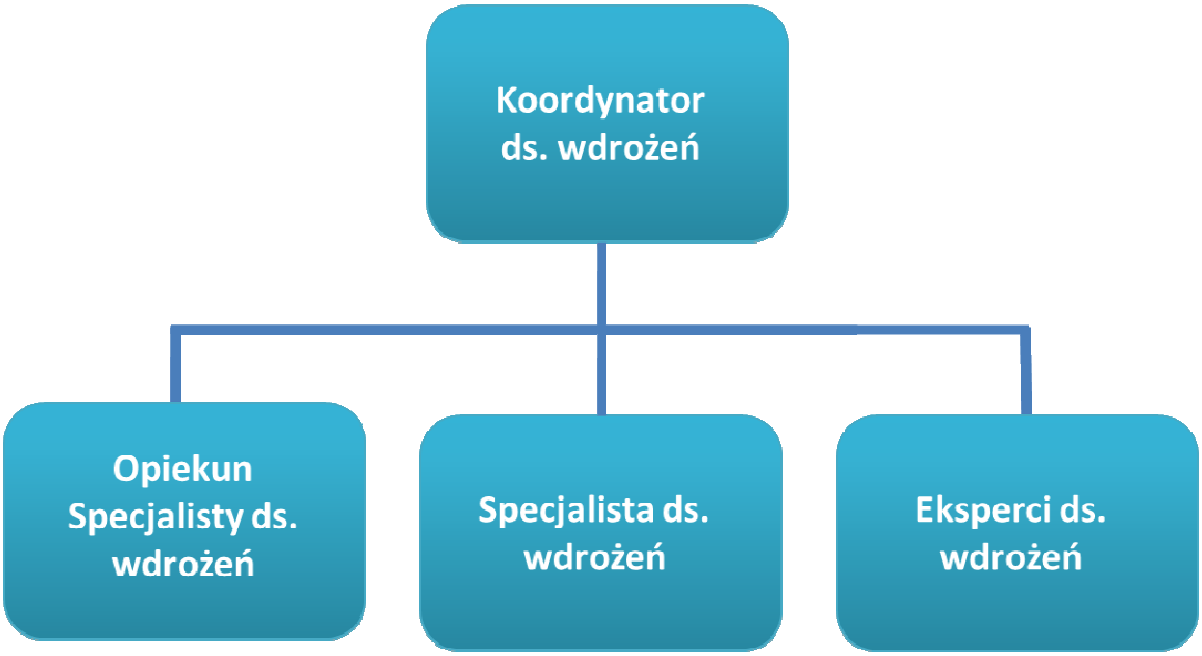
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie)
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista dedykowany na każdy sąd)
- Eksperci ds. wdrożeń (7 ekspertów):
  - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
  - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów)
  - Eksperci ds. polityki informacyjnej (2 ekspertów)

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami sądów ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb sądu ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb sądu ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów na warsztat dedykowanej do konkretnej dobrej praktyki ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w sądzie ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych sądach poprzez forum dedykowane w projekcie) ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie

W skład zespołu projektowego w sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego jeżeli przepisy prawa tak stanowią)
  - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „agenci zmian”
  - Wybrani pracownicy sądu – tzw. „**anty**agenci zmian”
  - Zespół ds. dobrych praktyk (o ile został powołany)
  - Przedstawicieli kierownictwa sądu (Prezes, Dyrektor, Przewodniczące Wydziałów, Kierownicy Oddziałów)

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu poszczególnych dokumentów (np. ankiety).

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego w sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) niezbędnych do realizacji projektu ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac
Zespół wdrożeniowy w sądzie	▪ Współpraca w zakresie analizy interesariuszy ▪ Weryfikacja ankiety badawczej ▪ Opiniowanie wariantów ▪ Dystrybucja ankiet wśród pracowników objętych badaniem ▪ Zapewnienie dostarczenia kompletnych ankiet od wszystkich badanych ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół wykonawcy ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb sądu ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych ▪ Współpraca w zakresie opracowywania Kodeksu Etyki

Tabela 2. Opis ról zespołu po stronie sądu

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Przykładowy kwestionariusz diagnostyczny
Załącznik 2 – Przykład standardów zachowania się pracowników sądu
Załącznik 3 – Przykład kodeksu etyki pracowników sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 1 – Przykładowy kwestionariusz diagnostyczny

Kwestionariusz jest skierowany do wszystkich pracowników sądu. Celem badania jest poznanie opinii na temat atmosfery pracy oraz zachowania się pracowników. Kwestionariusz jest anonimowy. Zachęcamy Panią/Pana do udzielania szczerych i wyczerpujących odpowiedzi. Zebrane dane pomogą wypracować listę zasad zachowania się pracowników sądu.

1. Na jakim stanowisku Pani/Pan pracuje:

☐ kierowniczym w pionie orzeczniczym
☐ kierowniczym w pionie administracyjnym
☐ wykonawczym w pionie orzeczniczym
☐ wykonawczym w pionie administracyjnym

2. Proszę podać Pani/Pana łączny staż pracy (na obecnym i poprzednich stanowiskach) w tym sądzie:

☐ mniej niż 2 lata
☐ od 2 do 5 lat
☐ powyżej 5 lat

3. Jaka Pana/Pani zdaniem jest ogólna atmosfera pracy w sądzie?

☐ zdecydowanie satysfakcjonująca
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ zupełnie niesatysfakcjonująca

Uwagi i komentarze:

4. Jaka Pana/Pani zdaniem jest atmosfera pracy w jednostce (wydziale/oddziale), w której Pani/Pan pracuje?

☐ zdecydowanie satysfakcjonująca
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonująca
☐ zupełnie niesatysfakcjonująca

Uwagi i komentarze:

5. Jak Pan/Pani określa swoje relacje z przełożonym?

☐ zdecydowanie satysfakcjonujące
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ zupełnie niesatysfakcjonujące

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Uwagi i komentarze:

6. Jak Pan/Pani określa swoje relacje z pracownikami wydziału/oddziału?

☐ zdecydowanie satysfakcjonujące
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ zupełnie niesatysfakcjonujące

Uwagi i komentarze:

7. Jak Pan/Pani określa swoje relacje z pracownikami spoza wydziału/oddziału?

☐ zdecydowanie satysfakcjonujące
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ nie mam zdania
☐ raczej satysfakcjonujące
☐ zupełnie niesatysfakcjonujące

Uwagi i komentarze:

8. Co Pani/Panu najbardziej przeszkadza w wykonywaniu codziennych obowiązków:

aby to zmienić proponuję:

9. Proszę krótko opisać te zachowania pracowników, które Pana/Pani zdaniem są szczególnie rażące:

10. Jakie zasady, zwyczaje, praktyki lub inne sposoby zachowania się pracowników należy Pani/Pana zadaniem upowszechniać:

Załącznik 2 – Przykład standardów zachowania się pracowników sądu

OCZEKIWANE PRZESTRZEGANIE REGUŁ WYZNACZAJĄCYCH STANDARDY POSTĘPOWANIA PRACOWNIKÓW SĄDU REJONOWEGO W BIAŁYMSOTKU

1. Dbamy o dobre imię sądu i godne zachowanie w miejscu pracy - nie krytykujemy publicznie sądu, nie komentujemy publicznie zdarzeń, które związane są z naszym codziennym życiem zawodowym
2. Przestrzegamy reguł porządku i sprawnego funkcjonowania sądu - nie palimy papierosów w miejscach, w których obowiązuje zakaz palenia, przestrzegamy reguł dotyczących zasad parkowania samochodów prywatnych oraz zasad korzystania ze służbowych telefonów (z telefonów prywatnych korzystamy w pracy tylko w sytuacjach koniecznych)
3. Dbamy o higienę osobistą i ubiór odpowiedni do powagi sądu
4. Dbamy o porządek i elegancki wygląd naszych indywidualnych stanowisk pracy - mamy prawo do aranżacji swojego stanowiska pracy według własnego uznania, ale zgodnie z zachowaniem powagi sądu
5. Dbamy o majątek organizacji - wykorzystujemy go zgodnie z jego przeznaczeniem i staramy się utrzymać go w jak najlepszym stanie

WYKONYWANIE ZADAŃ, OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH

1. Wykonujemy obowiązki rzetelnie, uczciwie i sumiennie, z zaangażowaniem oraz właściwą, silną motywacją do pracy, przy uwzględnieniu wspólnego celu jednostki organizacyjnej, a także dążąc do osiągnięcia najlepszych rezultatów swojej pracy;

2. Jesteśmy pomocni i koleżeńscy wobec innych pracowników - pomagamy pracownikom wdrożyć się w nowe obowiązki, staramy się przygotować im komfortowe stanowisko pracy

3. Dbamy o dobrą komunikację pomiędzy współpracownikami:

- przełożeni przekazują swoim pracownikom w sposób pełny i jasny informacje dotyczące funkcjonowania sądu, starają się przekazać nie tylko informacje o zmianach, ale także uzasadniają cel tych zmian i oczekiwane efekty;

- pracownicy nie są stawiani przed faktem dokonanym, pracownicy mają prawo zostać odpowiednio wcześniej poinformowani o ich przeniesieniu lub delegacji do innej jednostki organizacyjnej sądu, o potrąceniu podatków od spotkań okolicznościowych;

- pracownicy mają prawo uzyskać wiedzę na temat planowanych zmian organizacyjnych w sądzie, pożądana przejrzystość zasad naboru do komisji (np. inwentaryzacyjnych), zespołów roboczych oraz przyznawania ewentualnych gratyfikacji związanych z tym faktem;

- przełożony jasno komunikuje swoje oczekiwania, zaś pracownik zgłasza swoje wątpliwości lub uwagi, dbamy o wspólny efekt naszej pracy, staramy się sygnalizować bieżące problemy i reagować na pomyłki drugiej strony, szanujemy poglądy innych współpracowników;

- jesteśmy wobec siebie lojalni, wątpliwości pojawiające się w trakcie wzajemnej współpracy staramy się wyjaśniać niezwłocznie, bez angażowania osób trzecich, rozwiązujemy problemy w oparciu o dobrą komunikację z poszanowaniem drugiej osoby;

- pomagamy sobie, dbając o wspólne cele jednostki organizacyjnej;

- nie przerzucamy odpowiedzialności za swoje błędy na inne osoby, mamy odwagę przyznać się do błędów;

- wspólnie wprowadzamy rozwiązania zmierzające do usprawnienia pracy, wykazujemy się inicjatywą, dzielimy się pomysłami

4. Odnosimy się z szacunkiem wobec każdego pracownika sądu:

- stosujemy przyjęte formy grzecznościowe: „proszę, dziękuję, przepraszam, dzień dobry, …", przedstawiamy się przy odbieraniu telefonów;

- szanujemy opinie i przekonania innych osób, nie krytykujemy publicznie współpracowników;

- szanujemy cudzą własność;

- przełożeni nie wydają poleceń, które wykraczają poza zakres obowiązków służbowych ich podwładnych, polecenia wydawane są z poszanowanie zasad dobrego wychowania, kultury osobistej

- orzekający w zadaniowym czasie pracy szanują czas i rytm pracy pracowników sekretariatu zatrudnionych w regulowanym czasie pracy - są obecni w granicach godzin urzędowania sądu, starają się pracować równomiernie, planować swój dzień pracy i uprzedzać pracownika o swoich wyznaczonych na dany dzień zadaniach, tak aby pracownik również mógł efektywnie zaplanować swój dzień pracy

5. Dbamy o równe traktowanie pracowników:

- przełożeni równomiernie rozdzielają obowiązki, tak aby każdy pracownik miał możliwość osiągnięcia oczekiwanych od niego wyników pracy (osiągnięcia pensum)

6. Staramy zachowywać się powściągliwie w miejscu pracy - nie demonstrujemy nadmiernie emocjonalnego stosunku do wykonywanych zadań lub osób, z którymi pracujemy, nie przekładamy prywatnych relacji na relacje w pracy, nie przynosimy problemów osobistych do pracy, nie trzaskamy drzwiami;

7. Szanujemy swoją pracę - oczekujemy od wszystkich pracowników zaangażowania w swoje obowiązki i inicjatywy w doskonaleniu swoich umiejętności oraz podnoszeniu swoich kwalifikacji

8. Osoby kierujące wydziałem (przewodniczący oraz kierownik sekretariatu) dbają o dobrą współpracę i komunikację ze swoimi bezpośrednimi zastępcami, tak aby zastępcy mogli prawidłowo realizować decyzje przełożonych, a w razie ich nieobecności sprawnie ich zastępować;

9. Dotrzymujemy danego słowa;

10. Jesteśmy samodzielni i wymagamy samodzielności od innych - staramy się sami rozwiązywać problemy i podejmować decyzje w zakresie naszych kompetencji, szanujemy czas i obowiązki innych, nie zajmując ich uwagi problemami, które przy odrobinie wysiłku moglibyśmy rozwiązać sami;

11. Przed urlopem lub inną planowaną nieobecnością staramy się skończyć swoje sprawy, a informacje o stanie tych spraw przekazać osobie, która będzie nas zastępować

12. Przestrzegamy dyscypliny pracy, jesteśmy punktualni (telefonicznie uprzedzamy o ewentualnym spóźnieniu), niezwłocznie przekazujemy informację o swojej nieobecności bezpośredniemu przełożonemu, co ułatwia bieżące planowanie i organizowanie pracy jednostki;

13. Nie nadużywamy korzystania z absencji zdrowotnych, szczególnie przedłużając w ten sposób urlop wypoczynkowy lub tzw. długi weekend

14. Osoba, która zastępuje nieobecnego pracownika, wykonuje jego obowiązki z takim samym zaangażowaniem i starannością jak własne obowiązki. Zastępując innego pracownika pracujemy tak, jak sami byśmy chcieli być zastąpieni - w przypadku naszej nieobecności.

Załącznik 3 – Przykład kodeksu etyki pracowników sądu

KODEKS ETYKI
pracowników Sądu Okręgowego w Gliwicach

Preambuła

W celu ustanowienia standardów postępowania, których powinni przestrzegać pracownicy Sądu Okręgowego w Gliwicach oraz wspomagania ich w prawidłowym wypełnianiu tych standardów został ustanowiony Kodeks etyki pracowników Sądu Okręgowego w Gliwicach. Kodeks stanowi zestawienie zasad postępowania - stanowiących normy zachowania oczekiwanego od pracowników Sądu. Jego celem jest promowanie uczciwego, rzetelnego i godnego postępowania każdego pracownika Sądu przy wykonywaniu swoich obowiązków.

Zasady etyki obowiązujące pracowników Sądu Okręgowego w Gliwicach

§1
Zasada szacunku i życzliwości

1. Pracownik wykonuje swoją pracę z poszanowaniem godności innych i poczuciem godności własnej, kierując się zasadami uczciwości, honoru i szacunku dla innych oraz przestrzegania dobrych obyczajów.
2. W swoich kontaktach z petentami, innymi osobami trzecimi w tym wykonawcami usług i dostaw oraz przełożonymi i współpracownikami pracownik zachowuje się uprzejmie. Stara się być jak najbardziej pomocny i udziela odpowiedzi na skierowane do niego pytania możliwie jak najbardziej wyczerpująco i dokładnie.
3. Jeżeli pracownik nie jest właściwy do załatwienia danej sprawie, kieruje ją do pracownika właściwego.
4. W przypadku popełnienia błędu naruszającego prawa lub interes pojedynczej osoby pracownik stara się skorygować negatywne skutki popełnionego przez siebie błędu w jak najwłaściwszy sposób.

§2
Zasada uczciwości

1. Pracownik zachowuje się godnie, wykonuje swoją pracę rzetelnie i odpowiedzialnie, nie kieruje się własnym interesem, ani nie ulega wpływom innych osób, przedkłada dobro publiczne nad interesy własne.
2. Pracownik zobowiązany jest do zgłaszania przełożonym wszelkich sytuacji, które mogą skutkować konfliktem interesów.

§3
Zasada rzetelności

Pracownik wykonuje powierzone obowiązki z należytą starannością, sprawnie i terminowo wykorzystując swoje kwalifikacje oraz najlepsze umiejętności i doświadczenie.

§4
Zasada odpowiedzialności

1. Pracownik odpowiada za właściwe wykonywanie swoich zadań i czynności zgodnie z powierzonym zakresem obowiązków.
2. Pracownik odpowiada za swoje decyzje, działania i zaniechania.
3. Pracownik nie uchyla się od niezwłocznego zgłaszania przełożonym popełnionych przez siebie błędów.

4. Pracownik informuje bezpośredniego przełożonego, a w razie potrzeby Kierownictwo Sądu wszelkich niebezpieczeństwach i zaobserwowanych nieprawidłowościach mogących mieć negatywne skutki dla funkcjonowania Sądu.

§5

Zasada poufności

1. Pracownik szanuje wartość i własność informacji, które otrzymują i nic ujawnia ich bez odpowiedniego upoważnienia chyba, że istnieje prawny lub zawodowy obowiązek ich ujawnienia.
2. Pracownik rozważnie wykorzystuje i chroni informacje uzyskane w trakcie wykonywania swoich obowiązków oraz nie wykorzystuje ich w celu uzyskania osobistych korzyści lub w jakimkolwiek innym celu. który byłby sprzeczny z prawem lub przynosiłby szkodę dla Sądu.

§6

Zasada obiektywizmu

Podczas wykonywania obowiązków służbowych pracownik zachowuje najwyższy stopień obiektywizmu, biorąc pod uwagę wszystkie istotne okoliczności związane z. wykonywanymi zadaniami oraz kieruje się kryteriami merytorycznymi.

§7

Zasada przywództwa

1. Pracownik obowiązany jest wykonywać polecenia służbowe przełożonych, chyba, że są one niezgodne z prawem lub zawierają znamiona pomyłki. Wówczas jest on obowiązany na piśmie poinformować o tym przełożonego. W razie pisemnego potwierdzenia polecenia pracownik jest obowiązany je wykonać.
2. Pracownik nie wykonuje polecenia służbowego, jeżeli prowadziłoby to do popełnienia przestępstwa lub groziłoby niepowetowanymi stratami dla Sądu.
3. Kierownicy komórek oraz ich zastępcy propagują i wspierają realizację powyższych zasad, dając dobry przykład własnym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

§8

Zasada otwartości

Pracownik wykonuje swoje obowiązki służbowe jawnie, podaje uzasadnienie swoich decyzji i działań, stosuje ogólnie przyjęte zasady przepływu informacji i dokumentów.

§9

Zasada godnej reprezentacji

1. Pracownik dba o schludny wygląd i ubiór dostosowany do wykonywanej pracy zajmowanego stanowiska a także nic naruszający powagi Sądu.
3. W miejscu pracy i poza nim pracownik przestrzega zasad zachowania właściwych człowiekowi o wysokiej kulturze osobistej. Swoją postawą nie powoduje obniżenia autorytetu i wiarygodności Sądu Okręgowego w Gliwicach.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie wiedzą w sądzie”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Tomasz Sapeta

Konsultacja: SRR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013

Spis treści

Spis treści 330

1. Wprowadzenie 331

2. Cele dobrej praktyki 331

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 332

4. Opis dobrej praktyki 333

4.1. Informacje ogólne o systemie zarządzania wiedzą 333
4.2. Faza przygotowawcza do wdrożenia narzędzi zarządzania wiedzą 336
4.3. Przeprowadzenie oceny potrzeb szkoleniowych oraz ich efektywności 337
4.4. Zakończenie procesu wdrażania dobrej praktyki 337
4.5. Okresowość przeprowadzania badań i analiz 337

5. Dodatkowe informacje 339

6. Załączniki 340

1. Wprowadzenie

Rozwój pracowników jest działaniem kluczowym z punktu widzenia zapewnienia efektywności w realizacji bieżących i przyszłych celów Sądu. Ze względu na różnorodność realizowanych zadań na poszczególnych stanowiskach, istotne jest zaplanowanie działań ukierunkowanych na rozwijanie już posiadanych bądź nabywanie przez pracowników Sądu odpowiednich kompetencji. Działania te nie mogą być realizowane w sposób przypadkowy i powinny odnosić się w sposób bezpośredni do strategii działania Sądu. Warunkiem skutecznego realizowania polityki personalnej w zakresie rozwoju pracowników poprzez szkolenia jest przyjęcie określonej metodologii postępowania wyrażającej się cyklem systematycznego szkolenia. Cykl ten obejmuje swoim zakresem cztery etapy postępowania tworzące całość postępowania szkoleniowego: identyfikację i analizę potrzeb szkoleniowych, etap przygotowania do realizacji szkolenia (projekcja), realizację przedsięwzięcia szkoleniowego, oraz ocenę efektywności zastosowanych rozwiązań w kwestii szkoleń. Podejście to pozwala na integrację potrzeb szkoleniowych na poziomie Sądu z potrzebami i możliwościami rozwojowymi poszczególnych pracowników. Opisywane podejście pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie środków przeznaczonych na szkolenia, poprzez stworzenie odpowiednich warunków zarówno do identyfikacji potrzeb szkoleniowych, wyboru i projekcji właściwych szkoleń a na ocenie efektywności szkoleń kończąc. Istotnym w obszarze proponowanego rozwiązania jest stworzenie systemu, który pozwoli na prowadzenie racjonalnej polityki szkoleniowej pracowników nie tylko na poziomie poszczególnych Sądów, ale także na poziomie jednostki centralnej odpowiedzialnej za szkolenia (KSSiP). Przyjęcie takiego rozwiązania pozwoli na bardziej precyzyjne przygotowanie oferty szkoleniowej obejmującej rzeczywiste a nie fikcyjne potrzeby Sądów. Realizacja powyższej praktyki wymaga zaangażowania i aktywnego udziału zarówno konsultantów, jak i wybranych przedstawicieli Sądu, co gwarantuje optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb jednostki.

2. Cele dobrej praktyki

Nadrzędnym celem wdrożenia dobrej praktyki z zakresu zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników jest zoptymalizowanie działań podejmowanych w ramach przygotowywania i realizacji programów szkoleniowych osób pracujących w Sądzie, co powinno przełożyć się na podniesienie efektywności stosowanych rozwiązań w tym obszarze. Ponadto zasadniczym celem powyższej praktyki jest wypracowanie spójnego modelu tworzącego system zarządzania wiedzą w Sądach oraz jednostce wspierającej jaką jest Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, tak aby stanowił on zintegrowany obszar zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjający podnoszeniu efektywności pracy poprzez szkolenia.

Do celów szczegółowych dobrej praktyki z zakresu zarządzania wiedzą i kompetencjami należy zaliczyć:

- Usystematyzowanie działań związanych z wykorzystaniem szkoleń w rozwoju pracowników podejmowanych w Sądzie i poza nim.
- Wdrożenie narzędzi umożliwiających kompleksową analizę potrzeb szkoleniowych;

- Wprowadzenie narzędzi pozwalających na ocenę efektywności stosowanych rozwiązań szkoleniowych i wykorzystanie pozyskanych informacji do planowania kolejnych programów rozwojowych.
- Dostosowanie i rozszerzenie kompetencji pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy w kontekście potrzeb organizacyjnych (w tym rozwojowych) Sądu.
- Kształtowanie zachowań pracowników poprzez szkolenia zgodnie z założonymi celami Sądu w zakresie definiowania wizerunku jednostki.
- Zastosowanie szkoleń jako narzędzia integracji pracownika z Sądem, jak również instrumentu oddziaływania motywacyjnego.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Wdrożenie dobrej praktyki opartej na cyklu systematycznego szkolenia pozwoli na podniesienie efektywności pracy zatrudnionych poprzez rozpoznanie i wykorzystanie ich kompetencji. Korzyścią z zastosowania narzędzi służących do identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych będzie opracowanie planów rozwojowych zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami pracowników oraz zbieżnych z wymaganiami Sądu. Wymaganie te będą się odnosić zarówno do podnoszenia efektywności realizacji bieżących zadań, jak również do przygotowania pracowników do podejmowania nowych zadań wynikających ze strategii funkcjonowania Sądu. W przypadku zastosowania narzędzi oceny efektywności i skuteczności szkoleń korzyścią dla Sądu będzie większa świadomość celowości i adekwatności stosowanych rozwiązań oraz wydatkowanych na rozwój pracowników Sądu środków. Zgodnie z założeniami dobrej praktyki informacje te powinny stanowić również podstawę opracowania polityki szkoleniowej na poziomie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury. Na podstawie przeprowadzonej oceny możliwe będzie dookreślenie jakiego typu szkolenia przynoszą najlepsze efekty, jakie metody szkoleniowe pozwolą najpełniej rozwijać pracowników oraz z jakimi organizacjami warto nawiązać współpracę. Dodatkowo przeprowadzona ocena pozwoli zidentyfikować w jakich obszarach wymagany jest dalszy rozwój pracowników.

Efekty wdrożenia narzędzi służących do identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych oraz oceny efektywności i skuteczności szkoleń mogą być analizowane w odniesieniu do Sądu (jako całej organizacji), przełożonych osób skierowanych na szkolenia i pracowników w nich uczestniczących. Ponadto wartość dodaną z powyższego rozwiązania uzyska KSSiP.

Korzyści dla Sądu:

- Usystematyzowanie działań związanych z rozwojem pracowników poprzez szkolenia podejmowanych w Sądzie.
- Wprowadzenie narzędzi umożliwiających kompleksową analizę potrzeb szkoleniowych oraz ocenę efektywności i skuteczności stosowanych rozwiązań.
- Wzrost efektywności pracy, dzięki podniesieniu poziomu motywacji pracowników poprzez udział w programach rozwojowych i szkoleniach.
- Wzrost stopnia identyfikacji i integracji pracowników z Sądem.
- Przełamywanie oporu wobec zmian zachodzących i tych przed którymi stoją Sądy.
- Lepsze wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników.
- Identyfikacja pracowników o wysokim poziomie kompetencji (talenty).

Korzyści dla przełożonego:

- Zdefiniowanie w sposób kompleksowy i obiektywny obszarów rozwoju pracowników a także zidentyfikowanie ewentualnych barier uniemożliwiających osiąganie zakładanego poziomu realizacji celów.
- Zwiększenie wiedzy na temat aspiracji i planów zawodowych podległych pracowników.
- Określenie kierunku i form wsparcia pracowników w celu korzystania z pozyskiwanej przez nich wiedzy.
- Pozyskanie informacji na temat wiedzy i umiejętności jakie powinien posiadać pracownik w wyniku ukończenia szkolenia.
- Zwiększenie efektywności procesów komunikowania się z pracownikami, poprzez poznanie obszarów, w których przełożony powinien udzielać wsparcia rozwojowego swoim podwładnym.
- Wykorzystanie szkoleń jako narzędzia oddziaływania motywacyjnego, zwłaszcza w sytuacji ograniczonych możliwości i zasobów którymi dysponują Sądy.

Korzyści dla podwładnych:

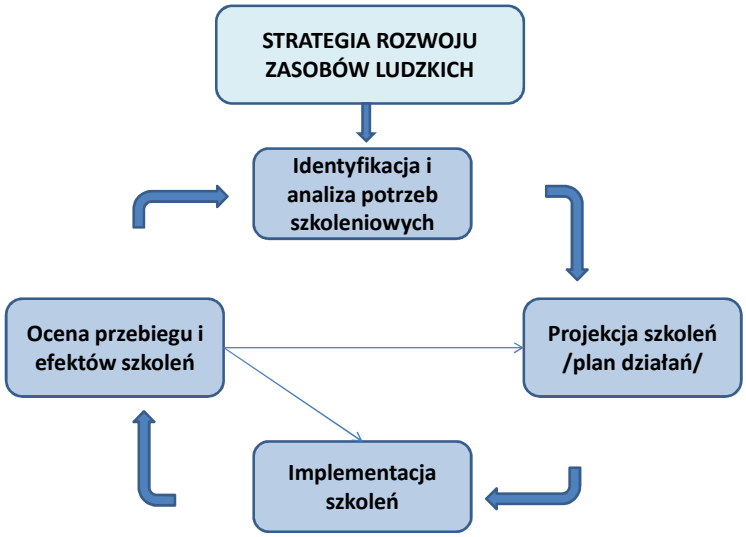
- Możliwość wskazania na pożądane przez pracowników kierunki rozwoju, co niewątpliwie powinno przyczynić się również do podniesienia poziomu motywacji.
- Możliwość weryfikacji poziomu rozwoju po szkoleniu oraz ocena jego wpływu na wzrost efektywności działania.
- Szybsza integracja z systemem społecznym funkcjonującym w danym Sądzie, zwłaszcza w przypadku osób nowo zatrudnionych oraz tych którzy uczestniczyli w procesie przemieszczeń wewnętrznych.
- Wzrost morale pracowników, odnajdujących w organizacji szanse na rozwój i samorealizację.
- Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, dzięki rozszerzeniu wachlarza kompetencji.
- Poprawa w sferze klimatu organizacyjnego oraz procesu komunikowania się w Sądzie.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne o systemie zarządzania wiedzą

Szkolenia są jednym z podstawowych działań ukierunkowanych na rozwój pracowników. Od efektywności przygotowania i realizacji całego procesu szkoleniowego zależy poziom przygotowania zatrudnionych w Sądzie osób do realizacji bieżących i przyszłych zadań. Stąd proces szkoleniowy nie powinien charakteryzować się przypadkowością ani posiadać charakteru akcyjności, lecz powinien stanowić system ustawicznego uczenia się, tworząc tym samym charakterystyczny cykl działań wynikający ze strategii rozwoju zasobów ludzkich określonej przez Ministerstwo Sprawiedliwości, jak również poszczególne Sądy. Operacjonalizacja działań szkoleniowych powinna być realizowana w postaci cyklu systematycznego szkolenia obejmującego cztery podstawowe fazy i realizowanego zarówno przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, jak i same Sądy. Cykl ten obejmuje identyfikację i analizę potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu szkoleń, implementacje zaplanowanych rozwiązań oraz ocenę przebiegu i efektów szkolenia.

Schemat 1. Cykl systematycznego szkolenia



Powiązanie cyklu systematycznego szkolenia z szerszym strategicznym kontekstem rozwoju zasobów ludzkich daje możliwość przejścia do szkoleń w systemie podwójnej pętli uczenia się. Oznacza to w kształtowaniu poszczególnych składników cyklu szkolenia ustawicznego należy uwzględnić nie tylko ich wzajemne relacje, ale także zmienne wynikające z działalności KSSiP oraz Sądu. W zakresie dobrej praktyki uwaga zostanie skoncentrowana na dwóch elementach: identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych oraz ocenie efektywności szkoleń.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest kluczowym działaniem ukierunkowanym na dopasowanie form i zakresu doskonalenia pracowników do potrzeb Sądu. Działania w ramach identyfikacji potrzeb szkoleniowych powinny obejmować dogłębną analizę sytuacji w Sądzie, a także analizę pozyskanych informacji pod kątem opracowania planów rozwojowych. Ze względu na złożoność procesów analizę należy przeprowadzać z uwzględnieniem trzech poziomów: pracownika, wydziału/komórki, a także całego Sądu. Na poziomie pracownika konieczne jest zidentyfikowanie w jakich obszarach wymagany jest jego rozwój w celu efektywnego wykonywania zarówno obecnych, jak i przyszłych zadań, na poziomie wydziału/komórki możliwe jest dookreślenie kierunku rozwoju większej grupy pracowników np. z uwzględnieniem przyszłych zadań jakie będą realizowane. Poziom organizacyjny odnosi się do funkcjonowania całości Sądu i wskazuje na strategiczne kierunki rozwoju umożliwiające podniesienie efektywności jego funkcjonowania.

Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych poza dostarczeniem niezbędnych informacji odnośnie tematyki planowanych zajęć pozwala również na:

- Zapoznanie się ze specyfiką działalności Sądu – poznanie jej języka, kultury i panujących relacji. Wielokrotnie wiedza ta staje się kluczowa dla efektywnego zrealizowania szkolenia. Pozwala również nawiązać lepszy kontakt z uczestnikami np. dzięki znajomości żargonu jakim się posługują.

- Zapoznanie się z zadaniami realizowanymi w danej grupie komórek – pozwala to na poznanie głównych obszarów działania danej komórki. Dzięki tej wiedzy możliwe jest przygotowanie programu szkolenia, który lepiej wpasuje się w oczekiwania pracowników – uczestnik szkolenia.
- Pozyskanie wiedzy o sytuacjach, zdarzeniach ich kontekście – informacje te będą niezbędne do tego by tworzyć symulacje i ćwiczenia osadzone w realiach uczestników.
- Zbudowanie relacji z uczestnikami – w szczególności pozyskanie informacji o możliwych trudnych uczestnikach, ich oczekiwaniach, poznanie osób dominujących w grupie.
- Pozyskanie informacji o możliwości zrealizowania innych projektów związanych z rozwojem pracowników – innych szkoleń.

Głównym celem działalności szkoleniowej jest dokonanie zmian w zakresie sposobów wykonywania pracy tak, by podnieść efektywność funkcjonowania Sądu. W związku z tym cel ten odnosi się do zmian w zakresie wiedzy, umiejętności czy też postaw pracowników. Mając to na uwadze należy stwierdzić, że w głównej mierze oceny efektywności szkoleń powinno się dokonywać w dłuższej perspektywie, tak by określić rzeczywisty wpływ procesu rozwojowego na funkcjonowanie uczestnika/ów na stanowisku pracy. Od efektywności realizowanych szkoleń zależeć będzie poziom przygotowania, zatrudnionych w Sądzie osób, do realizacji bieżących i przyszłych zadań. Ocena efektywności szkoleń stanowi podstawę do tego, by stwierdzić, czy podejmowane przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury oraz Sądy działania zakończyły się osiągnięciem zakładanych rezultatów. Z tego też powodu badanie efektywności powinno się odnosić w sposób jednoznaczny do celów szkolenia, jakie zostały sformułowane po etapie analizy potrzeb szkoleniowych. Mając na uwadze ograniczenia, jakie mogą pojawić się w sferze możliwości wykorzystania wiedzy na stanowisku pracy (np.: niedopasowane procedury, utarte schematy działania, blokady ze strony przełożonego lub współpracowników, wątpliwości uczestników i brak wsparcia ze strony przełożonych) konieczne jest badanie efektywności szkoleń w różnych czasookresach, tak by zidentyfikować, w którym momencie mogły pojawić się bariery w utrudniające osiągnięcie założonego poziomu efektywności i czego one dotyczyły. Biorąc to pod uwagę można wskazać cztery czasookresy, w których powinno dokonać się oceny efektywności szkoleń. Są to:

1. Ocena w trakcie szkolenia.
2. Ocena zaraz po szkoleniu.
3. Ocena w przedziale czasu po szkoleniu.
4. Ocena w dłuższej perspektywie.

Ocena w trakcie szkolenia umożliwia zweryfikowanie poziomu i szybkości przyswojenia wiedzy oraz umiejętności przez uczestników, a także zidentyfikowanie obszarów do dalszego rozwoju, które uniemożliwiają osiągnięcie zakładanych dla danego szkolenia celów. Informacje te, dążąc do osiągnięcia zakładanej efektywności szkoleń, mogą zostać wykorzystane przez prowadzących do modyfikacji sposobu prowadzenia zajęć, zrezygnowania z pewnych tematów, które miały być zrealizowane i ewentualnie wprowadzenia innych, stanowiących niezbędne uzupełnienie (bądź bazę).

Ocena *zaraz po szkoleniu,* rozpatrując ją w kontekście podnoszenia efektywności, dostarcza informacji czego się nauczyli uczestnicy, a także jakiego wsparcia potrzebują. Wsparcie to może dotyczyć zarówno pomocy ze strony przełożonego w zastosowaniu nowych umiejętności i wiedzy na stanowisku, jak również innych osób np. trenerów wewnętrznych, specjalistów z różnych dziedzin. Istotnym elementem, jest również określenie jakiej dodatkowej wiedzy należy dostarczyć uczestnikom, by byli w stanie efektywnie wykorzystać tę, którą otrzymali. Informacje z badania

efektywności na tym etapie mogą być przydatne bezpośrednim przełożonym w egzekwowaniu nowych standardów pracy na stanowiskach.

Ocena po szkoleniu, rozumiana jest jako ocena w krótkim lub średnim okresie. Jej głównym celem jest pozyskanie informacji na temat ewentualnych barier jakie się mogą pojawić podczas wykorzystywania nowej wiedzy lub umiejętności. Wyeliminowanie tych przeszkód, z założenia powinno doprowadzić do uzyskania założonego poziomu efektywności. Istotną kwestia jest zidentyfikowanie ograniczeń organizacyjnych (procedury, schematy, układ zależności funkcjonalnych i hierarchicznych), ludzkich (opór ze strony współpracowników, przełożonego, niechęć do zmian), kompetencyjnych (odnoszących się zarówno do samego uczestnika jak i jego współpracowników bądź „klientów wewnętrznych" – może się okazać, że sam pracownik działając według nowych wzorców na stanowisku pracy wejdzie na poziom *świadomej niekompetencji* w innym obszarze lub stwierdzi, że obecny poziom wiedzy i umiejętności innych osób uniemożliwia mu stosowanie nowych standardów i wzorców)

Ocena w dłuższej perspektywie, odnosi się do zweryfikowania ostatecznego poziomu spełnienia wymagań organizacyjnych. Dokonywana jest w okresie, kiedy pracownik znajduje się na poziomie „nieświadomej kompetencji" lub „świadomej kompetencji". Dokładny termin tego badania uzależniony jest od specyfiki tematu szkolenia, a także stylu i szybkości uczenia się uczestnika. W zależności od tej specyfiki możliwe jest przeprowadzenie tego badania np. w okresie, kwartału, 6 miesięcy lub 1 roku.

Przygotowanie procesu oceny efektywności szkoleń wymaga przeanalizowania dostępnych informacji znajdujących się w posiadaniu organizacji. W szczególności istotne jest zweryfikowane, jakie narzędzia służące zbieraniu i analizowaniu danych są już wykorzystywane oraz w jakim stopniu możemy ich użyć np. wyniki ocen okresowych, raporty z badania jakości obsługi klientów lub wyniki badań satysfakcji pracowników.

4.2. Faza przygotowawcza do wdrożenia narzędzi zarządzania wiedzą

Realizacja fazy przygotowawczej przebiegać będzie dwutorowo (w różnych wymiarach czasu), co wynika z wdrożenia dwóch odrębnych, ale zintegrowanych ze sobą narzędzi. A mianowicie narzędzia służącego do identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych oraz narzędzia do oceny efektywności szkoleń. Ze względu na specyfikę poszczególnych Sądów zaleca się aby w pierwszej fazie postępowania przygotowawczego dostosować narzędzia znajdujące się w załączniku do specyfiki i potrzeb Sądu, a następnie opracować procedurę badania potrzeb szkoleniowych oraz oceny efektywności szkoleń tak aby była ona dostosowana do realiów funkcjonowania Sądu. Biorąc pod uwagę koszty całego przedsięwzięcia poszczególne narzędzia będą opracowane w formie elektronicznej przy wykorzystaniu dostępnego systemu informatycznego. Faza przygotowawcza wymaga również stworzenia bazy służącej do generowania informacji nt grupowania stanowisk pracy i wyników przeprowadzonych analiz potrzeb szkoleniowych oraz wyników oceny efektywności szkoleń. Informacje zawarte w bazie powinny stanowić wytyczne dla podejmowanych przez KSSiP działań w ramach projektowania i organizowania szkoleń.

Fazę przygotowawczą stanowić będzie przekazanie informacji zainteresowanym pracownikom o podjęciu działań mających na celu identyfikację ich potrzeb rozwojowych, a także w późniejszym okresie ocenę efektywności szkoleń w których brali udział.

4.3. Przeprowadzenie oceny potrzeb szkoleniowych oraz ich efektywności

Procedurę rozpoczyna przekazanie zainteresowanym pracownikom arkuszy do badania potrzeb szkoleniowych, a w dalszej kolejności do badania poziomu efektywności szkoleń wraz z informacja na temat sposobu ich wypełnienia. Pojawienie się wątpliwości lub luk w informacjach wymaga przeprowadzenia przez przełożonego rozmów z pracownikami w celu ewentualnego uzupełnienia i uzgodnienia informacji zawartych w arkuszach. Informacje pozyskane drogą badań kwestionariuszowych w celu dalszej ich analizy i zestawienia wyników wymagają wprowadzenia do przygotowanej bazy danych nt szkoleń. Informacje te posłużą do przygotowania raportu z badania potrzeb szkoleniowych oraz oceny efektywności przebiegu i wykorzystania szkoleń w realizacji zadań.

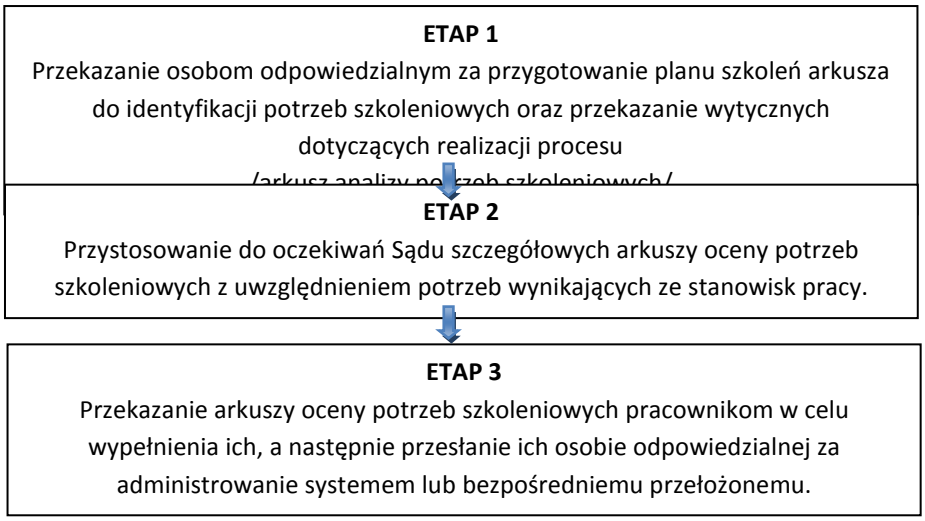
4.4. Zakończenie procesu wdrażania dobrej praktyki

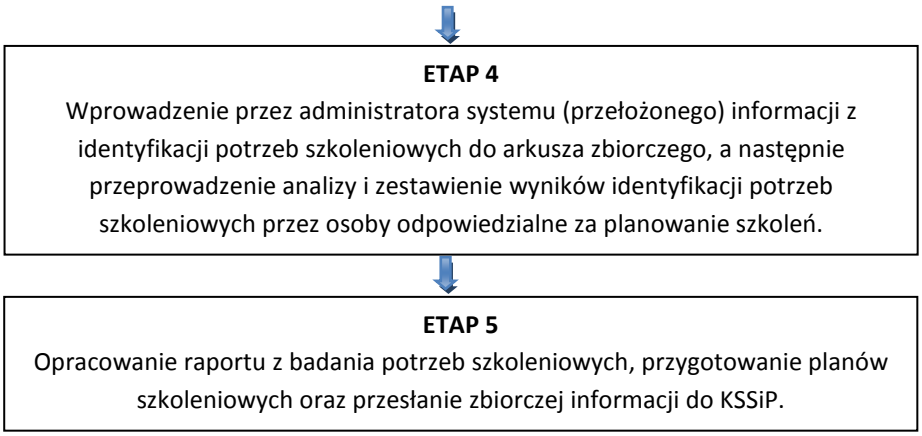
Proces implementacji dobrej praktyki kończy przygotowanie raportów na bazie których powinny zostać opracowane plany szkoleń z podziałem na czterech beneficjentów tj. Sądu jako całej organizacji, dla poszczególnych wydziałów i w ich ramach dla poszczególnych komórek oraz dla przełożonych i ich podwładnych. Zbiorcza informacja powinna zostać przekazana do Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury – głównego organizatora szkoleń dla Sądów.

4.5. Okresowość przeprowadzania badań i analiz

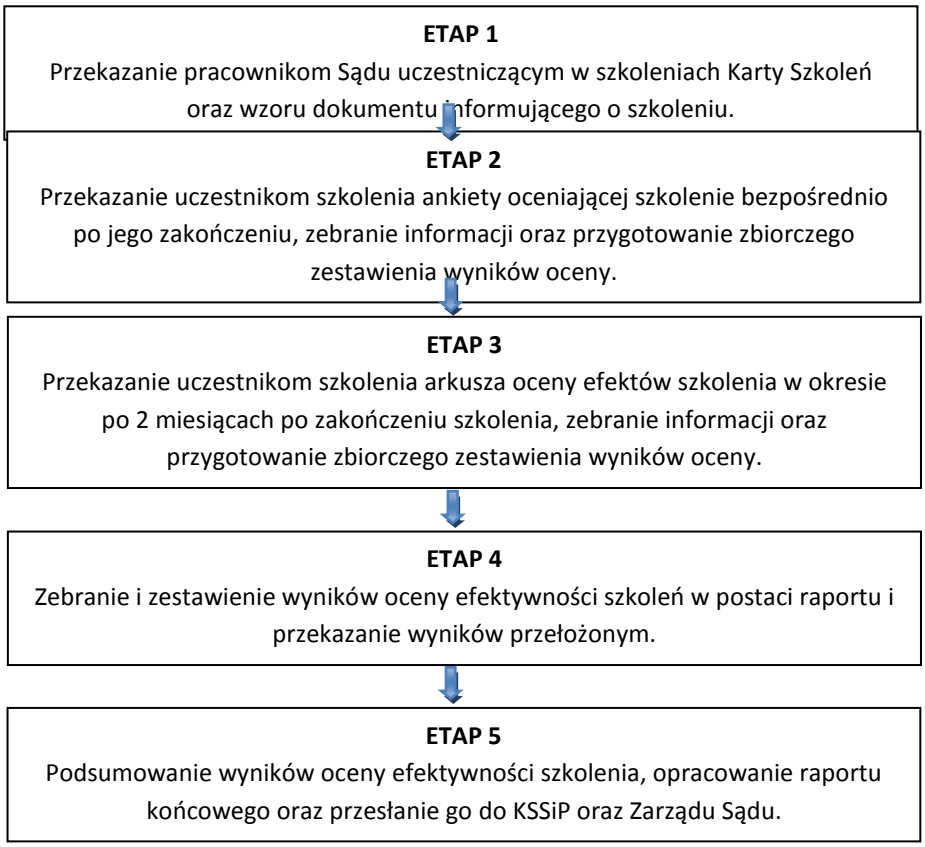
Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych oraz ocena ich efektywności wymaga podejścia systemowego. Jest ona uzależniona od czynników stanowiących o specyfice danego Sądu. Niemniej jednak zaleca się aby działania identyfikacyjne i analityczne były realizowane w czasookresie nie dłuższym niż jeden rok, a w szczególnych przypadkach (dotyczy sytuacji intensywnych zmian) raz na pół roku. W celu realizacji dobrej praktyki wskazanie jest osoby, która będzie pełniła funkcję administratora systemu (schematy 1 i 2).

Schemat 2. Etapy procesu identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych





Schemat 3. Etapy procesu oceny efektywności szkoleń



5. Dodatkowe informacje

Wdrożenie dobrej praktyki z zakresu zarządzania wiedzą i kompetencjami wymaga wykorzystania istniejącego w danym Sądzie systemu informatycznego i opracowania poszczególnych arkuszy analitycznych w wersji elektronicznej. Istotnym jest również przygotowanie bazy, w której będę generowane przetworzone informacje na temat potrzeb szkoleniowych oraz wyniki oceny efektywności już zrealizowanych szkoleń. Informacje zawarte w bazie powinny dać podstawę do opracowania raportu, który zostanie przesłany do KSSiP, celem precyzyjnego przygotowania planu szkoleń w danym okresie. Informacja ta może być również wykorzystana przez Sądy w samodzielnie podejmowanych działaniach rozwojowych względem pracowników. Zakresem niniejszej praktyki powinny być objęte wszystkie stanowiska urzędnicze oraz pomocnicze funkcjonujące w strukturze stanowisk Sądu.

Koszty wynikające z wdrożenia dobrej praktyki związane będą z przygotowaniem elektronicznej wersji niezbędnych dokumentów oraz administrowaniem systemem zarządzania wiedzą. Dodatkowo kosztem będzie czas pracy pracowników Sądu niezbędny do przygotowania ankiet oceniających potrzeby szkoleniowe, poziom efektywności szkoleń oraz do przeprowadzenia analiz pozyskanych wyników.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 - ARKUSZ ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH
Załącznik 2 - ZESTAWIENIE ZBIORCZE POTRZEB SZKOLENIOWYCH DLA KOMÓRKI/WYDZIAŁU/SĄDU
Załącznik 3 – Raport Z Badania potrzeb szkoleniowych
Załącznik 4 - Karta Opisu Szkolenia
Załącznik 5 - Ankieta oceny szkolenia
Załącznik 6 - Arkusz do analizy oceny szkolenia
Załącznik 7 - Arkusz oceny efektów szkolenia
Załącznik 8 - Raport Z Oceny Efektywności szkolenia

Zał.1. Procedura identyfikacji potrzeb szkoleniowych

ARKUSZ ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Arkusz analizy potrzeb szkoleniowych jest narzędziem umożliwiającym poznanie Państwa potrzeb i oczekiwań względem oferowanych i planowanych programów rozwojowych realizowanych poprzez szkolenia. Prosimy o rzetelne udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie. Uzyskane wyniki umożliwią lepsze dopasowanie oferowanych szkoleń zarówno pod względem treści, jak i formy rozwoju.

1. Trudność realizowanych zadań na stanowisku pracy

Proszę uszeregować wskazane poniżej zadania realizowane na stanowisku pracy przypisując im odpowiednią wartość liczbą. Proszę wpisać wartość „1” dla zadania, które Pani/Pana zdaniem jest najtrudniejsze, „2” zadaniu, które jest mniej trudne itd.

Zadanie realizowane na stanowisku pracy */W tym miejscu przełożony lub osoba odpowiedzialna za sprawy personalne powinna wpisać zadania wykonywane przez pracownika na stanowisku pracy/*	**Ocena trudności (złożoności)**
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Proszę dokonać samooceny posiadanej wiedzy i umiejętności w wymienionych w tabeli poniżej obszarach według następującej skali:

„1” posiadana wiedza i umiejętności jest niewystarczająca do właściwego realizowania zadań w tym obszarze - wymagany jest kompleksowy rozwój

„2” posiadana wiedza i umiejętności pozwalają na odpowiednie wykonanie jedynie części zadań - potrzebny jest dalszy rozwój

„3” posiadana wiedza i umiejętności pozwalają na realizację większości zadań w danych obszarach pojawiają się jednak sytuacje, w których trudno jest mi sobie poradzić

„4” posiadana wiedza im umiejętności pozwala na odpowiednie realizowanie wszystkich zadań w danym obszarze, jedynie w sytuacjach niestandardowych pojawiają się czasem trudności

„5” moja wiedza i umiejętności pozwalają na odpowiednie wykonanie wszystkich zadań, możliwe jest jej odświeżenie i usystematyzowanie

„6” moja wiedza i umiejętności w odniesieniu do wykonywanych zadań jest na takim poziomie, że nie odczuwam potrzeby dalszego rozwoju

Zadanie realizowane na stanowisku pracy */w tym miejscu należy wpisać te same zadania co w poprzedniej tabeli/*	**Samoocena wiedzy i umiejętności**
1.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
2.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
3.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**

4.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
5.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
6.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
7.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
8.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
9.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
10.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**

3. **Czy zgodnie ze strategią działania Sądu będzie Pan/Pani realizował/a nowe zadania w związku z którymi wymagane jest doskonalenie?** *Proszę je wypisać oraz wskazać na obszary rozwoju.*

Planowane nowe zadania na stanowisku pracy	Pożądane obszary do rozwoju

4. **W jakich obszarach (tematach) chciałby Pan/Pani rozwijać się/szkolić by podnieść efektywność pracy:**

- **…….**
- **……**
- **…….**
- **…….**

5. **Jaka forma rozwoju według Pana/Pani jest najbardziej odpowiednia w odniesieniu do zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych** (np.: szkolenia wewnętrzne dla pracowników Sądu, szkolenia otwarte, konferencje, sympozja, seminaria naukowe, e-learning, indywidualne wsparcie menedżera, współpraca z bardziej doświadczonymi pracownikami itp.)
   - **…….**
   - **……**
   - **…….**

Dziękujemy za wypełnienie arkusza.

Zał.2.

ZESTAWIENIE ZBIORCZE POTRZEB SZKOLENIOWYCH DLA KOMÓRKI/WYDZIAŁU/SĄDU*

Nazwa jednostki organizacyjnej (komórka/ wydział)	**Nazwa stanowiska pracy**	**Imię i Nazwisko pracownika**	**Pożądane obszary rozwojowe**	**Preferowana forma rozwoju**	**Preferowany termin rozpoczęcia szkolenia**
W tej kolumnie w każdym wierszu przełożony powinien wpisać nazwę swojej jednostki organizacyjnej.	W tych komórkach należy wpisywać pełne nazwy stanowisk zgodnie z ich nazwą w Sądzie.		W tej kolumnie należy wpisywać informacje pozyskane na podstawie ankiety wypełnionej przez pracownika.	W tej kolumnie należy zaproponować formę rozwoju w odniesieniu do każdego obszaru kompetencji, która została zaproponowana w ankiecie.	Proszę wpisać preferowany termin rozpoczęcia programu rozwojowego. W sytuacji gdy szkolenia są kluczowe dla funkcjonowania Sądu proszę dopisać do nich "**Pilne**

*Zestawienie zbiorcze potrzeb szkoleniowych należy przygotować w arkuszu kalkulacyjnym programu Exel

Zał.3.

RAPORT Z BADANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

1. Główne obszary rozwoju pracowników w Sądzie

L.P.	**OBSZAR DO ROZWOJU**	**LICZBA PRACOWNIKÓW ZAINTERESOWANYCH SZKOLENIEM**	**PREFEROWANA FORMA SZKOLENIA**
1.			
2.			
3.			
4.			
….			

2. Główne obszary rozwoju pracowników w ramach głównych jednostek organizacyjnych (wydziały, komórki) Sądu

Nazwa jednostki organizacyjnej: (wydział, komórka)……..			
L.P.	**OBSZAR DO ROZWOJU**	**LICZBA PRACOWNIKÓW ZAINTERESOWANYCH SZKOLENIEM**	**PREFEROWANA FORMA SZKOLENIA**
1.			
2.			
3.			
4.			
….			

3. Szkolenia priorytetowe – wynikające ze specyfiki pracy, zmian organizacyjnych etc.

L.P.	**NAZWA SZKOLENIA**	**GRUPA PRACOWNIKÓW OBJĘTA SZKOLENIEM**	**LICZBA OSÓB**
1.			
2.			
3.			
4.			
….			

4. Plany szkoleniowe

L.P.	**NAZWA SZKOLENIA**	**GRUPA PRACOWNIKÓW OBJĘTA SZKOLENIEM**	**LICZBA OSÓB**	**CELE SZKOLENIA**	**FORMA SZKOLENIA**	**SZACOWANY KOSZT**
1.						
2.						
3.						
4.						
….						

5. Harmonogram realizowanych szkoleń

LP.	**Nazwa szkolenia**	**Grupa szkoleniowa**	**Planowany budżet**	**Miesiąc**											
				I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1															
2															
3															
….															

Zał.4.

PROCEDURA OCENY EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ

Karta Opisu Szkolenia

Tytuł szkolenia: ……

Uczestnicy szkolenia:……..

Termin szkolenia:……..

Czas trwania szkolenia:……..

Organizator szkolenia:……

Cel szkolenia:…….
…….

Zawartość szkolenia:

L.P.	TYTUŁ MODUŁU	KLUCZOWE ZAGADNIENIA	ILOŚĆ H
1.			
2.			
3.			
4.			
….			
		Łącznie	

Pożądane efekty szkolenia:

L.P.	OBSZAR	OCZEKIWANIA
1.	**Wiedza**	*Proszę opisać w pkt. lub słownie jaką wiedzę powinien pozyskać pracownik w wyniku ukończenia szkolenia*
2.	**Umiejętności**	*Proszę opisać w pkt. lub słownie jakie umiejętności powinien rozwinąć lub nabyć pracownik w wyniku ukończenia szkolenia*

Zał.5.

Ankieta oceny szkolenia

Tytuł szkolenia: ……

Data szkolenia:……

Miejsce szkolenia……..

Prowadzący:……..

Proszę dokonać oceny szkolenia, w którym Pan/Pani uczestniczyła zgodnie z przyjętą skalą w wymienionych poniżej obszarach

1. Ocena prowadzącego szkolenie	**Bardzo nisko**	**Nisko**	**Średnio**	**Dobrze**	**Bardzo dobrze**
01. Znajomość tematyki szkolenia	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
02. Umiejętność przekazywania wiedzy	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
03. Stosowanie przykładów ilustrujących omawiane treści	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
04. Otwartość na dyskusje i pytania uczestników	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
05. Utrzymywanie właściwego tempa szkolenia	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
06. Relacje interpersonalne trenera z uczestnikami	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
2. Ocena treści szkolenia	**Bardzo nisko**	**Nisko**	**Średnio**	**Dobrze**	**Bardzo dobrze**
01. Poszerzenie posiadanej wiedzy	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
02. Opanowanie nowych umiejętności	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
03. Przydatność z punktu widzenia wykonywanej pracy	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
04. Przydatność z punktu widzenia rozwoju osobistego	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
05. Dopasowanie treści przedmiotu do poziomu posiadanej wiedzy	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
3. Organizacja i warunki odbywania zajęć	**Bardzo nisko**	**Nisko**	**Średnio**	**Dobrze**	**Bardzo dobrze**
01. Godziny i czas trwania zajęć	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
02. Dopasowanie metod i technik szkoleniowych do tematu	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
03. Warunki lokalowe (sala, krzesła, oświetlenie, temperatura)	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
04. Wyposażenie w pomoce dydaktyczne (rzutniki, projektory, tablice)	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
05. Dopasowanie liczności grupy do specyfiki szkolenia	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
06. Komunikacja między uczestnikami i organizatorem szkolenia	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
4. Materiały dodatkowe	**Bardzo nisko**	**Nisko**	**Średnio**	**Dobrze**	**Bardzo dobrze**
01. Kompletność	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
02. Przejrzystość	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
03. Przydatność materiałów podczas zajęć	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
04. Przydatność materiałów pod kątem dalszego kształcenia	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
05. Jakość materiałów (układ, forma graficzna)	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
5. Ogólna ocena szkolenia	**Bardzo nisko** 01☐	**Nisko** 02☐	**Średnio** 03☐	**Dobrze** 04☐	**Bardzo dobrze** 05☐

Uwagi dodatkowe:

Zał.6.

Arkusz do analizy oceny szkolenia*

Tytuł szkolenia	
Data szkolenia	
Miejsce szkolenia	
Prowadzący	

W kolejnych kolumnach proszę wpisywać wartości liczbowe przypisane zgodnie z przyjętą skalą tj.: "***Bardzo nisko" =1, "Nisko"=2 etc.***

Ocena prowadzącego szkolenie	01. Znajomość tematyki szkolenia 02. Umiejętność przekazywania wiedzy 03. Stosowanie przykładów ilustrujących omawiane treści 04. Otwartość na dyskusje i pytania uczestników 05. Utrzymywanie właściwego tempa szkolenia 06. Relacje interpersonalne trenera z uczestnikami
Ocena treści szkolenia	01. Poszerzenie posiadanej wiedzy 02. Opanowanie nowych umiejętności 03. Przydatność z punktu widzenia wykonywanej pracy 04. Przydatność z punktu widzenia rozwoju osobistego 05. Dopasowanie treści przedmiotu do poziomu posiadanej wiedzy
Organizacja i warunki odbywania zajęć	01. Godziny i czas trwania zajęć 02. Dopasowanie metod i technik szkoleniowych do tematu 03. Warunki lokalowe (sala, krzesła, oświetlenie, temperatura) 04. Wyposażenie w pomoce dydaktyczne (rzutniki, projektory, tablice) 05. Dopasowanie liczności grupy do specyfiki szkolenia 06. Komunikacja między uczestnikami i organizatorem szkolenia
Materiały dodatkowe	01. Kompletność 02. Przejrzystość 03. Przydatność materiałów podczas zajęć 04. Przydatność materiałów pod kątem dalszego kształcenia 05. Jakość materiałów (układ, forma graficzna)
	5. Ogólna ocena szkolenia

Podsumowanie Wyników oceny - oceny średnie	
Proszę wpisać w komórkę zaznaczoną na zielono ilość wprowadzonych ankiet. Np. jeśli w szkoleniu uczestniczyło 30 pracowników, a ankiety wypełniło 28 i 28 ankiet zostało wprowadzonych to w komórce tej proszę wpisać wartość **28**	
Ocena prowadzącego szkolenie	01. Znajomość tematyki szkolenia 02. Umiejętność przekazywania wiedzy 03. Stosowanie przykładów ilustrujących omawiane treści 04. Otwartość na dyskusje i pytania uczestników 05. Utrzymywanie właściwego tempa szkolenia 06. Relacje interpersonalne trenera z uczestnikami
Ocena treści szkolenia	01. Poszerzenie posiadanej wiedzy 02. Opanowanie nowych umiejętności 03. Przydatność z punktu widzenia wykonywanej pracy 04. Przydatność z punktu widzenia rozwoju osobistego 05. Dopasowanie treści przedmiotu do poziomu posiadanej wiedzy
Organizacja i warunki odbywania zajęć	01. Godziny i czas trwania zajęć 02. Dopasowanie metod i technik szkoleniowych do tematu 03. Warunki lokalowe (sala, krzesła, oświetlenie, temperatura) 04. Wyposażenie w pomoce dydaktyczne (rzutniki, projektory, tablice) 05. Dopasowanie liczności grupy do specyfiki szkolenia 06. Komunikacja między uczestnikami i organizatorem szkolenia
Materiały dodatkowe	01. Kompletność 02. Przejrzystość 03. Przydatność materiałów podczas zajęć 04. Przydatność materiałów pod kątem dalszego kształcenia 05. Jakość materiałów (układ, forma graficzna)
	Ogólna ocena szkolenia

*Arkusz należy przygotować w programie Exel. Powyżej znajduje się zrzut z arkusza kalkulacyjnego.

Zał.7.

Arkusz oceny efektów szkolenia

- dla przełożonego -

Ocenę należy przeprowadzić w okresie min 1 miesiąca po szkoleniu, by możliwe było zaobserwowanie zmian jakie pojawiły się w sposobie pracy uczestnika szkolenia.

Tytuł szkolenia: ……
Uczestnik szkolenia:……..
Termin szkolenia:……..

1. W związku z uczestnictwem Pana/i pracownika w szkoleniu proszę dokonać oceny poziom rozwoju pracownika z wykorzystaniem następującej skali:

   ***1** – brak wiedzy i umiejętności z danego zakresu*
   ***2** – bardzo mała wiedza i umiejętności z tego zakresu uniemożliwiająca samodzielne wykonywanie zadań na stanowisku pracy*
   ***3** – średni poziom wiedzy i umiejętności wymagany dalszy rozwój możliwe jednak samodzielne wykonywanie części zadań na stanowisku pracy*
   ***4** – poziom dobry, wiedza i umiejętności opanowane w stopniu wystarczającym, pozwalającym na samodzielne wykonywanie większości zadań na stanowisku pracy, dalszy rozwój nie jest wymagany*
   ***5** – poziom bardzo dobry, posiadana wiedza i umiejętności pozwala na swobodne realizowanie działań w ramach tego obszaru, dalszy rozwój w tym obszarze nie jest potrzebny*

Wiedza, jaką uczestnik powinien pozyskać w trakcie szkolenia	Ocena wiedzy pracownika przed szkoleniem						Ocena wiedzy pracownika po szkoleniu				
1……	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐		01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
2……..	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐		01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
3……..	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐		01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
4……..	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐		01☐	02☐	03☐	04☐	05☐
5……..	01☐	02☐	03☐	04☐	05☐		01☐	02☐	03☐	04☐	05☐

Umiejętności, które uczestnik powinien rozwinąć w trakcie szkolenia	Ocena umiejętności pracownika przed szkoleniem		Ocena umiejętności pracownika po szkoleniu

1……	01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐		01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐
2……	01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐		01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐
3……	01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐		01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐
4……	01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐		01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐
5……	01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐		01☐	02 ☐	03 ☐	04 ☐	05 ☐

2. Czy Pana/i zdaniem uczestnik wykorzystuje na swoim stanowisku pracy wiedzę i umiejętności, które nabył w trakcie szkolenia
    - Zdecydowanie tak
    - Raczej tak
    - Raczej nie
    - Nie, pracuje tak samo jak przed szkoleniem

3. Czy Pana/i zdaniem uczestnictwo w szkoleniu przyczyniło się do podniesienia efektywności pracownika:
    - Zdecydowanie tak
    - Raczej tak
    - Raczej nie
    - Nie, jest ona na tym samym poziomie

4. W jakich Pana/i zdaniem szkoleniach powinien uczestniczyć pracownik. Proszę wpisać tematy szkoleń lub wiedzę i umiejętności, które powinien rozwijać.
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……

Zał.8.

RAPORT Z OCENY EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA

1. Informacje podstawowe o szkoleniu

Informacje w tej części raportu powinny zostać przeniesione z „Karty opisu szkolenia”

Tytuł szkolenia: ……

Termin szkolenia:……..

Organizator szkolenia:…….

Cel szkolenia:…….

……..

Zawartość szkolenia:

L.P.	TYTUŁ MODUŁU	KLUCZOWE ZAGADNIENIA	ILOŚĆ H
1.			
2.			
3.			
4.			
….			
		Łącznie	

2. Ocena jakości szkolenia – uczestnicy

Informacje w tej części raportu powinny zostać wpisane z wyników oceny zestawionych w „Arkuszu do analizy oceny szkolenia”

1. Ocena prowadzącego szkolenie	**Ocena średnia**
01. Znajomość tematyki szkolenia	
02. Umiejętność przekazywania wiedzy	
03. Stosowanie przykładów ilustrujących omawiane treści	
04. Otwartość na dyskusje i pytania uczestników	
05. Utrzymywanie właściwego tempa szkolenia	
06. Relacje interpersonalne trenera z uczestnikami	

Wnioski: ……..

2. Ocena treści szkolenia	**Ocena średnia**
01. Poszerzenie posiadanej wiedzy	
02. Opanowanie nowych umiejętności	
03. Przydatność z punktu widzenia wykonywanej pracy	
04. Przydatność z punktu widzenia rozwoju osobistego	

05. Dopasowanie treści przedmiotu do poziomu posiadanej wiedzy	

Wnioski: ……..

3. Organizacja i warunki odbywania zajęć	**Ocena średnia**
01. Godziny i czas trwania zajęć	
02. Dopasowanie metod i technik szkoleniowych do tematu	
03. Warunki lokalowe (sala, krzesła, oświetlenie, temperatura)	
04. Wyposażenie w pomoce dydaktyczne (rzutniki, projektory, tablice)	
05. Dopasowanie liczności grupy do specyfiki szkolenia	
06. Komunikacja między uczestnikami i organizatorem szkolenia	

Wnioski: ……..

4. Materiały dodatkowe	**Ocena średnia**
01. Kompletność	
02. Przejrzystość	
03. Przydatność materiałów podczas zajęć	
04. Przydatność materiałów pod kątem dalszego kształcenia	
05. Jakość materiałów (układ, forma graficzna)	

Wnioski: ……..

5. Ogólna ocena szkolenia	**Ocena średnia**

Wnioski: ……..

Uwagi uczestników szkolenia……

3. Ocena efektywności szkolenia – przełożeni

Informacje w tej części raportu powinny zostać wpisane z wyników oceny pozyskanych z „Arkusza oceny efektów szkolenia”

Wiedza, jaką uczestnicy powinni pozyskać w trakcie szkolenia	Średnia ocena wiedzy pracowników przed szkoleniem	Średnia ocena wiedzy pracownika po szkoleniu	% pracowników u których nastąpił rozwój
1……			
2……			
3……			
4……			

5……			

<u>Umiejętności,</u> które uczestnicy powinni rozwinąć w trakcie szkolenia	Średnia ocena umiejętności pracowników <u>przed szkoleniem</u>	Średnia ocena umiejętności pracownika <u>po szkoleniu</u>	% pracowników u których nastąpił rozwój
1……			
2…….			
3……			
4……..			
5……			

Ocena stopnia wykorzystania nowej wiedzy i umiejętności na stanowisku.

Czy pracownik wykorzystuje nową wiedzę i umiejętności na stanowisku pracy	Procent odpowiedzi menedżerów
Zdecydowanie tak	
Raczej tak	
Raczej nie	
Nie, pracuje tak samo jak przed szkoleniem	

Ocena wzrostu efektywności pracowników.

Czy po ukończonym szkoleniu wzrosła efektywność pracownika	Procent odpowiedzi menedżerów
Zdecydowanie tak	
Raczej tak	
Raczej nie	
Nie, jest na tym samym poziomie	

4. Wnioski

Podsumowanie ocen

Wnioski dotyczące kolejnych programów szkoleniowych

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie wiedzą dla Sądów”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 357

2. Cel dobrej praktyki 357

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 357

3.1. Operacjonalizacja działań szkoleniowych 358

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 360

4. Zespół projektowy 361

4.1. Struktura zespołu projektowego 361

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 361

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie 362

5. Załączniki 365

Załącznik 1 – Przykładowy arkusz analizy potrzeb szkoleniowych 365

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 358

Rysunek 2. Operacjonalizacja działań szkoleniowych 358

Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 361

Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 362

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w sądzie 364

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu 362

Tabela 2. Opis ról zespołu 364

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie wiedzą dla Sądów". Rozwój pracowników jest działaniem kluczowym z punktu widzenia zapewnienia efektywności w realizacji bieżących i przyszłych celów Sądu.

Ze względu na różnorodność realizowanych zadań na poszczególnych stanowiskach, istotne jest zaplanowanie działań ukierunkowanych na rozwijanie już posiadanych bądź nabywanie przez pracowników Sądu odpowiednich kompetencji. Działania te nie mogą być realizowane w sposób przypadkowy i powinny odnosić się w sposób bezpośredni do strategii działania Sądu. Warunkiem skutecznego realizowania polityki personalnej w zakresie rozwoju pracowników poprzez szkolenia jest przyjęcie określonej metodologii postępowania wyrażającej się cyklem systematycznego szkolenia.

2. Cel dobrej praktyki

Nadrzędnym celem wdrożenia dobrej praktyki jest zoptymalizowanie działań podejmowanych w ramach przygotowywania i realizacji programów szkoleniowych osób pracujących w sądzie, co powinno przełożyć się na podniesienie efektywności stosowanych rozwiązań w tym obszarze. Do celów szczegółowych dobrej praktyki z zakresu zarządzania wiedzą i kompetencjami należy zaliczyć:

- usystematyzowanie działań związanych z wykorzystaniem szkoleń w rozwoju pracowników podejmowanych w Sądzie i poza nim,
- wdrożenie narzędzi umożliwiających kompleksową analizę potrzeb szkoleniowych,
- wprowadzenie narzędzi pozwalających na ocenę efektywności stosowanych rozwiązań szkoleniowych i wykorzystanie pozyskanych informacji do planowania kolejnych programów rozwojowych,
- dostosowanie i rozszerzenie kompetencji pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy w kontekście potrzeb organizacyjnych (w tym rozwojowych) Sądu,
- kształtowanie zachowań pracowników poprzez szkolenia zgodnie z założonymi celami Sądu w zakresie definiowania wizerunku jednostki.

Zastosowanie szkoleń jako narzędzia integracji pracownika z Sądem, jak również instrumentu oddziaływania motywacyjnego.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, polegającego na aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno specjalistów Wykonawcy, jak i wybranych przedstawicieli Sądu. Ma to na celu optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki obejmą przede wszystkim oddział kadr lub oddział administracyjny, jeżeli oddział kadr nie został powołany.

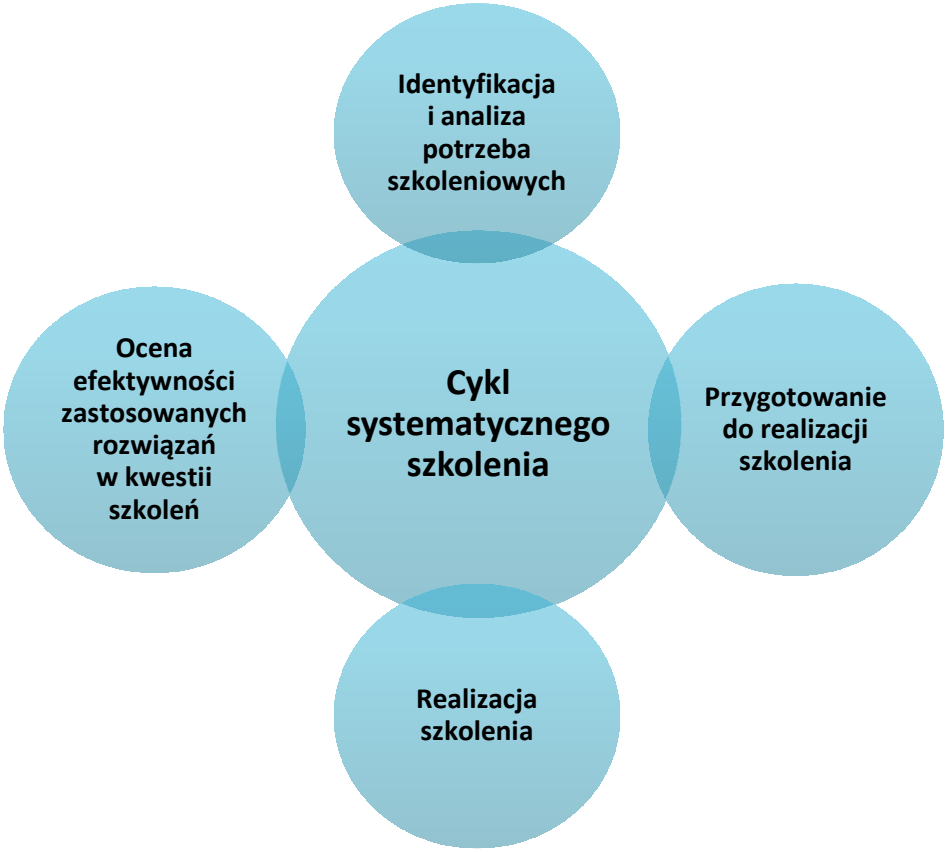
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 1.Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

Wdrożenie dobrej praktyki wymaga wykorzystania istniejącego w danym sądzie systemu informatycznego i opracowania poszczególnych arkuszy analitycznych w wersji elektronicznej.

3.1. Operacjonalizacja działań szkoleniowych

Działania podjęte w operacjonalizacji działań szkoleniowych obejmują cztery podstawowe fazy i realizowane są zarówno przez sąd, jak i Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury. W zakresie wdrożenia dobrej praktyki uwaga zostanie skoncentrowana na dwóch elementach: identyfikacji i analizie potrzeba szkoleniowych oraz ocenie efektywności szkoleń.



Rysunek 2. Operacjonalizacja działań szkoleniowych

Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych dostarczy informacji odnośnie pożądanej tematyki szkoleń oraz pozwoli na zapoznanie się ze specyfiką działalności sądu i zadaniami realizowanymi w określonych komórkach sądu.

Dla realizacji etapu oceny efektywności szkoleń istotne jest przeprowadzanie badań efektywności szkoleń w różnych czasookresach, tak aby zidentyfikować, w którym momencie mogły pojawić się bariery utrudniające osiągnięcie założonego poziomu efektywności i czego one dotyczyły.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie wiedzą dla Sądów":

Diagramy kołowe obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania (orientacyjny podział poświęconego czasu) pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu zgodnie z legendą poniżej:

Zaangażowanie Wykonawcy

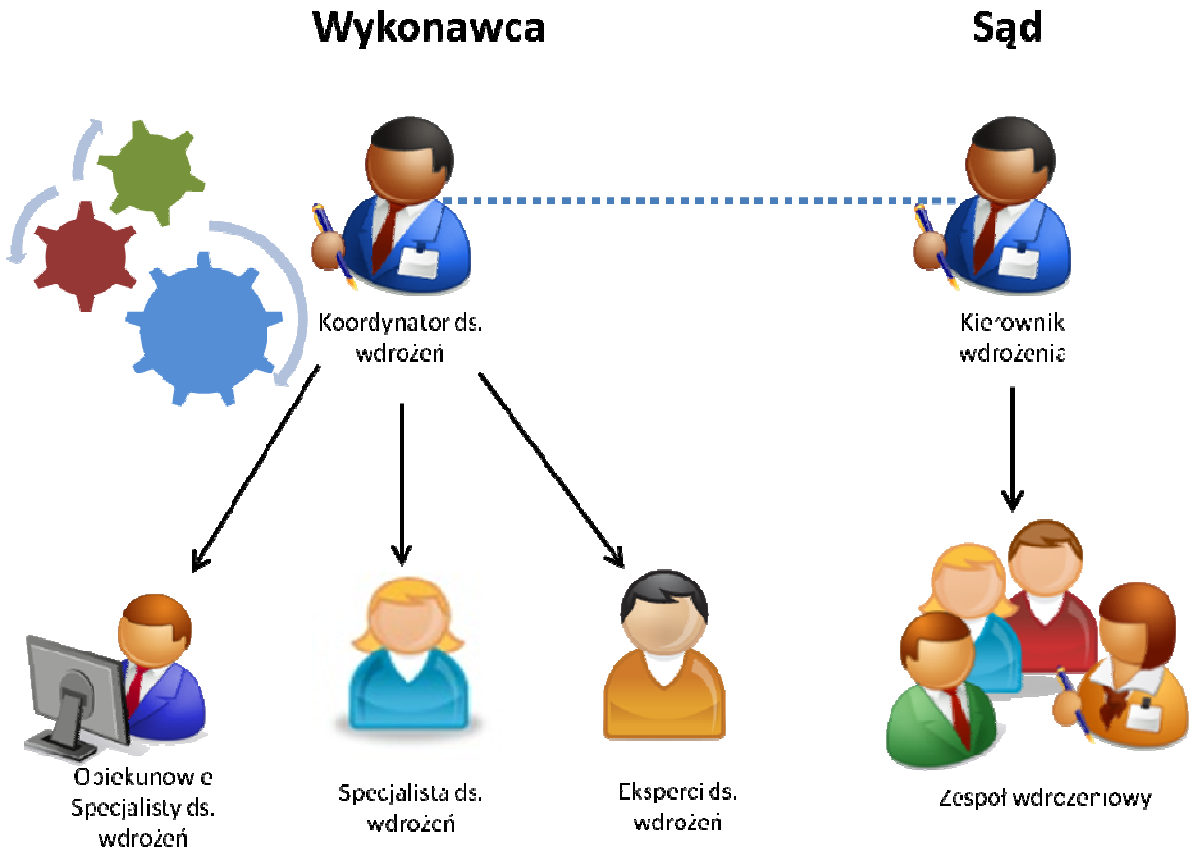
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie wiedzą dla Sądów":



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie)
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista dedykowany na każdy sąd)
- Eksperci ds. wdrożeń (6 osób):
  - Eksperci ds. ZZL (3ekspert)
  - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów)
  - Eksperci ds. polityki informacyjnej (1 ekspert)

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów na warsztat dedykowanej do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie poprzez forum dedykowane w projekcie). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie

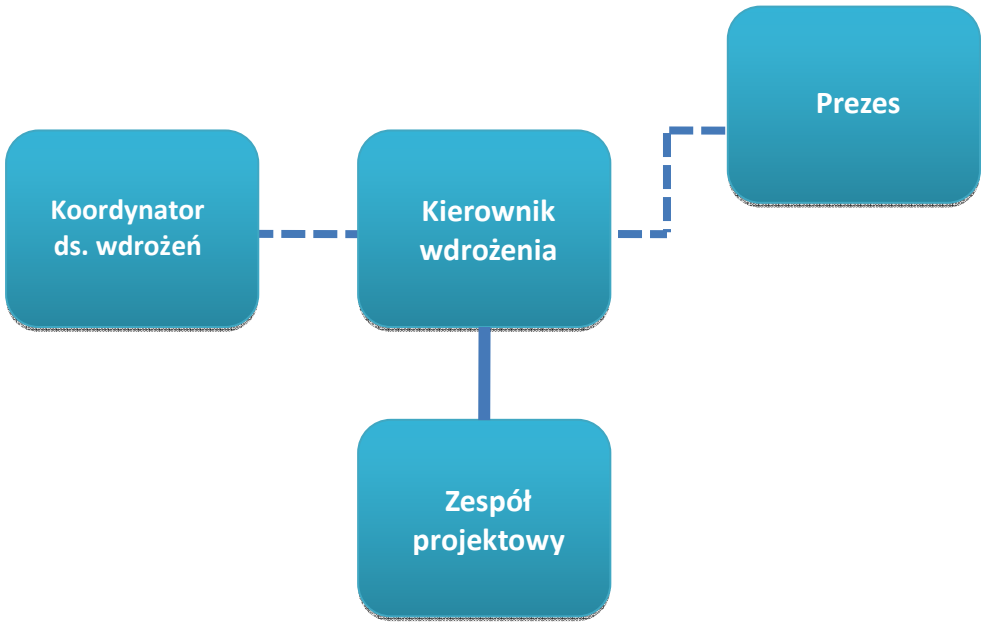
W skład zespołu projektowego w sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
  - Dyrektor Sądu;
  - Kierownik Oddziału Kadr lub Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią;
  - Kierownik Oddziału Administracyjnego;

W czasie wdrażania praktyki mogą wystąpić sytuacje, w których osoba pełniąca funkcje zarządcze w zaangażowanym oddziale lub wydziale Sądu będzie angażować do prac osoby jej podległe.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu odpowiednich pracowników sądu. wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w sądzie	▪ Dostarczanie danych potrzebnych do przeprowadzenia diagnozy. ▪ Opiniowanie wdrożenia zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

5. Załączniki

Załącznik 1: Przykładowy arkusz analizy potrzeb szkoleniowych

Załącznik 1 – Przykładowy arkusz analizy potrzeb szkoleniowych

ARKUSZ ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Arkusz analizy potrzeb szkoleniowych jest narzędziem umożliwiającym poznanie Państwa potrzeb i oczekiwań względem oferowanych i planowanych programów rozwojowych realizowanych poprzez szkolenia. Prosimy o rzetelne udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie. Uzyskane wyniki umożliwią lepsze dopasowanie oferowanych szkoleń zarówno pod względem treści, jak i formy rozwoju.

1. Trudność realizowanych zadań na stanowisku pracy

Proszę uszeregować wskazane poniżej zadania realizowane na stanowisku pracy przypisując im odpowiednią wartość liczbą. Proszę wpisać wartość „1" dla zadania, które Pani/Pana zdaniem jest najtrudniejsze, „2" zadaniu, które jest mniej trudne itd.

Zadanie realizowane na stanowisku pracy *(W tym miejscu przełożony lub osoba odpowiedzialna za sprawy personalne powinna wpisać zadania wykonywane przez pracownika na stanowisku pracy/*	**Ocena trudności (złożoności)**
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Proszę dokonać samooceny posiadanej wiedzy i umiejętności w wymienionych w tabeli poniżej obszarach według następującej skali:

„1" posiadana wiedza i umiejętności jest niewystarczająca do właściwego realizowania zadań w tym obszarze - wymagany jest kompleksowy rozwój

„2" posiadana wiedza i umiejętności pozwalają na odpowiednie wykonanie jedynie części zadań - potrzebny jest dalszy rozwój

„3" posiadana wiedza i umiejętności pozwalają na realizację większości zadań w danych obszarach pojawiają się jednak sytuacje, w których trudno jest mi sobie poradzić

„4" posiadana wiedza im umiejętności pozwala na odpowiednie realizowanie wszystkich zadań w danym obszarze, jedynie w sytuacjach niestandardowych pojawiają się czasem trudności

„5" moja wiedza i umiejętności pozwalają na odpowiednie wykonanie wszystkich zadań, możliwe jest jej odświeżenie i usystematyzowanie

„6” moja wiedza i umiejętności w odniesieniu do wykonywanych zadań jest na takim poziomie, że nie odczuwam potrzeby dalszego rozwoju

Zadanie realizowane na stanowisku pracy *(w tym miejscu należy wpisać te same zadania co w poprzedniej tabeli/*	**Samoocena wiedzy i umiejętności**
1.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
2.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
3.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
4.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
5.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
6.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
7.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
8.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
9.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**
10.	**1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□**

3. **Czy zgodnie ze strategią działania Sądu będzie Pan/Pani realizował/a nowe zadania w związku, z którymi wymagane jest doskonalenie?** *Proszę je wypisać oraz wskazać na obszary rozwoju.*

Planowane nowe zadania na stanowisku pracy	**Pożądane obszary do rozwoju**

4. **W jakich obszarach (tematach) chciałby Pan/Pani rozwijać się/szkolić by podnieść efektywność pracy:**
   - **…….**
   - **……**
   - **…….**
   - **…….**
5. **Jaka forma rozwoju według Pana/Pani jest najbardziej odpowiednia w odniesieniu do zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych** (np.: szkolenia wewnętrzne dla pracowników Sądu, szkolenia otwarte, konferencje, sympozja, seminaria naukowe, e-learning, indywidualne wsparcie menedżera, współpraca z bardziej doświadczonymi pracownikami itp.)
   - **…….**
   - **……**
   - **…….**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Pozafinansowe instrumenty motywowania”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Piotr Markiewicz

Konsultacja: SSA Irena Różańska-Dorosz

Kraków, Listopad 2013 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie ... 369

2. Cele dobrej praktyki ... 370

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki ... 370

4. Opis dobrej praktyki ... 371

4.1. Informacje ogólne ... 371
4.2. Pozafinansowe instrumenty systemu motywowania ... 372
4.3. Wdrażanie praktyki ... 374

5. Informacje dodatkowe ... 376

6. Załączniki ... 376

Załącznik 1 - Przykładowy zestaw funkcji systemu motywacyjnego ... 377

1. Wprowadzenie

Zagadnienie motywacji od wielu lat jest przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania – w ujęciu procesowym motywowanie jest wymieniane jako jedna z funkcji zarządzania obok planowania, organizowania i kontrolowania. W obszarze zarządzania kapitałem ludzkim szczególne zainteresowanie badaczy oraz praktyków wzbudza kwestia motywacji do pracy.

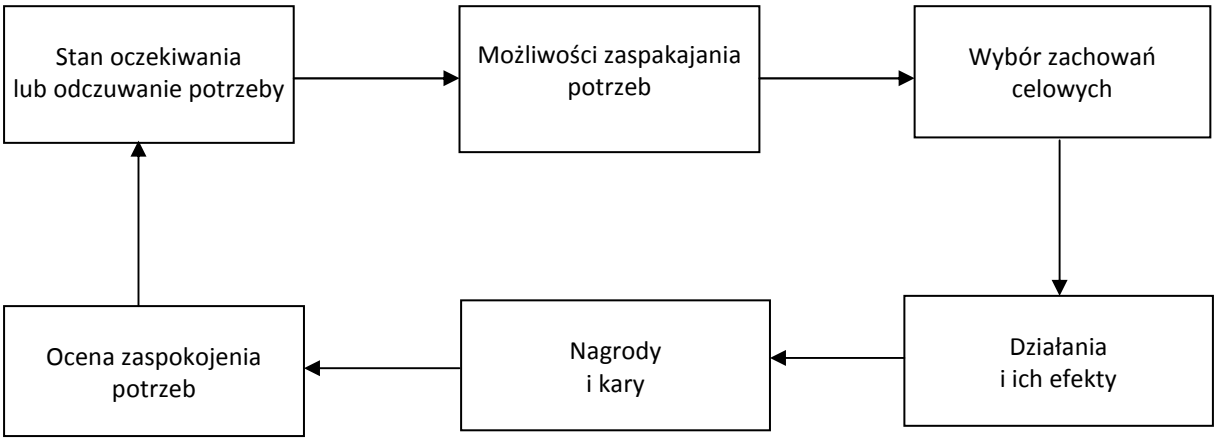
Możemy wyróżnić dwa ujęcia motywacji do pracy:

- Ujęcie atrybutowe – wewnętrzny stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy (tzw. motywacja zewnętrzna).
- Ujęcie czynnościowe – oznaczające układ zewnętrznych czynników oddziaływania na zachowania ludzi w środowisku pracy (tzw. motywacja zewnętrzna).

W sensie atrybutowym motywacja to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by zmierzali w pożądanym przez przełożonych kierunku. Motywację opisać można, jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cenionej nagrody - takiej, która zaspokoi ich potrzeby.

Schemat 1. Podstawowy proces motywacji



Skuteczne motywowanie zależy od doboru zasad, narzędzi i czynników motywacyjnych. System motywacyjny powinien uwzględniać również czynniki o charakterze pozafinansowym m. in. różnorodność pracy i stawiane przez nią wyzwania, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, możliwości zdobycia kwalifikacji i rozwoju kariery oraz wywieranie większego wpływu na proces podejmowania decyzji[1].

[1] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Felberg, Warszawa 1999, s. 163-164

2. Cele dobrej praktyki

Celem proponowanej praktyki jest kształtowanie zrównoważonej struktury instrumentów motywowania pracowników. Uwzględniając specyfikę funkcjonowania sądów celem będzie wypracowanie właściwej relacji pomiędzy czynnikami finansowymi i pozafinansowymi. Motywowanie pracowników jest jedną z funkcji zarzadzania, która powinna być realizowana przez każdego kierownika (przełożonego). Jej realizacja jest związana z wykorzystywaniem spójnego zestawu instrumentów (czynników) odpowiadających z jednej strony potrzebom i oczekiwaniom pracowników a z drugiej strony możliwościom organizacji (Sądu). Celami szczegółowymi proponowanej praktyki są:

- Pozyskiwanie i utrzymanie wartościowych pracowników.
- Kształtowanie kreatywnych i innowacyjnych postaw pracowników.
- Podniesienie efektywności funkcjonowania grup i zespołów pracowniczych.
- Kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaufaniu.

Ponieważ poszczególne sądy różnią między sobą pod względem wielkości, liczbą zatrudnionych pracowników oraz charakterem realizowanych zadań, definicja szczegółowych celów dla każdego Sądu będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą Sądu i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane na trzech poziomach: pracownika, organizacji (Sądu), wymiaru sprawiedliwości:

a. Poziom pracownika
   - Satysfakcja.
   - Zaangażowanie.
   - Kreatywna postawa.
   - Poczucie wartości.
   - Rozwój kompetencji.

b. Poziom organizacji
   - Wzrost efektywności nakładów.
   - Zmotywowane i kompetentne zespoły pracownicze.
   - Kreowanie pozytywnego wizerunku.

c. Poziom wymiaru sprawiedliwości
   - Pozytywny odbiór społeczny.
   - Wymiana doświadczeń i doskonalenie systemu motywowania.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Ograniczone możliwości w zakresie kształtowania wynagrodzeń powodują, że istotnego znaczenia nabierają instrumenty o charakterze pozafinansowym. Jedną z ważnych teorii motywacji prezentowanych w literaturze oraz powszechnie wykorzystywana w praktyce jest tzw. dwuczynnikowa teoria F. Herzberga, w której zidentyfikowano dwie grupy czynników: czynniki motywacyjne (motivators) i czynniki higieny (hygienic conditions). W grupie czynników motywacyjnych przeważają instrumenty o charakterze niematerialnym i pozafinansowym m. in. treść pracy, możliwość osiągnięć, możliwość awansu, możliwość rozwoju, szacunek i uznanie, odpowiedzialność, treść pracy. Praktyka będzie polegała na przygotowaniu charakterystyki i zasad wykorzystywania poszczególnych pozafinansowych instrumentów motywowania przez przełożonych na wszystkich poziomach organizacyjnych oraz tworzenia wraz z instrumentami finansowymi spójnego systemu oddziaływania na zachowania personelu oraz efektywność pracy.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości

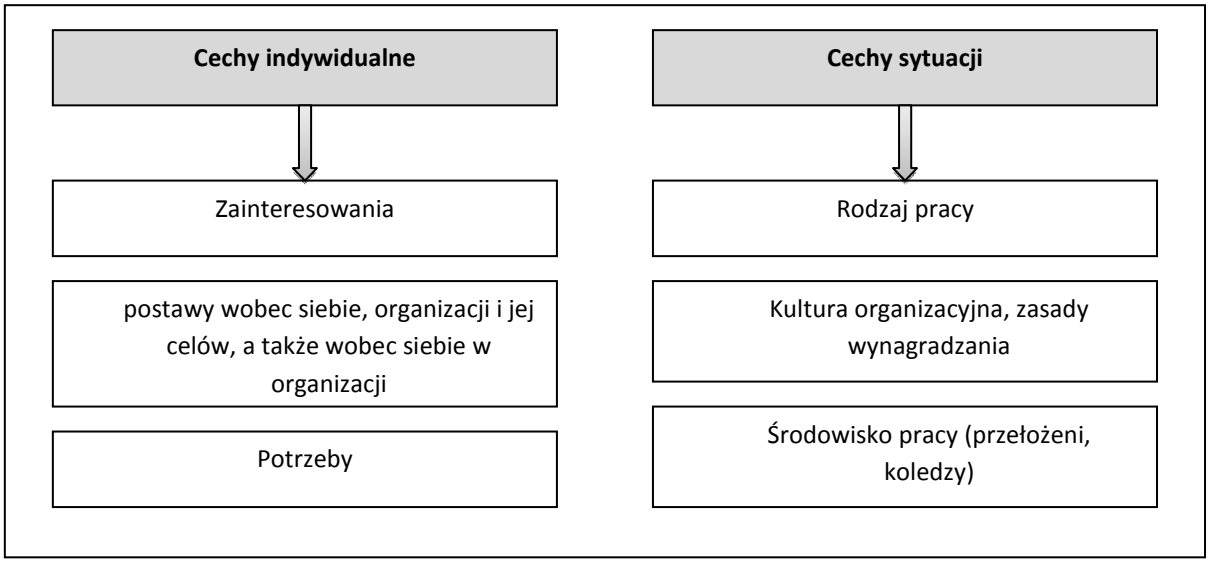
Poziom dojrzałości	Charakterystyka
1 Poziom początkowy	Brak sformalizowanego systemu motywowania, w którym nie ma podziału na instrumenty o charakterze finansowym i pozafinansowym. Motywowanie pracowników opiera się na formalnych przepisach dotyczących zasad wynagradzania. Przełożeni w sposób intuicyjny i na podstawie własnych doświadczeń wykorzystują niektóre pozafinansowe instrumenty motywowania.
2 Poziom powtarzalny i intuicyjny	System motywowania utożsamiany jest z systemem wynagradzania pracowników. Niektórzy kierownicy zostali przeszkoleni w zakresie motywowania personelu i na tej podstawie wykorzystują pozafinansowe instrumenty w motywowaniu swoich podwładnych.
3 Poziom zdefiniowany	Dział personalny we współpracy z kierownikami komórek organizacyjnych (jednostek organizacyjnych) opracował zestaw pozafinansowych instrumentów motywowania, które stanowią uzupełnienie instrumentów finansowych. Wszystkie osoby pełniące funkcje kierownicze zostały przeszkolone w zakresie uwarunkowań wykorzystywania poszczególnych pozafinansowych instrumentów motywowania.
4 Poziom kontrolowany i mierzalny	Istnieje formalny system motywowania, w którym zidentyfikowano finansowe i pozafinansowe instrumenty motywowania pracowników oraz opracowano zasady ich wykorzystywania. Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych są systematyczne szkoleni w zakresie współczesnych koncepcji motywowania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem pozafinansowych aspektów. Systematyczna współpraca specjalistów z zakresu zarzadzania kapitałem ludzkim i Kierownikami komórek organizacyjnych w zakresie motywowania pracowników.
5 Poziom zoptymalizowany	Poziom 4 plus wdrożony system okresowego badania efektywności wykorzystania poszczególnych instrumentów motywowania i ich związku z efektywnością pracy. Wyniki badania są podstawą do wprowadzania udoskonaleń w pozafinansowym motywowaniu pracowników.

Skuteczność pracy kierownika zależy w dużej mierze od umiejętnego motywowania pracowników, wpływania na ich postawy i zachowanie. Narzędziem, które umożliwia kierownikom realizację tych zadań jest system motywacyjny. System motywacyjny jako element procesu motywacyjnego, stanowi zespół oddziaływań ukierunkowanych na pracowników oraz przedsięwzięć zwiększających komfort na stanowiskach pracy oraz innych czynników pracy, które wyzwalają pomysłowość, inicjatywę i zaangażowanie zatrudnionych na rzecz realizacji misji i celów organizacji. Jest kierowany do ludzi w danej organizacji, obejmuje cały zestaw różnego rodzaju motywatorów – płacowych, materialnych, pozapłacowych i niematerialnych.

Wykorzystanie pozapłacowych instrumentów motywowania ma służyć wyzwalaniu pomysłowości, inicjatywy i zaangażowania pracowników na rzecz realizacji celów Sądu.

4.2. Pozafinansowe instrumenty systemu motywowania

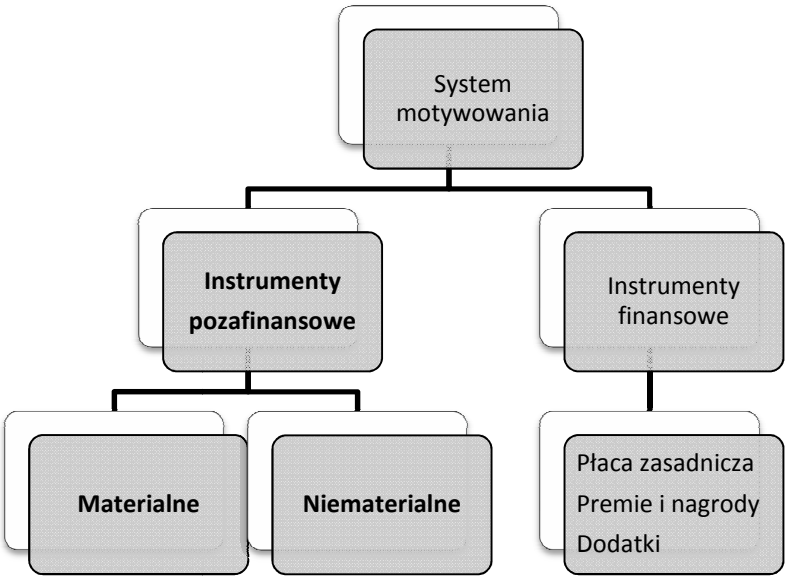
Każda organizacja ma swoisty system motywujący, który wynika z różnorodności rozwiązań organizacyjno- zasobowych oraz możliwości organizacji. Elementy systemu motywacyjnego maja wpływ na natężenie motywacji, utrwalanie podmiotowości oraz tożsamości pracowników z organizacją. System motywacyjny, stanowi spójny system oddziaływani na uczestników organizacji, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całej organizacji. Brak takiego systemu mógłby powodować ograniczenie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do terminowego pobierania wynagrodzenia. Kształtowanie systemu motywowania wymaga identyfikacji zmiennych wpływających na motywację pracowników (Schemat. 2).



Schemat 2. Czynniki wpływające na motywację pracownika

Funkcją podstawową systemu motywacyjnego jest stworzenie środowiska pracy oraz wypracowanie polityki i praktyk zapewniających wysoki poziom efektywności pracowników.

Spełnianie tej funkcji wymaga wykorzystywania w procesie motywowania pracowników obok czynników finansowych również instrumenty o charakterze pozafinansowym. Schemat 3 przedstawia rodzaje instrumentów motywowania.



Schemat 3. Rodzaje instrumentów motywowania

Pozafinansowe instrumenty motywowania mogą być klasyfikowane na podstawie różnych kryteriów m. in. materialności, motywacji wewnętrznej i zewnętrznej czy też aspektów funkcjonowania organizacji. W tabeli nr 2 przedstawiono przykładową klasyfikację pozafinansowych instrumentów motywowania.

Tabela 2. Pozafinansowe instrumenty motywowania

Instrumenty pozafinansowe	Rodzaje
Obszar organizacyjny	Możliwość awansu Czytelne i obiektywne kryteria awansu Treść pracy (samodzielność, możliwość podejmowania decyzji) Dostęp do informacji Partycypacja w zarzadzaniu Możliwość rozwoju (szkolenia, konferencje, dofinansowanie lub współfinansowanie studiów, nauki języków obcych) Obiektywny system kontroli i oceny pracy Polityka socjalna
Obszar społeczno-psychologiczny	Uznanie i szacunek Możliwość samorealizacji Pewność zatrudnienia Praca w zintegrowanych zespołach
Obszar techniczny	Dobre warunki pracy Dostęp do nowoczesnej aparatury Samochód służbowy

	Telefon komórkowy

4.3. Wdrażanie praktyki

Pierwszy etap wdrażania praktyki polega na identyfikacji wykorzystywania pozafinansowych instrumentów motywowania w analizowanym Sądzie. Proponuje się wykorzystanie listy pytań kontrolnych przedstawionych w tabeli 3 poniżej.

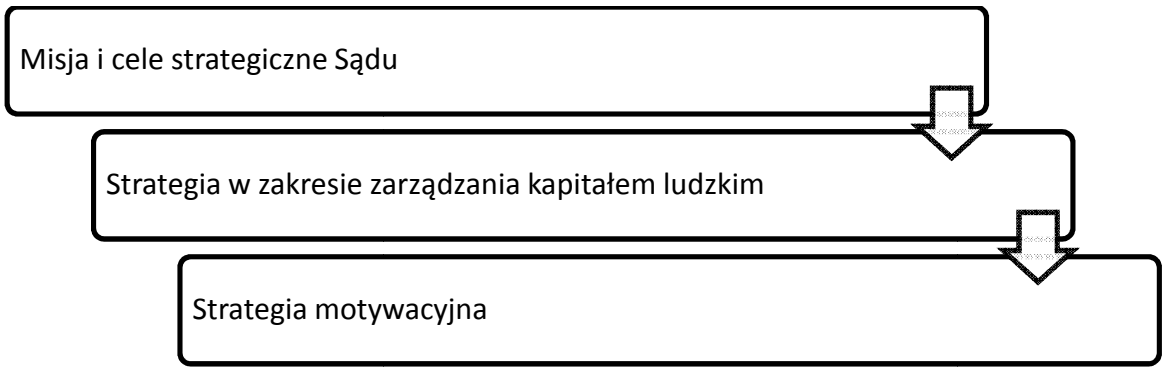
Tabela 3. Lista pytań kontrolnych

Pytanie	Tak	Nie
Czy w Sądzie stosuje się motywowanie pozafinansowe?		
Czy kadra kierownicza ma świadomość możliwości wykorzystania pozafinansowych instrumentów motywowania?		
Czy w Sądzie są dokumenty opisujące system motywowania pracowników		
Czy dokumenty opisujące system motywowania zawierają informacje na temat pozafinansowych instrumentów motywowania?		
Czy w dokumentach opisujących system motywowania sformułowane są cele i funkcje tego systemu?		
Czy podejmowane są cykliczne działania o charakterze socjalnym pełniące funkcję integracyjną i motywacyjną?		
Czy podejmowane są przedsięwzięcia kształtujące pozytywną atmosferę pracy?		
Czy podejmowane są działania służące poprawie wyposażenia technicznego stanowisk pracy?		

Kolejny etap to identyfikacja spełniania funkcji, przez obowiązujący system motywowania. Funkcje są tutaj rozumiane jako cechy (właściwości systemu) polegające na zdolności do realizacji określonych celów, czyli skutecznego motywowania pracowników znajdującego odzwierciedlenie z pożądanych efektach pracy. Załącznik nr 1 przedstawia przykładowy zestaw funkcji, jakie powinien spełniać system motywowania.

Następny etap to ustalenie poziomu wykorzystywania instrumentów motywowania pozafinansowego przez określony Sąd z puntu widzenia jego specyfiki funkcjonowania oraz możliwości finansowych i organizacyjnych. W najbardziej zaawansowanym stopniu oznacza to opracowanie strategii motywacyjnej zawierającej długofalowe cele oraz narzędzia i środki do ich osiągnięcia. Strategia taka jest instrumentem realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi (schemat 4).

Schemat 4. Strategia motywacyjna jako element strategii zarządzana kapitałem ludzkim



W tabeli nr 4 przedstawiono charakterystyczne cechy dla strategii motywacyjnej, w której istotną rolę odgrywają instrumenty o charakterze pozafinansowym.

Tabela 4. Cechy strategii motywacyjnej

Elementy strategii motywacyjnej	Charakterystyka
Ocena osiągnięć pracowników	• Oceny pracownicze wykorzystywane jako narzędzie rozwoju • Stosowanie oceniania wieloaspektowego np. metoda 360 stopni • Powiązanie wyników oceny pracowników z systemem wynagradzania
Rozwój	• Szkolenia w zespołach • Szkolenia wieloprofilowe • Programy rozwoju talentów • Rozwój poprzez wykorzystanie nowoczesnych metod np: coaching, mentoring
Treść pracy	• Samodzielność • Możliwość podejmowania decyzji • Partycypacja w zarzadzaniu

Użyteczny system motywacyjny to taki, którego narzędzia motywacyjne pobudzają pracowników do wzrostu wydajności i poprawy jakości pracy. Prawidłowość ta zostanie osiągnięta, jeżeli narzędzia motywacyjne będą dostosowane do rodzaju zadań i specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach pracy. Należy pamiętać, że instrumenty pozafinansowe będą spełniały przypisywane funkcje jeżeli będą stanowiły spójną i logiczna całość wraz z instrumentami finansowymi.

5. Informacje dodatkowe

Koszty związane będą w głównej mierze z zaangażowaniem osób biorących czynny udział w procesie identyfikacji modelu zarządzania zasobami ludzkimi, identyfikacji systemu motywacyjnego. Niezbędne będą szkolenia dla kierowników jednostek organizacyjnych i pracowników ale mogą być one zrealizowane w ramach projektu. Koszty wynikać będą również z konieczności opracowania nowych wzorów narzędzi, a co się z tym wiąże kosztów materiałów biurowych.

W sensie podmiotów motywujących praktyka skierowana jest do Kierowników jednostek organizacyjnych, natomiast w sensie podmiotów motywowanych drożenie praktyki skierowane jest do 2 grup pracowników:

- Grupa I – Urzędnicy.
- Grupa II – Pracownicy obsługi.

Praktyka ma charakter komplementarny w stosunku do praktyk: zarzadzanie zmianą w Sądzie, zarządzanie innowacyjnością pracowników, partycypacyjny model zarzadzania Sądem.

6. Załączniki

Spis załączników

Załącznik 1 – Przykładowy zestaw funkcji systemu motywacyjnego

Załącznik 1 - Przykładowy zestaw funkcji systemu motywacyjnego

Funkcja	Objaśnienie
1.Mierzenie motywacji	Dąży wskazania obszarów, w których należałoby usprawnić praktyki motywacyjne; informacje na temat poziomu motywacji uzyskać można poprzez badania postaw, mierników produktywności, płynności zatrudnienia i absencji, analizę wyników przeglądów efektów, analizę spraw poruszanych w procedurach rozpatrywania skarg oraz entuzjazmu, z jakim pracownicy uczestniczą w kołach jakości i tym podobnych działaniach.
2.Docenianie pracowników	Oznacza inwestowanie w ich sukces, ufanie im i delegowanie uprawnień, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, informowanie, sprawiedliwe traktowanie, widzenie w nich istot ludzkich, a nie „zasobów", które można wykorzystać zgodnie z interesem kadry kierowniczej, oraz wynagradzanie (finansowe i nie tylko) wskazujące na stopień, w jakim się ich ceni.
3.Rozwijanie behawioralnego zaangażowania	Zaangażowanie behawioralne oznacza, że jednostki kierują swoje wysiłki w stronę osiągnięcia celów organizacji i celów związanych z ich stanowiskiem pracy. Zrodzić się może przez włączenie ludzi w proces wyznaczania celów, przekazanie im większej odpowiedzialności w kierowaniu własnym stanowiskiem pracy, co dotyczy zarówno jednostek, jak i zespołów (delegowanie uprawnień), oraz sprawienie, by wynagradzanie było jasno związane z sukcesami w osiąganiu ustalonych celów.
4.Tworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego motywacji	Klimat organizacyjny i wartości uznawane przez organizację powinny podkreślać znaczenie wysokich efektów. Należy zachęcać menedżerów i liderów zespołów, by byli wzorcami zachowania oczekiwanego od pracowników.
5.Rozwijanie umiejętności przywódczych	Menedżerom i liderom zespołów należy pomagać w poznaniu procesu motywacji, i tego, jak mogą wykorzystać swoją wiedzę w celu podniesienia motywacji członków swojego zespołu.
6.Projektowanie stanowisk pracy	Projektowanie stanowisk pracy wymaga zastosowania teorii motywacji, zwłaszcza tych jej aspektów, które odnoszą się do potrzeb i motywacji przez samą pracę (motywacja wewnętrzna).
7.Zarządzanie przez efekty	Procesy zarządzania przez efekty mogą zapewnić wytyczenie celów, sprzężenie zwrotne i wzmocnienie.
8.Zarządzanie wynagrodzeniami	Procesy zarządzania wynagrodzeniami mogą one zapewnić bezpośrednią motywację przez różne formy płacy uzależnionej od efektów, jeśli zwraca się baczną uwagę na znaczenie teorii wartości oczekiwanej i teorii sprawiedliwości.
9.Rozwój pracowników	Pojęcie rozwoju pracowników dotyczy rozwoju osobistego, a teoria motywacji jasno wskazuje, że postęp przez rozwój własny - ukierunkowanie własnego uczenia się - stanowi najlepszą formę rozwoju.
10.Wykorzystanie metod modyfikacji behawioralnej	Modyfikacja behawioralna, zwana też modyfikacją zachowania organizacyjnego, wykorzystuje behawioralną zasadę warunkowania instrumentalnego (tj. wpływania na zachowanie za pomocą konsekwencji tego zachowania). Wyróżnia się pięć stopni modyfikacji behawioralnej: zidentyfikuj zachowanie krytyczne; zmierz częstotliwość - uzyskaj niezbite dowody na to, że istnieje realny problem; przeprowadź analizę funkcjonalną - zidentyfikuj bodźce, które wywołują zachowanie oraz konsekwencje, w postaci nagród lub kar, wpływające na to zachowanie; opracuj i wprowadź strategię interwencji - może to wymagać posłużenia się pozytywnym lub negatywnym wzmocnieniem w celu wpłynięcia na zachowanie (tj. zapewnienia lub odmówienia nagród finansowych i innych); oszacuj efekty interwencji - sprawdź, czy nastąpiła poprawa, a jeśli tak, to jaka, i zastanów się, co należy zrobić w przypadku niepowodzenia interwencji.

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 123-124.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Pozafinansowe instrumenty motywowania”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 379
Spis rysunków 380
Spis tabel 380

1. Wstęp 381

2. Cel dobrej praktyki 381

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 382
3.1. Budowa strategii motywowania pozafinansowego 382
3.2. Pozafinansowe instrumenty motywowania 384
3.3. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 385

4. Zespół projektowy 386
4.1. Struktura zespołu projektowego 386
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 387
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 388

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary wdrażania dobrej praktyki 382
Rysunek 2. Czynniki wpływające na motywację pracowników 383
Rysunek 3. Strategia motywacyjna jako element strategii zarządzania kapitałem ludzkim 383
Rysunek 4. Struktura podziału ról projektowych 386
Rysunek 5.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 387
Rysunek 6. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 389

Spis tabel

Tabela 1. Przykłady pozafinansowych instrumentów motywowania 384
Tabela 2. Opis ról zespołu 388
Tabela 3. Opis ról zespołu 389

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Pozafinansowe instrumenty motywowania" w Sądach Pilotażowych oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Praktyka „Pozafinansowe instrumenty motywowania" porusza istotną kwestię motywowania do pracy, która jest jedną z funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontrolowania. W praktyce uwzględniono takie elementy (zmienne) wpływające na motywację pracownika, jak cechy indywidualne oraz otoczenie pracy.

2. Cel dobrej praktyki

Celem proponowanej praktyki jest kształtowanie zrównoważonej struktury instrumentów motywowania pracowników, to znaczy wypracowanie właściwej relacji pomiędzy czynnikami finansowymi i pozafinansowymi.

Motywowanie pracowników jest jedną z funkcji zarządzania, która powinna być realizowana przez przełożonego, niezależnie od miejsca w organizacji. W omawianej dobrej praktyce zaproponowano spójny zestaw instrumentów (czynników) odpowiadających z jednej strony potrzebom i oczekiwaniom pracowników, z drugiej – możliwościom Sądu.

Ponadto, jako skutki pośrednie proponowanej praktyki, można wymienić:

- pozyskiwanie i utrzymanie wartościowych pracowników,
- kształtowanie kreatywnych i innowacyjnych postaw pracowników,
- podniesienie efektywności funkcjonowania grup i zespołów pracowniczych,
- kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaufaniu.

Realizacja zamierzeń dobrej praktyki przyczyni się do wypracowania modelu organizacji dbającej o swoich pracowników oraz poprawy wizerunku Sądu jako przyjaznego pracodawcy. Niniejsza praktyka będzie miała szczególne znaczenie w Sądach, w których występuje wysoki współczynnik rotacji pracowników.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą kadry zarządzającej w wybranych jednostkach organizacyjnych Sądu – zarówno pionu administracyjnego (a w jego zakresie poszczególnych oddziałów), jak i pionu orzeczniczego (w obrębie poszczególnych wydziałów). Propozycją Wykonawcy jest, aby wdrożenie dobrej praktyki zostało przeprowadzone w jednym, wybranym przez Prezesa Sądu, wydziale i o– platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu oddziale.

Rysunek 1. Obszary wdrażania dobrej praktyki

Rezultatem wdrożenia dobrej praktyki będzie stworzenie zestawu narzędzi pozafinansowego motywowania pracowników, które będą najlepiej sprawdzać się w organizacji, jaką jest Sąd. Opracowany zestaw będzie uwzględniał ograniczone zasoby, jakimi dysponuje dany Sąd Pilotażowy. Będzie zatem wynikową możliwości konkretnego Sądu oraz potrzeb zgłaszanych przez jego pracowników w zakresie motywowania.

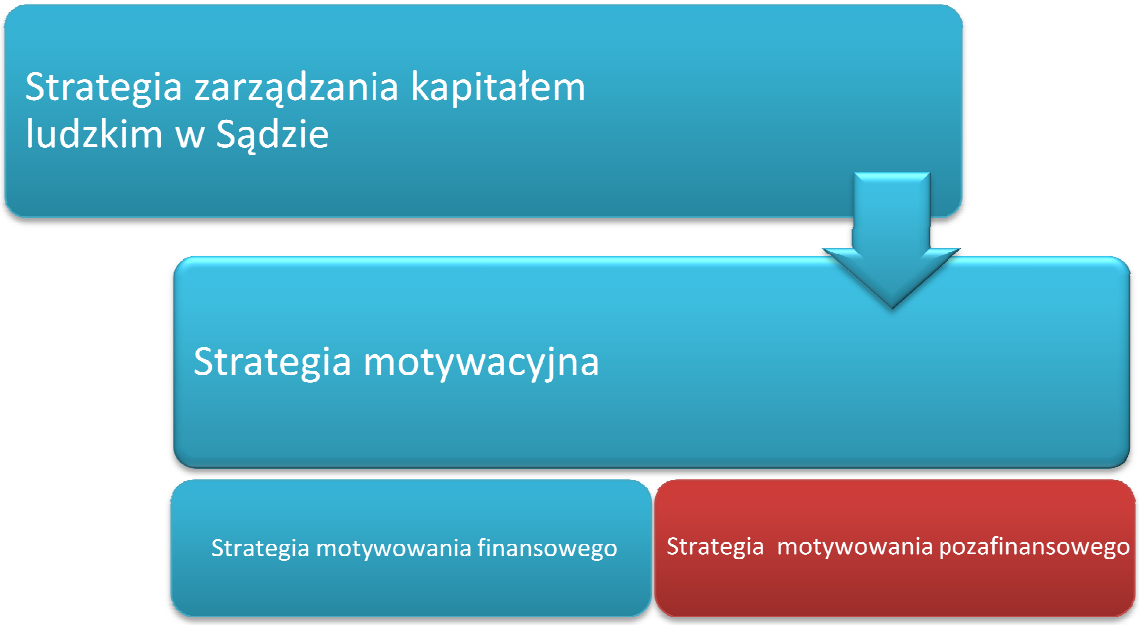
3.1. Budowa strategii motywowania pozafinansowego

Celem budowy zrównoważonego systemu motywowania jest zachęcanie pracowników do podejmowania korzystnych dla organizacji działań. Stabilny system motywacyjny wzmacnia poczucie podmiotowości i utożsamiania pracowników z Sądem jako organizacją, dla której pracują, ale przede wszystkim – którą współtworzą. Brak przejrzystego systemu motywowania może w znacznym stopniu ograniczać aktywność i wykorzystanie potencjału pracowników. Kształtowanie systemu motywowania wymaga identyfikacji zmiennych wpływających na motywację pracowników. Poniższy rysunek przedstawia przykłady takich elementów.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 2. Czynniki wpływające na motywację pracowników

Celem Sądu powinno być osiągnięcie spójnego systemu motywowania wynikającego z przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Omawiana praktyka skupia się na opracowaniu strategii motywowania pozafinansowego jako elementu ogólnej strategii motywacyjnej. Istotne jest, aby kadra zarządzająca miała świadomość, jak proces motywowania pozafinansowego może wpływać na funkcjonowanie organizacji, jaką jest Sąd.



Rysunek 3. Strategia motywacyjna jako element strategii zarządzania kapitałem ludzkim

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Stworzenie przejrzystego pozafinansowego systemu motywowania pomaga zdobyć lojalność i zaangażowanie pracowników. Przemyślana strategia motywowania pozafinansowego będzie owocować poczuciem pewności i stabilności zatrudnienia, przekonaniem pracowników o wartości ich pracy oraz dobrą atmosferą w organizacji. Tworząc strategię motywowania pozafinansowego, należy uwzględnić trzy następujące elementy, takie jak:

- ocena osiągnięć pracowników,
- możliwości rozwoju,
- treść pracy.

3.2. Pozafinansowe instrumenty motywowania

Pozafinansowe instrumenty motywowania mogą być klasyfikowane na podstawie różnych kryteriów, m.in. materialności, motywacji wewnętrznej i zewnętrznej czy też aspektów funkcjonowania organizacji. W tabeli 1 przedstawiono przykładową klasyfikację pozafinansowych instrumentów motywowania.

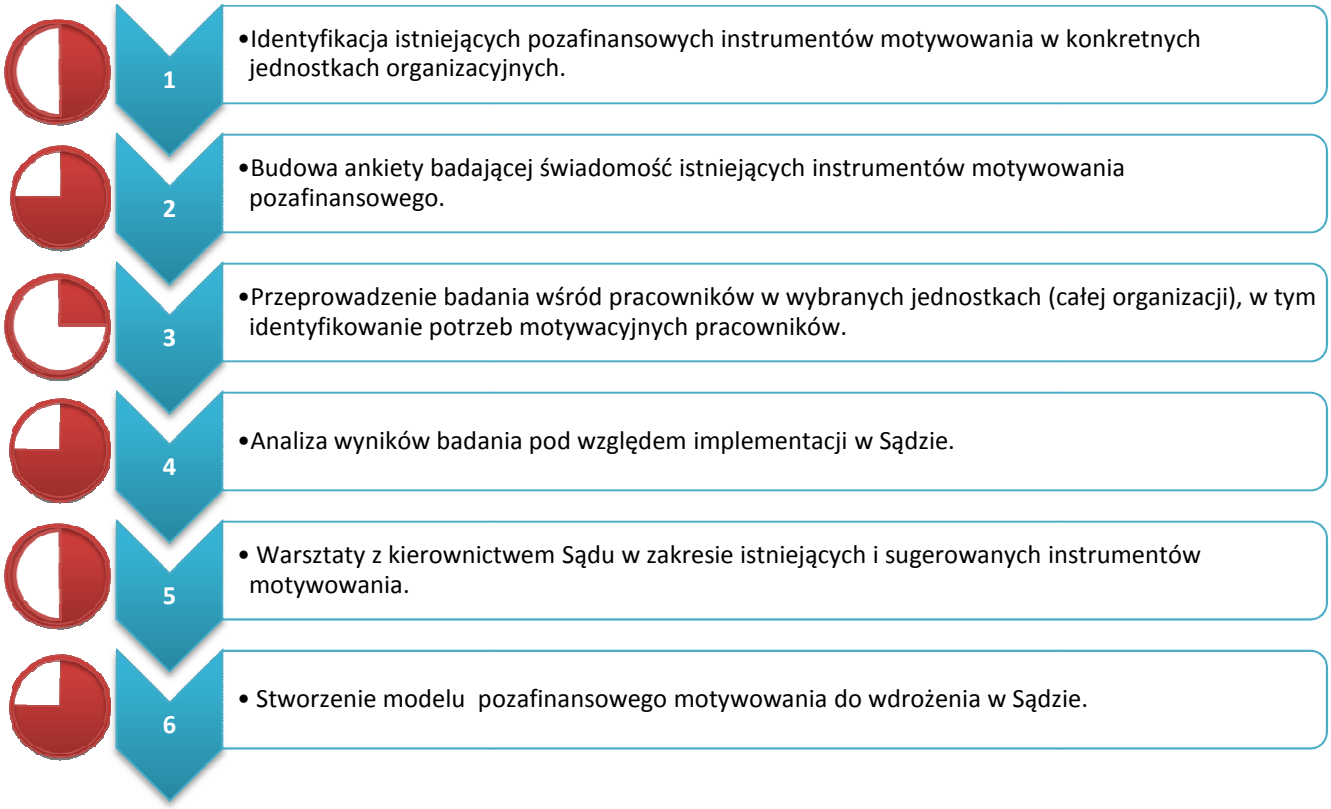
Obszary motywowania pozafinansowego	Przykłady
Obszar organizacyjny	• Możliwość awansu. • Czytelne i obiektywne kryteria awansu. • Treść pracy. • Dostęp do informacji. • Partycypacja w zarządzaniu. • Możliwość rozwoju. • Obiektywny system kontroli i oceny pracy. • Polityka socjalna..
Obszar społeczno – psychologiczny	• Uznanie i szacunek • Możliwość samorealizacji. • Pewność zatrudnienia. • Praca w zintegrowanych zespołach.
Obszar techniczny	• Dobre warunki pracy. • Dostęp do nowoczesnej aparatury. • Samochód służbowy. • Telefon komórkowy.

Tabela 1. Przykłady pozafinansowych instrumentów motywowania

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.3. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Pozafinansowe instrumenty motywowania":



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

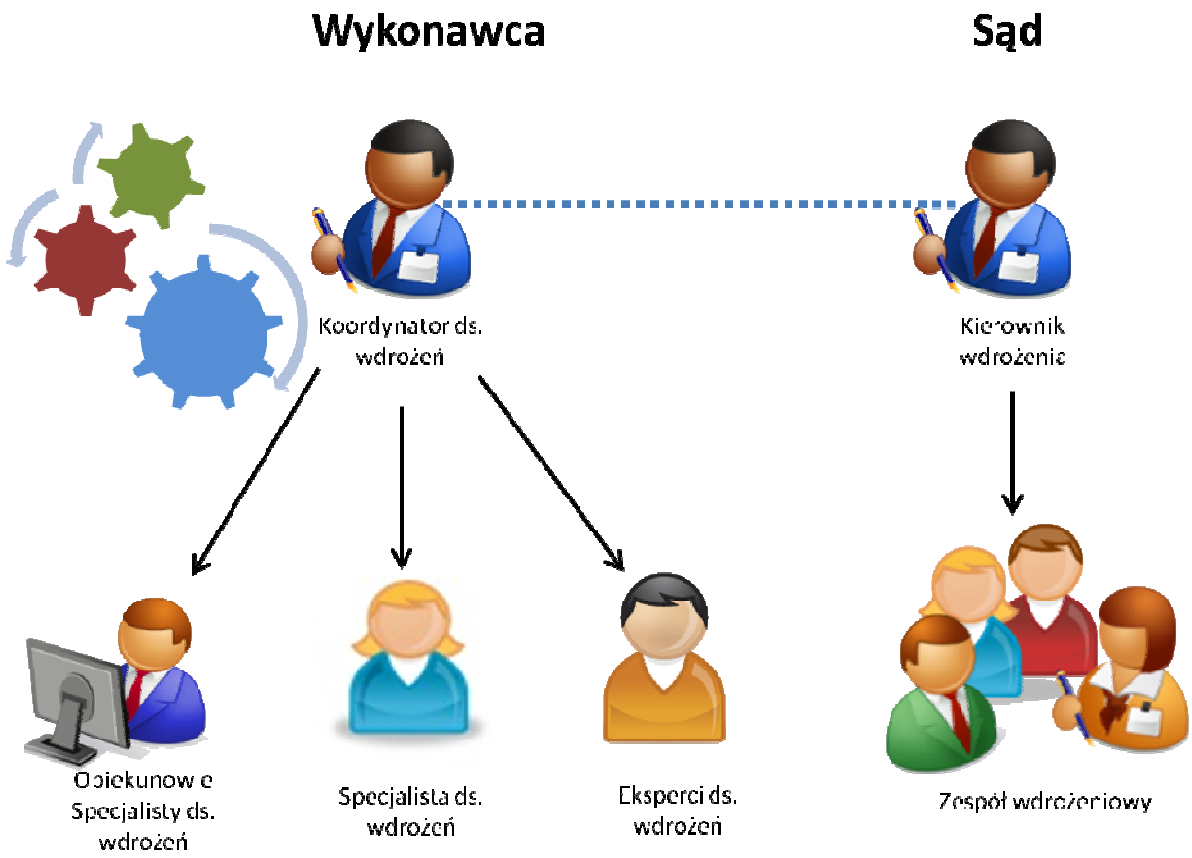
- **Zaangażowanie Wykonawcy**
- **Zaangażowanie przedstawicieli Sądu**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Pozafinansowe instrumenty motywowania”:



Rysunek 4. Struktura podziału ról projektowych

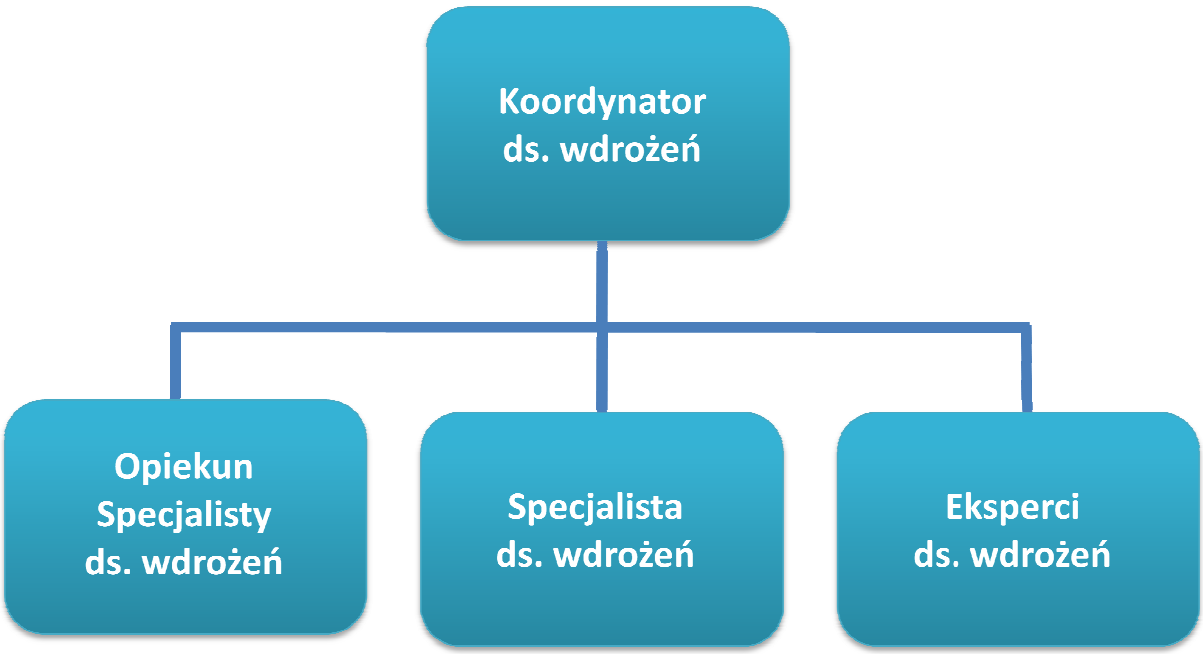
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (3 osoby):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów).



Rysunek 5.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Kierownik Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Dyrektor Sądu,
  - Osoby zarządzające w ramach Wydziałów,
  - Osoby zarządzające w ramach Oddziałów.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 6. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do analizy systemów motywacyjnych. ▪ Weryfikacja proponowanych instrumentów (rozszerzenie modelu motywacyjnego). ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja założeń przyjętych przez Wykonawcę w kierunku potrzeb i szczegółowych wymagań Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 3. Opis ról zespołu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Standaryzacja stanowisk pracy w sądach”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Tomasz Sapeta

Konsultacja: SSO Marcin Radwan

Kraków, Listopad 2013

Spis treści

Spis treści 391

1. Wprowadzenie 392

2. Cele dobrej praktyki 392

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 393

4. Opis dobrej praktyki 394

4.1. Informacje ogólne o standaryzacji profili stanowisk pracy 394
4.2. Faza przygotowawcza do analizy 395
4.3. Przeprowadzenie analizy 395
4.4. Zakończenie procesu analitycznego 396
4.5. Wdrożenie analizy pracy – horyzont czasu 396

5. Dodatkowe informacje 397

6. Załączniki 399

Załącznik 1 – Ankieta analizy stanowiska pracy 400

Załącznik 2 – KARTA OPISU STANOWISKA PRACY 405

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w projekcie nowej formuły standaryzacji profili stanowisk pracy. Jednym z warunków efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, na które składa się ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji jest praktykowanie analizy tychże zasobów przy wykorzystaniu wystandaryzowanych narzędzi.

Podstawowym narzędziem analitycznym wchodzącym w zakres działań odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi jest analiza pracy**.** Jako narzędzie obejmuje swoim zakresem badanie i weryfikację czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy, identyfikację i opis występujących na stanowisku warunków pracy, sposobu wykonania pracy, powiązania z innymi stanowiskami pracy. Wynikiem powyższych działań jest analiza stanowiska pracy odnosząca się do procesu zbierania, analizowania i porządkowania informacji dotyczących przedmiotu zadań, a mających na celu stworzenie karty opisu stanowiska pracy oraz dostarczeniu informacji niezbędnych do prawidłowego kształtowania procesów rekrutacji i selekcji, wartościowania stanowisk pracy, ustalania kryteriów oceny pracowników, planowania szkoleń, definiowania zadań w procesie zarządzania przez cele i efekty, itp. Analiza pracy sprowadza się do gromadzenia informacji o pracy jako szczególnym zachowaniu organizacyjnym pracownika ze szczególną koncentracją na tym, czego się od niego oczekuje.

2. Cele dobrej praktyki

Nadrzędnym celem wdrożenia dobrej praktyki, jaką jest analiza pracy jest standaryzacja zarówno stanowisk pracy występujących w strukturze organizacyjnej Sądu, jak i większości procesów realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Efektem wdrożenia dobrej praktyki będzie standaryzacja stanowisk pracy poprzez stworzenie jednolitego wzorca kart stanowiskowych dla potrzeb wszystkich stanowisk występujących w strukturze danego Sądu, w kontekście wsparcia wdrażania zmian związanych z profesjonalizacją zarządzania zasobami ludzkimi i nie tylko. Działania analityczne oparte będą na analizie pracy, jako kluczowym instrumencie analitycznym polegającym na identyfikacji i dokładnym określeniu poszczególnych parametrów procesu pracy.

Do celów szczegółowych standaryzacji stanowisk pracy zaliczyć należy:

- Weryfikacja opisów stanowisk pracy, w zakresie ich dostosowania do wymogów organizacyjnych.
- Identyfikacja i analiza zmian (we wszystkich aspektach dotyczących standardu stanowiskowego), jakie zaszły na stanowiskach pracy w okresie ostatnich lat (od czasu ostatniej inwentaryzacji stanowisk pracy).
- Pozyskanie informacji służących do podniesienia jakości i efektywności pracy.
- Doskonalenie rozwiązań oraz narzędzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi związanych m.in. z tworzeniem profili kompetencyjnych, kształtowaniem procesu zatrudniania i zwalniania pracowników, realizacją systemu okresowej oceny pracowniczej, modyfikacją systemów wynagrodzeń, kształtowaniem polityki przemieszczeń pracowniczych w tym awansów.
- Uporządkowanie struktury sieci stanowiskowej.

- Wdrożenie niezbędnych zmian stanowiących o istocie funkcjonowania stanowiska pracy.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Wdrożenie dobrej praktyki pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą systematyczne i rzetelne przeprowadzanie analizy pracy w kontekście kształtowania wybranych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od planowania zatrudnienia a na redukcji kończąc (wejście – działanie – wyjście pracownika). Wskazane obszary wykorzystania wyników analizy pracy, potwierdzają jej znaczenie w każdym z obszarów zarządzania organizacją a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też efektów należy spodziewać się praktycznie w każdym obszarze decyzyjnym, przede wszystkim zarządzania pracownikami. Wdrożenie powyższego narzędzia powinno wiązać się z poprawą efektywności i skuteczności tego zarządzania, co w konsekwencji prowadzić będzie do obniżenia kosztów zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto pozyskanie informacji poprzez realizację analizy pracy będzie miało istotny wpływ na profesjonalizację pozostałych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w Sądzie, co w sposób pośredni przyczyni się do poprawy efektywności świadczenia usług publicznych, zwłaszcza ich jakości. Korzyści z realizacji dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w głównej mierze w odniesieniu do Sądu jako organizacji oraz Kierownictwa, w mniejszym zakresie do pracowników Sądu. Biorąc pod uwagę trzy grupy beneficjentów korzyści przedstawiają się następująco.

Dla Sądu oraz Kierownictwa:

- Określenie miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej, oraz wyjaśnienie jaki wkład wnosi to stanowisko w osiąganie celów organizacyjnych lub wydziałowych.
- Możliwość modyfikowania i doskonalenia struktury organizacyjnej, w kontekście bieżących potrzeb oraz przyszłych zmian organizacji Sądów.
- Tworzenie regulaminów i procedur organizacyjnych na bazie pozyskanych informacji.
- Projektowanie nowych stanowisk pracy, oraz modyfikacja dotychczas funkcjonujących w strukturach Sądu.
- Projektowanie warunków bezpieczeństwa, poprzez tworzenie właściwych warunków środowiskowych pracy.
- Podstawa konstruowania lub doskonalenia kluczowych procesów kadrowych takich jak: rekrutacja, wynagradzanie pracowników, ocena pracownicza, rozwój pracowników w tym szkolenia (podstawa do określenia treści umowy o pracę, ustalenia kryteriów oceny, wartościowania stanowisk pracy i ich pogrupowania, inne).

Dla pracowników:

- Zidentyfikowanie zasadniczego celu funkcjonowania stanowiska.
- Kompleksowe zdefiniowanie zakresów zadań, uprawnień, odpowiedzialności.
- Zidentyfikowanie właściwych relacji stanowiskowych.
- Określenie niezbędnych kompetencji i formalnych kwalifikacji potrzebnych do wykonywania zadań na stanowisku dla potrzeb wewnętrznych przemieszczeń, awansów.
- Precyzyjne określenie środowiskowych warunków pracy.
- Zapobieganie i eliminowanie niekorzystnych warunków środowiskowych pracy zagrażających zdrowiu lub życiu pracownika.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne o standaryzacji profili stanowisk pracy

Analiza pracy jako obszar analizy zasobów ludzkich stanowi kluczowe narzędzie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, dostarczając informacji niezbędnych dla procesu podejmowania decyzji zarówno w obszarze zasobów ludzkich, jaki i organizacji jako całości. O roli i znaczeniu analizy pracy w procesie zarządzania świadczy fakt, że informacje pozyskane przy wykorzystaniu powyższego narzędzia mogą być wykorzystane na poziomie całego Sądu np. przy realizacji projektu modyfikacji struktury organizacyjnej, tworzenia regulaminów i procedur organizacyjnych. Do obszarów wykorzystania wyników analizy pracy należy zaliczyć także projektowanie pracy i w jego ramach wszelkie projekty techniczne, projekty metod, projekty zakresów czynności, projekty warunków bezpieczeństwa. Niewątpliwie najszerszy obszar zastosowania wyników analizy pracy stanowi zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zadania realizowane w ramach tej funkcji.

Analiza pracy jako działanie systematyczne w odniesieniu do sytuacji rzeczywistych pozwala na bieżące uzyskiwanie istotnych dla kierowania Sądem informacji, a tym samym przyczynić się do wzrostu efektywności zarządzania. Z punktu widzenia praktyki zarządzania tego typu działania są najtańszym sposobem podnoszenia poziomu efektywności pracy zatrudnionego personelu, nie wymagającym prawie żadnych nakładów o charakterze „inwestycyjnym". Dodatkowe koszty mogą pojawić się w sytuacji znacznych zaległości w aktualizowaniu kart stanowiskowych, czego potwierdzeniem może być znaczna rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym a zapisanymi parametrami w karcie opisu stanowiska pracy. Koniecznym staje się wówczas dokonanie zmian w relacjach pracodawca – pracownik, co w konsekwencji oznaczać będzie wdrożenie umów zmieniających dotychczasowy stan.

Przeprowadzenie analizy w odniesieniu do stanowisk pracy pozwala na uzyskanie następujących informacji:

- Celu ogólnego istnienia stanowiska pracy – czyli odpowiedzi na pytanie po co dane stanowisko istnieje oraz jaki jest oczekiwany wkład danego pracownika.
- Przedmiot działalności na stanowisku – czyli określenie charakteru i zakresu pracy w odniesieniu do zadań i wykonywanych działań, jak również obowiązków. Oznacza to określenie procesów zmieniających elementy wejściowe takie jak wiedza, doświadczenie, umiejętności i zdolności pracownika w elementy wyjściowe jakimi są wyniki jego pracy.
- Obszary wyników działalności na stanowisku – czyli wyniki lub inne elementy wyjściowe, za które odpowiada pracownik na danym stanowisku.
- Zakres obowiązków na stanowisku – czyli poziom odpowiedzialności, jakiej powinna odpowiadać praca zatrudnionego na danym stanowisku w odniesieniu do zakresu zadań i parametrów wejściowych wynikających z kompetencji pracownika. Jak również stopień możliwości podejmowania samodzielnych decyzji, wielkość i wartość zasobów znajdujących się pod kontrolą pracownika, rozwiązywanie zaistniałych problemów, a także rodzaj i znaczenie relacji interpersonalnych.
- Czynniki organizacyjne związane z funkcjonowaniem stanowiska pracy – czyli relacje podległości służbowej osób zatrudnionych na danym stanowisku, tj. komu dany pracownik podlega bezpośrednio (kierownik liniowy), komu podlega pośrednio (wyższe poziomy zarządzania), z kim współpracuje w układzie zewnętrznym. Określenie układu funkcyjnego tj.

w sprawach dotyczących obszarów specjalistycznych, takich jak na przykład finanse lub zarządzanie zasobami ludzkimi i inne. Określenie w jakim stopniu osoba zatrudniona na danym stanowisku jest zaangażowana w pracę zespołową.

- Czynniki rozwojowe na stanowisku – czyli możliwości realizacji awansu oraz perspektywa realizacji kariery zawodowej, możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy.
- Czynniki otoczenia stanowiska – czyli warunki pracy, zagadnienia z zakresu BHP, czynniki ergonomiczne związane ze strukturą i wykorzystaniem sprzętu lub stanowiska pracy.

A zatem analiza stanowiska pracy odnosić się będzie do zbierania informacji na temat poszczególnych stanowisk dostarczając danych na temat tego, jakiego rodzaju zadania są przypisane do danego stanowiska pracy. Przeprowadzając analizę należy wyraźnie określić zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, pamiętając o potrzebie zachowania równowagi między nimi. Efektem analizy pracy jest powstanie dokumentu jakim jest karta stanowiskowa (karta opisu stanowiska pracy).

4.2. Faza przygotowawcza do analizy

Opis stanowiska pracy powinien opierać się na szczegółowej analizie, charakteryzując się przy tym jak największym stopniem zwięzłości i faktograficzności. Przygotowując proces analizy należy określić:

- rodzaj informacji, którą chcemy uzyskać,
- formę, w której informacja ma być otrzymana lub przedstawiona,
- źródła z których czerpać będziemy informację,
- osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie analizy,
- sposób prowadzenia analizy. Rozstrzygnięcie powyższych kwestii wiąże się z ustaleniem określonej procedury analitycznej.

Informacja, która zostanie wygenerowana poprzez analizę stanowiska pracy zawarta została w modelowej karcie opisu stanowiska znajdującej się w załączniku nr 2.

W fazie przygotowawczej pracownikom Sądu przekazana zostanie informacja na temat znaczenia i zasad prowadzenia analizy pracy oraz przeprowadzona zostanie inwentaryzacja zbioru stanowisk pracy znajdujących się w strukturze organizacyjnej Sądu w celu określenia docelowych grup analizy pracy.

Ostatnim etapem przygotowawczym jest weryfikacja kwestionariusza analitycznego i dopasowanie go do specyfiki danego Sądu.

4.3. Przeprowadzenie analizy

Faza przeprowadzenia analizy wiąże się z przygotowaniem kwestionariusza analitycznego (patrz zał. 1) oraz przekazaniem pracownikom uczestniczącym w analizie (w zależności od przyjętego rozwiązania) informacji na temat sposobu wypełnienia kwestionariuszy. Ze względu na specyfikę funkcjonowania Sądów tj. zakres działalności, wielkość Sądu, liczbę zatrudnionych pracowników, charakter wewnętrznych relacji proponuje się, aby aktywny udział w działaniach analitycznych wykazali zarówno bezpośredni przełożeni, jak i pracownicy zajmujący poszczególne stanowiska. Dlatego też zasadnym jest powołanie zespołu ds. standaryzacji profili stanowisk pracy w skład którego wchodzić będzie: Dyrektor Sądu, kierownicy poszczególnych wydziałów i komórek, osoba

odpowiedzialna za wdrożenie dobrej praktyki, oraz na poziomie operacyjnym poszczególni pracownicy. Aktywny udział w pracach zespołu w przypadku kierowników i pracowników występował będzie w sytuacji, w której działania analityczne będą bezpośrednio dotyczyły ich komórek i stanowisk pracy. W przypadku Dyrektora Sądu udział ten ograniczać się będzie do monitorowania przebiegu prac oraz ostatecznego zatwierdzenia kart stanowisk. Osoba odpowiedzialna za wdrożenie aktywnie uczestniczyć będzie we wszystkich fazach przebiegu analizy pracy.

4.4. Zakończenie procesu analitycznego

Proces analityczny kończy powstanie i zatwierdzenie wystandaryzowanej karty opisu stanowiska pracy, definiującej podstawowe informacje na temat jego funkcjonowania. Przygotowane przez pracowników Sądu kwestionariusze analityczne przekazane zostaną konsultantowi odpowiedzialnemu za wdrożenie w celu weryfikacji poprawności zawartych w nich informacji. Na podstawie uzyskanych i zweryfikowanych informacji przygotowane zostaną ostateczne wersje kart opisów stanowisk pracy. Powyższe karty powinna zostać zatwierdzona zarówno przez Zarząd Sądu (Dyrektora), jak również z informacjami zawartymi w karcie powinien zapoznać się zainteresowany pracownik, co powinno zostać potwierdzone jego podpisem. Karta stanowić będzie odrębny, kluczowy dokument znajdujący się w aktach personalnych zatrudnionego.

W celu sprawnego zarządzania zmianami na stanowiskach zaleca się przygotowanie przy wykorzystaniu wewnętrznego systemu informatycznego zarówno elektronicznych kwestionariuszy analitycznych, jak również arkuszy kart stanowiskowych, oraz bazę danych obejmującą wersję elektroniczną wszystkich kart stanowisk pracy występujących w Sądzie.

4.5. Wdrożenie analizy pracy – horyzont czasu

Analiza pracy i związana z nią inwentaryzacja stanowisk pracy wymaga działań systematycznych. Konieczność realizacji działań analitycznych uzależniona jest od skali tj. częstotliwości, zakresu i siły oddziaływania zmian na Sąd oraz funkcjonujące w jego strukturach grupy stanowisk pracy. A zatem nie jest możliwe ustalenie stałego harmonogramu prac analitycznych związanych z analizą pracy oraz określenia grup stanowisk pracy, które w danym momencie będą objęte tym działaniem. Wymaga to ze strony osób odpowiedzialnych za realizację założeń polityki personalnej ciągłego monitorowania zmian jakim poddawany jest Sąd. Wstępnie można przyjąć założenie, że przegląd stanowiskowy powinien być realizowany w okresach dwu letnich. W przypadku nasilenia się zmian okres ten powinien ulec skróceniu. Również zasięg działań analitycznych uzależniony jest od skali zmian i należy do niego podejść w sposób indywidualny. Oznacza to, że analiza może objąć cały zbiór stanowisk pracy, jak również tylko wybrane jego obszary – grupy stanowisk.

Schemat 1. Etapy realizacji standaryzacji profilu stanowiska pracy

ETAP 1
Przekazanie pracownikom Sądu informacji na temat znaczenia i zasad prowadzenia analizy pracy.
/Przekazanie droga mailową wytycznych odnoszących się do realizacji procesu analizy pracy. Spotkanie konsultanta z pracownikami Sądu/

ETAP 2
Inwentaryzacja zbioru stanowisk pracy znajdujących się w strukturze organizacyjnej Sądu w celu określenia docelowych grup analizy pracy.
/Pozyskanie informacji dotyczącej zbioru stanowisk pracy od pracowników sądu/

ETAP 3
Przekazanie pracownikom Sądu kwestionariuszy analitycznych wraz z informacja na temat sposobu ich wypełnienia.
/Dokument: wzorzec kwestionariusza analitycznego. Pozyskanie przez pracowników Sądu informacji o wypełnienia kwestionariusza/

ETAP 4
Wypełnienie kwestionariuszy analitycznych oraz przekazanie ich konsultantowi w celu weryfikacji poprawności zawartych w nich informacji.
/Potwierdzenie poprawności wypełnienia ankiet/

ETAP 5
Przekazanie i wypełnienie kart opisów stanowisk pracy oraz wyjaśnienie ewentualnych problemów związanych z realizacją analizy pracy.
/Dokument: karta opisu stanowiska pracy. Wypełnienie kart oraz korekta ewentualnych błędów/

ETAP 6
Zatwierdzenie kart opisów stanowisk pracy. Podjecie dalszych czynności związanych z doskonaleniem zarządzania zasobami ludzkimi.

5. Dodatkowe informacje

Realizacja dobrej praktyki może odbyć się według jednej z wybranych metod:

1. Analiza stanowisk pracy realizowana jest odrębnie dla każdego stanowiska.
2. Analiza stanowiska pracy realizowana jest dla stanowiska reprezentatywnego wybranego z utworzonych grup stanowisk pracy, a następnie informacja dystrybuowana jest na pozostałe stanowiska w danym zbiorze.

Podstawą wdrożenia dobrej praktyki jest przygotowanie w wersji elektronicznej przy wykorzystaniu systemu informatycznego funkcjonującego w danym Sądzie zarówno kwestionariusza analitycznego, jak również karty opisu stanowiska pracy oraz stworzenie elektronicznej bazy stanowisk pracy.

Koszty, jakie Sąd musi ponieść w związku z wdrożeniem rozwiązania odnoszącego się do analizy pracy wynikać będą z jednej strony z konieczności przeprowadzenia przez pracowników Sądu analizy pracy stanowisk, co wiąże się niewątpliwie z obciążeniem pracowników dodatkowymi zadaniami i czasem, jaki będą musieli poświęcić na zebranie, przeanalizowanie i zarejestrowanie informacji na specjalnych do tego celu przygotowanych drukach, po drugie weryfikacji przez konsultantów i przełożonych przygotowanych zbiorów danych, a następnie ich zarejestrowanie na kartach opisów stanowisk pracy przez wyznaczonych do tego celu pracowników. A zatem zasadniczy koszt wynikać będzie z czasu, jaki potrzebny będzie na realizację powyższego przedsięwzięcia. W przypadku dużej różnicy pomiędzy stanem rzeczywistym a dotychczasowymi zapisami zakresów zadań i obowiązków istnieje duże prawdopodobieństwo konieczności wdrożenia umów zmieniających dotychczasowy stosunek pracy.

Podstawowym zagrożeniem, jakie może pojawić się w trakcie realizacji analizy pracy jest podawanie przez pracowników nieprawdziwych i nierzetelnych informacji, które jeżeli nie zostaną zweryfikowane przez przełożonych mogą stanowić podstawowe źródło ewentualnych błędów w procesie podejmowania decyzji. Ponadto należy zwrócić uwagę na niezwykłą zmienność otoczenia i wynikającą stąd konieczność permanentnego modyfikowania zapisów kart stanowiskowych. W konsekwencji może to prowadzić do ogólnego zniechęcenia pracowników późniejszymi działaniami, jakie w tym obszarze powinny być podejmowane.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Karty opisu stanowiska pracy (przykłady wypełnienia)
Załącznik 2 – Arkusz oceny

Załącznik 1 – Ankieta analizy stanowiska pracy

ANKIETA ANALIZY STANOWISKA PRACY

1. Dane identyfikacyjne i organizacyjne

Wydział/Oddział/ Komórka:	
Pełna nazwa stanowiska pracy:	
Symbol stanowiska:	

2. Miejsce w strukturze organizacyjnej

Proszę przedstawić miejsce zajmowanego przez Panią/Pana stanowiska w strukturze organizacyjnej Sądu. Koniecznie należy ukazać stanowiska podległe (jeśli są), równorzędne i stanowiska bezpośrednio zwierzchnie i jemu nadrzędne.

3. Cel istnienia stanowiska

Proszę opisać jak najzwięźlej (w jednym lub dwóch zdaniach) ogólny cel istnienia swojego stanowiska.
Należy w tym punkcie wyjaśnić po co istnieje zajmowane przez Panią/Pana stanowisko i jakiego wkładu się od niego oczekuje. Nie należy tutaj określać w jaki sposób pełni Pani/Pan swoje obowiązki lecz jaką część celu istnienia całej organizacji jaka jest Sąd stanowisko to realizuje.
Proszę unikać stwierdzeń typu realizacja zadań wydziału/oddziału/komórki..., realizacja zadań kierownika/pracownika w zakresie. oraz powoływania się na akty prawne.

Należy podać przykłady kontaktów, jakie utrzymuje Pani/Pan w obrębie i poza swoim wydziałem/oddziałem/komórką stanowiących istotny element pracy na Pani/Pana stanowisku. Proszę podać, jaka jest częstotliwość i charakter owych kontaktów; na jakim szczeblu są osoby, z którymi się Pani/Pan kontaktuje, oraz w jakim stopniu kontakty te polegają na wymianie informacji, w jakim na otrzymywaniu lub dawaniu opinii czy wskazówek, a w jakim na reprezentowaniu swojego wydziału/oddziału/komórki w sytuacjach, gdy trzeba negocjować bądź przedstawiać stanowisko Sądu.

Komórka/ Stanowisko lub szczebel kontaktów	Cel kontaktów	Częstotliwość

5. Kierowanie i zarządzanie personelem

Część ta służy określeniu odpowiedzialności kierowniczej osoby zajmującej badane stanowisko. Proszę podać liczbę i stanowiska wszystkich pracowników, którymi Pani/Pan zarządza.

a) nadzór bezpośredni

- Liczba osób na poszczególnych stanowiskach:

- Jak sprawowany jest nadzór?

Należy opisać na jakiej zasadzie sprawuje Pani/ Pan nadzór, np. przez organizację pracy innych osób, przez dawanie poleceń i wskazówek; jak sprawdza Pani/ Pan jakość pracy.

b) Nadzór pośredni (np. poprzez bezpośrednich podwładnych)

Liczba i rodzaj stanowisk;

6. Główne zadania

Część ta ma ukazać główne obowiązki wykonywane przez Panią/Pana na zajmowanym stanowisku. Proszę wymienić je poczynając od najważniejszego zadania czy czynności, które razem służą realizacji podstawowego celu, np. przygotowywanie[ ], opiniowanie [ ], monitoring [ ], zarządzanie [ ], doradztwo [ ] (zaczynając od „1" – oznacza to najważniejszy obszar, „2" – obszar nieco mniej ważny itd.). Liczba i rodzaj wymienionych obowiązków zobrazuje zakres i różnorodność Pani/Pana pracy oraz jej treść. Podkreślić należy, że liczba obowiązków nie musi świadczyć o randze stanowiska – z niektórymi stanowiskami może być związana bardzo niewielka liczba obowiązków, natomiast bardzo ważnych i czasochłonnych. Ważne jest, by szacunkowo określić, ile czasu przeznacza Pani/Pan na poszczególne czynności – proszę podać ich przybliżoną częstotliwość: codziennie/ co tydzień/ co miesiąc i odsetek czasu poświęcany na ich realizację. Nie trzeba natomiast opisywać, w jaki sposób wykonuje Pani/Pan wszystkie obowiązki.

L.p.	Zadanie	Częstotliwość	Przybliżony % czasu

7. Źródło pracy

a) Kto zleca Pani/Panu pracę i przekazuje wskazówki (instrukcje) odnośnie sposobu jej wykonania?

b) W jaki sposób otrzymuje Pani/Pan zlecenia/ instrukcje i czego one dotyczą?

8. Podejmowanie decyzji

Proszę opisać decyzje, jakie podejmuje Pani/Pan samodzielnie, w jakim stopniu ponosi za nie odpowiedzialność i co ogranicza swobodę działania.

a) W jakim stopniu podejmowane decyzje wiążą się z zaangażowaniem pewnych zasobów (ludzi, funduszy, sprzętu, itp.)

b) Czy decyzje muszą być uzgadniane z kierownikiem/ zwierzchnikiem?

c) jaki jest Pani/Pana wkład w decyzje podejmowane przez innych (np. poprzez przedstawienie propozycji lub rekomendacji, opiniowanie, informowanie, bądź udział w kolegialnym podejmowaniu decyzji)? Czy dla decyzji podejmowanych na wyższym szczeblu opracowane na badanym stanowisku zalecenia mogą być przyjęte jako ostateczne, czy wymagają jeszcze weryfikacji na szczeblach równorzędnych i wyższych.

d) Czy i skąd uzyskuje Pani/Pan rady i wskazówki przy podejmowaniu decyzji?

9. Wykształcenie, doświadczenie i kompetencje

W tej części nie jest wymagana odpowiedź, jakie Pani/Pan osobiście posiada kwalifikacje, tylko jakie minimalne kwalifikacje musi posiadać osoba, którą można by zatrudnić na tym stanowisku. Proszę określić minimalny wymagany poziom wykształcenia i przeszkolenia specjalistycznego, minimalne doświadczenie zawodowe w odpowiedniej dziedzinie, oraz szczególne kompetencje jakie Pani/Pana zdaniem jest konieczne, by właściwie wywiązywać się z obowiązków na tym stanowisku. Proszę także podać inne umiejętności oprócz tych, które wynikają z przeszkolenia, potrzebne według Pani/Pana w tej pracy, np. szczególne umiejętności menedżerskie, organizacyjne, przywódcze itp.

Proszę podać wymagane na Pani/ Pana stanowisku:

Poziom wykształcenia	

Zakres wykształcenia (kierunek/specjalność)	
szczególne kwalifikacje (dodatkowe uprawnienia zawodowe)	
przeszkolenie (w jakim zakresie)	
wymagane doświadczenie zawodowe i staż pracy zapewniający kompetentne działanie na tym stanowisku	
wymagane szczególne kompetencje (predyspozycje, znajomość języków obcych, znajomość przepisów prawa itp.)	
inne wymagania	

10. Inne informacje

Proszę podać inne uwagi i informacje, które Pani/Pana zdaniem uzupełniają obraz tego stanowiska, lub pomogą odróżnić je od innych, podobnych stanowisk. W szczególności proszę odnotować zmiany następujące obecnie lub planowane w najbliższej przyszłości, które mogą wywrzeć znaczący wpływ na charakter i zakres obowiązków na zajmowanym przez Panią/Pana stanowisku.

Data wypełnienia ankiety:	
Podpis osoby wypełniającej ankietę:	

Załącznik 2 – KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY		
1. DANE ORGANIZACYJNE		
Pełna nazwa stanowiska pracy:	***Symbol komórki***:	
Komórka organizacyjna:		
Data sporządzenia karty:		
Cel stanowiska pracy:		
2. KONTAKTY Z INNYMI KOMÓRKAMI		
WEWNĄTRZ SĄDU		
Stanowisko/Komórka/Szczebel kontaktów	***Cel kontaktów***	***Częstotliwość***
NA ZEWNĄTRZ SĄDU		
Organizacja / Urząd/Sąd	***Cel kontaktów***	***Częstotliwość***
3. ZALEŻNOŚĆ SŁUŻBOWA		

Nadzór bezpośredni (liczba pracowników/ rodzaj stanowisk)	*Nadzór pośredni* (liczba pracowników/ rodzaj stanowisk)

4. ZAKRES CZYNNOŚCI

Zadanie	*Częstotliwość*	*Czas realizacji w %*

5. ZAKRES UPRAWNIEŃ

Uprawnienia	*Częstotliwość korzystania*

6. ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI

Zakres odpowiedzialności	*Częstotliwość*

7. DECYZJE PODEJMOWANE NA STANOWISKU PRACY

Zakres decyzji	*Źródło decyzji*	*Częstotliwość decyzji*

8. WYMAGANIA STANOWISKA PRACY

WYKSZTAŁCENIE

	Niezbędne	***Pożądane***
Poziom wykształcenia		
Zakres wykształcenia (kierunek/specjalność)		
Dodatkowe szkolenia/kursy/uprawnienia		
DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE		
	Niezbędne	***Pożądane***
Staż pracy		
Rodzaj doświadczenia		
KOMPETENCJE		
	Niezbędne	***Pożądane***
Cechy/predyspozycje		
Znajomość przepisów prawnych		
Język obcy(poziom znajomości)		
Dodatkowa wiedza		
9. DODATKOWE INFORMACJE		

Oświadczam, że treść niniejszej **Karty opisu stanowiska pracy** (nazwa stanowiska)…… jest mi znana i zobowiązuję się do jej ścisłego przestrzegania pod rygorem odpowiedzialności dyscyplinarnej i prawnej

……..
Data i podpis pracownika

Niniejszym stwierdzam, że zawarte w karcie informacje w pełni odzwierciedlają opis stanowiska pracy (nazwa stanowiska)…….w (nazwa wydziału/oddziału itp.)……..

……..
Data i podpis bezpośredniego przełożonego

Uwagi:
Niniejsza karta opisu stanowiska pracy sporządzona została w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach: jednym dla pracownika oraz drugim dołączonym do akt osobowych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzania w obszarze standaryzacji stanowisk pracy dla Sądów”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1. Wstęp 412

2. Cel dobrej praktyki 412

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 412

3.1. Model analizy i oceny czynności 413

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 415

4. Zespół projektowy 416

4.1. Struktura zespołu projektowego 416

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 416

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 419

5. Załączniki 421

Spis rysunków

Rysunek 1 Struktura podziału ról projektowych 416
Rysunek 2 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 417
Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego w Sądzie 419

Spis tabel

Tabela 1 Porównanie stanu docelowego z rzeczywistym stanem zakresu czynności realizowanych w ramach każdej kategorii stanowiska pracy 413
Tabela 2 Opis ról zespołu Wykonawcy 417
Tabela 3 Opis ról zespołu po stronie Sądu 419

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w projekcie nowej formuły standaryzacji profili stanowisk pracy. Jednym z warunków efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, na które składa się ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, jest praktykowanie analizy tychże zasobów przy wykorzystaniu wystandaryzowanych narzędzi.

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie w obszarze standaryzacji stanowisk pracy dla Sądów". Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

2. Cel dobrej praktyki

Nadrzędnym celem wdrożenia dobrej praktyki, jaką jest analiza pracy, jest standaryzacja zarówno stanowisk pracy występujących w strukturze organizacyjnej Sądu, jak i większości procesów realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Efektem wdrożenia dobrej praktyki będzie standaryzacja stanowisk pracy poprzez stworzenie jednolitego wzorca kart stanowiskowych dla potrzeb wszystkich stanowisk występujących w strukturze danego Sądu w kontekście wsparcia wdrażania zmian związanych z profesjonalizacją zarządzania zasobami ludzkimi i nie tylko. Działania analityczne oparte będą na analizie pracy, jako kluczowym instrumencie analitycznym, który polega na identyfikacji i dokładnym określeniu poszczególnych parametrów procesu pracy.
Do celów szczegółowych standaryzacji stanowisk pracy zaliczyć należy:

- weryfikację opisów stanowisk pracy w zakresie ich dostosowania do wymogów organizacyjnych,
- identyfikację i analizę zmian (we wszystkich aspektach dotyczących standardu stanowiskowego), jakie zaszły na stanowiskach pracy w okresie ostatnich lat (od czasu ostatniej inwentaryzacji stanowisk pracy),
- pozyskanie informacji służących do podniesienia jakości i efektywności pracy,
- doskonalenie rozwiązań oraz narzędzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – związanych m.in. z tworzeniem profili kompetencyjnych, kształtowaniem procesu zatrudniania i zwalniania pracowników, realizacją systemu okresowej oceny pracowniczej, modyfikacją systemów wynagrodzeń, kształtowaniem polityki przemieszczeń pracowniczych w tym awansów;
- uporządkowanie struktury sieci stanowiskowej,
- wdrożenie niezbędnych zmian stanowiących o istocie funkcjonowania stanowiska pracy.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Realizacja dobrej praktyki może odbyć się według poniższej metody. Analiza stanowiska pracy będzie realizowana dla reprezentatywnego stanowiska wybranego z utworzonych grup stanowisk pracy, następnie informacja będzie dystrybuowana na pozostałe stanowiska w danym zbiorze.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Model analizy i oceny czynności

Koncepcją dobrej praktyki jest porównanie zakresu pracy, obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień na badanym stanowisku pracy pomiędzy stanem rzeczywistym (obecnym) a stanem docelowym (wynikającym z analizy procesowej w Sądzie).

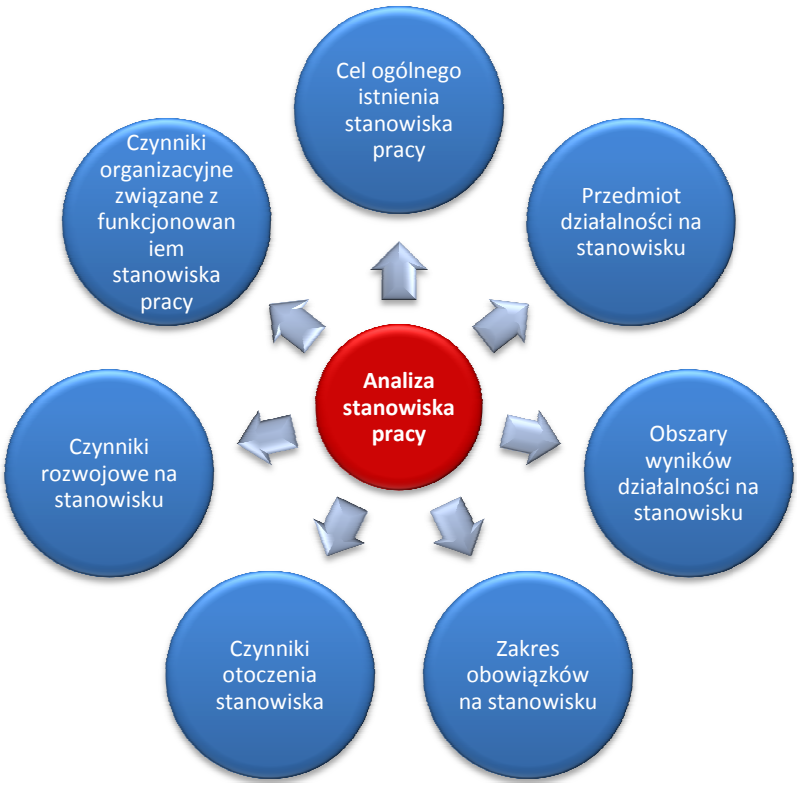
		Stan rzeczywisty						
Stan docelowy		*Działanie Poświadczenie odbioru*	*Działanie Weryfikacja odbioru przez Prezesa Sądu*	*Działanie Złożenie wniosku*	*Etc.*	*Etc.*	*Etc.*	***REKOMENDACJE***
	Działanie PA.1	X						
	Działanie PA.1.3		Wymagane jest dopasowywanie					*Przegląd opisów stanowisk pod kątem efektywności*
	Działanie PB.13			X				
	Etc.				X			

Tabela 1 Porównanie stanu docelowego z rzeczywistym stanem zakresu czynności realizowanych w ramach każdej kategorii stanowiska pracy

Jednym z najważniejszych etapów wdrożenia jest również badanie zależności procesowych i produktowych pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy w badanej grupie stanowisk pracy.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przeprowadzenie analizy w odniesieniu do stanowisk pracy pozwala na uzyskanie następujących informacji:



Głównym produktem, który ma dostarczyć dana dobra praktyka jest karta stanowiskowa. Jednocześnie standaryzacja stanowisk pracy przyczyni się do realizacji innych dobrych praktyk:

- opisy poszukiwanych profili kandydatów na dane stanowisko (Dobra praktyka: „Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacją pracowników"),
- zestaw parametrów pracy dla późniejszej ich oceny w odniesieniu do każdego pracownika (Dobra praktyka: „Zarządzanie okresowej oceny pracowniczej"),
- wytyczne do audytu personalnego (Dobra Praktyka: „Audyt Personalny"),
- obszary doskonalenia dla szkoleń pracowników (Dobra Praktyka: „Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników").

W kolejnej sekcji przedstawiono podejście do omawianej dobrej praktyki oraz opisano kolejne działania podejmowane podczas jej wdrażania.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie w obszarze standaryzacji stanowisk pracy dla Sądów".

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

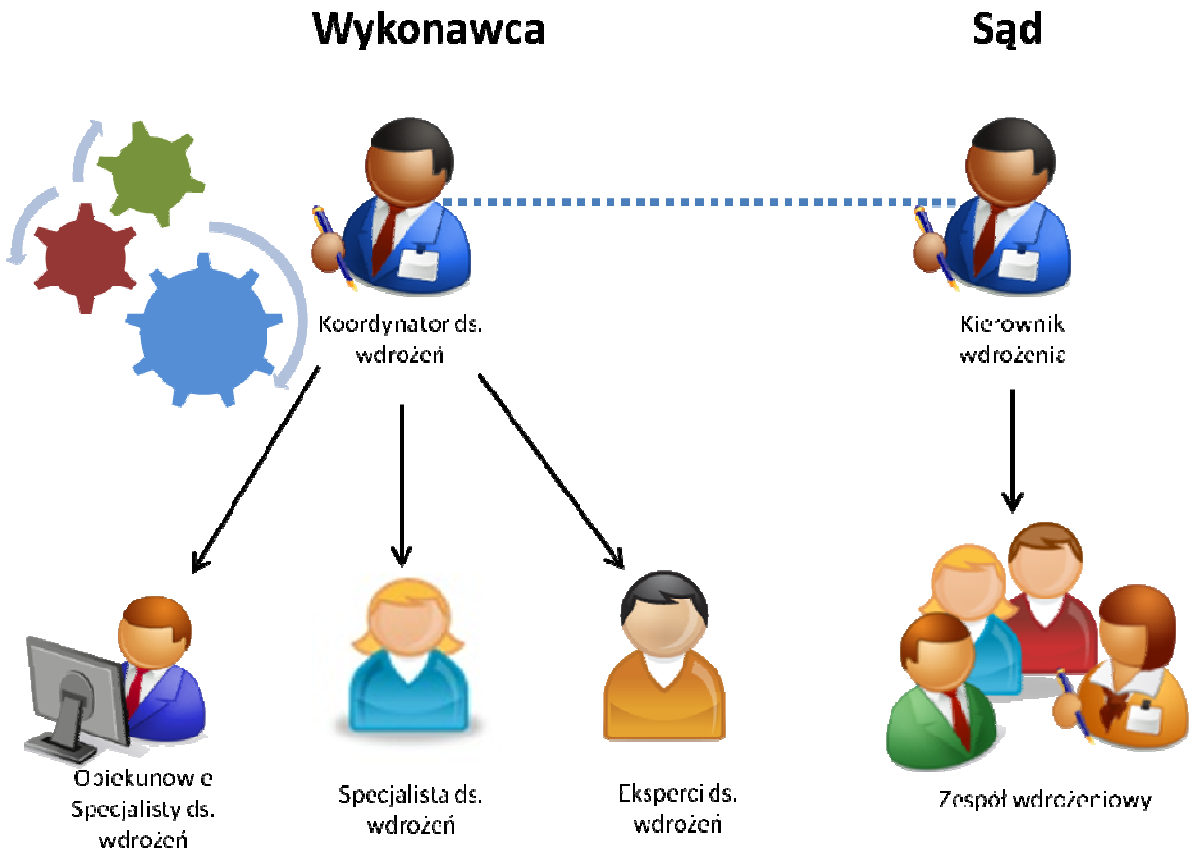
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzania w obszarze standaryzacji stanowisk pracy dla Sądów”:



Rysunek 1 Struktura podziału ról projektowych

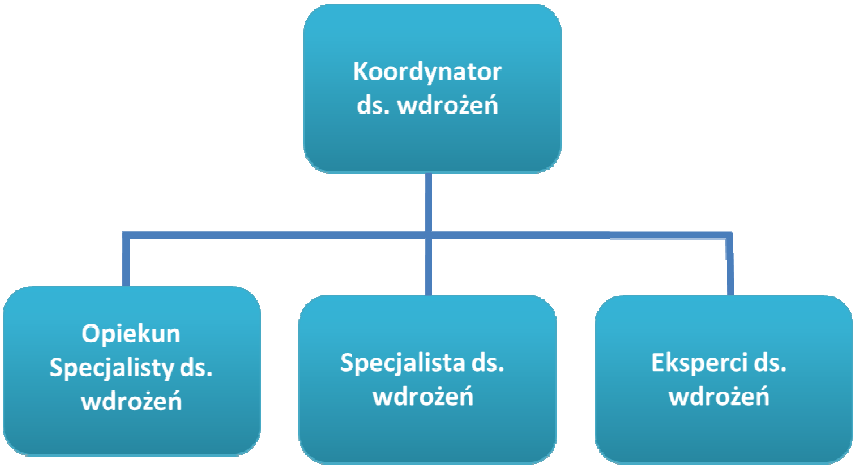
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (4 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Eksperci ds. zarządzania procesami w organizacji (1 ekspertów).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 2 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Tabela 2 Opis ról zespołu Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisu programu wdrożenia.

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Dyrektor Sądu,
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Przewodniczący Wydziału lub Kierownik Oddziału obszaru implementacji.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Tabela 3 Opis ról zespołu po stronie Sądu

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Współpraca w zakresie przygotowania katalogu przedstawiającego formalny zakres czynności realizowanych w ramach każdej kategorii stanowiska. ▪ Weryfikacja ankiety badawczej. ▪ Opiniowanie wariantów. ▪ Dystrybucja ankiet wśród pracowników objętych badaniem. ▪ Zapewnienie dostarczenia kompletnych ankiet od wszystkich badanych. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych przez wykonawcę założeń w kierunku potrzeb i bardziej precyzyjnych wymagań Sądu. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych. ▪ Weryfikacja raportu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Przykładowa ankieta analizy stanowiska pracy
Załącznik 2 – Przykładowa karta opisu stanowiska pracy

Załącznik 1 – Ankieta analizy stanowiska pracy

ANKIETA ANALIZY STANOWISKA PRACY

1. Dane identyfikacyjne i organizacyjne

Wydział/Oddział/ Komórka:	
Pełna nazwa stanowiska pracy:	
Symbol stanowiska:	

2. Miejsce w strukturze organizacyjnej

Proszę przedstawić miejsce zajmowanego przez Panią/Pana stanowiska w strukturze organizacyjnej Sądu. Koniecznie należy ukazać stanowiska podległe (jeśli są), równorzędne, stanowiska bezpośrednio zwierzchnie i jemu nadrzędne.

3. Cel istnienia stanowiska

Proszę opisać jak najzwięźlej (w jednym lub dwóch zdaniach) ogólny cel istnienia swojego stanowiska.
Należy w tym punkcie wyjaśnić, po co istnieje zajmowane przez Panią/Pana stanowisko i jakiego wkładu się od niego oczekuje. Nie należy tutaj określać, w jaki sposób pełni Pani/Pan swoje obowiązki, lecz jaką część celu istnienia całej organizacji, jaką jest Sąd, stanowisko to realizuje.
Proszę unikać stwierdzeń typu realizacja zadań wydziału/oddziału/komórki..., realizacja zadań kierownika/pracownika w zakresie... oraz powoływania się na akty prawne.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Kontakty i reprezentacja

Należy podać przykłady kontaktów, jakie utrzymuje Pani/Pan w obrębie i poza swoim wydziałem/oddziałem/komórką, stanowiących istotny element pracy na Pani/Pana stanowisku. Proszę podać, jaka jest częstotliwość i charakter owych kontaktów, na jakim szczeblu są osoby, z którymi się Pani/Pan kontaktuje oraz w jakim stopniu kontakty te polegają na wymianie informacji, w jakim na otrzymywaniu lub dawaniu opinii czy wskazówek, a w jakim na reprezentowaniu swojego wydziału/oddziału/komórki w sytuacjach, gdy trzeba negocjować bądź przedstawiać stanowisko Sądu.

Komórka / Stanowisko lub szczebel kontaktów	Cel kontaktów	Częstotliwość

5. Kierowanie i zarządzanie personelem

Część ta służy określeniu odpowiedzialności kierowniczej osoby zajmującej badane stanowisko. Proszę podać liczbę i stanowiska wszystkich pracowników, którymi Pani/Pan zarządza.

a) nadzór bezpośredni

- Liczba osób na poszczególnych stanowiskach:

- Jak sprawowany jest nadzór?

Należy opisać, na jakiej zasadzie sprawuje Pani/ Pan nadzór, np. przez organizację pracy innych osób, przez dawanie poleceń i wskazówek; jak sprawdza Pani/ Pan jakość pracy.

b) Nadzór pośredni (np. poprzez bezpośrednich podwładnych)

Liczba i rodzaj stanowisk:

6. Główne zadania

Część ta ma ukazać główne obowiązki wykonywane przez Panią/Pana na zajmowanym stanowisku. Proszę wymienić je poczynając od najważniejszego zadania czy czynności, które razem służą realizacji podstawowego celu, np. przygotowywanie[ ], opiniowanie [ ], monitoring [ ], zarządzanie [ ], doradztwo [ ] (zaczynając od „1" – oznacza to najważniejszy obszar, „2" – obszar nieco mniej ważny itd.). Liczba i rodzaj wymienionych obowiązków zobrazuje zakres i różnorodność Pani/Pana pracy oraz jej treść. Podkreślić należy, że liczba obowiązków nie musi świadczyć o randze stanowiska – z niektórymi stanowiskami może być związana bardzo niewielka liczba obowiązków, natomiast bardzo ważnych i czasochłonnych. Ważne jest, by szacunkowo określić, ile czasu przeznacza Pani/Pan na poszczególne czynności – proszę podać ich przybliżoną częstotliwość: codziennie/ co tydzień/ co miesiąc i odsetek czasu poświęcany na ich realizację. Nie trzeba natomiast opisywać, w jaki sposób wykonuje Pani/Pan wszystkie obowiązki.

L.p.	Zadanie	Częstotliwość	Przybliżony % czasu

7. Źródło pracy

a) Kto zleca Pani/Panu pracę i przekazuje wskazówki (instrukcje) odnośnie sposobu jej wykonania?

b) W jaki sposób otrzymuje Pani/Pan zlecenia/ instrukcje i czego one dotyczą?

8. Podejmowanie decyzji

Proszę opisać decyzje, jakie podejmuje Pani/Pan samodzielnie, w jakim stopniu ponosi za nie odpowiedzialność i co ogranicza swobodę działania.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

a) W jakim stopniu podejmowane decyzje wiążą się z zaangażowaniem pewnych zasobów (ludzi, funduszy, sprzętu, itp.)

b) Czy decyzje muszą być uzgadniane z kierownikiem/zwierzchnikiem?

c) Jaki jest Pani/Pana wkład w decyzje podejmowane przez innych (np. poprzez przedstawienie propozycji lub rekomendacji, opiniowanie, informowanie, bądź udział w kolegialnym podejmowaniu decyzji)? Czy dla decyzji podejmowanych na wyższym szczeblu opracowane na badanym stanowisku zalecenia mogą być przyjęte jako ostateczne, czy wymagają jeszcze weryfikacji na szczeblach równorzędnych i wyższych?

d) Czy i skąd uzyskuje Pani/Pan rady i wskazówki przy podejmowaniu decyzji?

9. Wykształcenie, doświadczenie i kompetencje

W tej części nie jest wymagana odpowiedź, jakie Pani/Pan osobiście posiada kwalifikacje, tylko jakie minimalne kwalifikacje musi posiadać osoba, którą można by zatrudnić na tym stanowisku. Proszę określić minimalny wymagany poziom wykształcenia i przeszkolenia specjalistycznego, minimalne doświadczenie zawodowe w odpowiedniej dziedzinie oraz szczególne kompetencje, jakie Pani/Pana zdaniem są konieczne by właściwie wywiązywać się z obowiązków na tym stanowisku. Proszę także podać inne umiejętności oprócz tych, które wynikają z przeszkolenia i potrzebne są według Pani/Pana w tej pracy, np. szczególne umiejętności menedżerskie, organizacyjne, przywódcze itp.

Proszę podać wymagane na Pani/ Pana stanowisku:

poziom wykształcenia	
zakres wykształcenia (kierunek/specjalność)	
szczególne kwalifikacje (dodatkowe uprawnienia zawodowe)	

przeszkolenie (w jakim zakresie)	
wymagane doświadczenie zawodowe i staż pracy zapewniający kompetentne działanie na tym stanowisku	
wymagane szczególne kompetencje (predyspozycje, znajomość języków obcych, znajomość przepisów prawa itp.)	
inne wymagania	

10. Rekomendacje

Proszę podać inne uwagi, informacje i rekomendacje, które Pani/Pana zdaniem uzupełniają obraz tego stanowiska lub pomogą odróżnić je od innych, podobnych stanowisk. W szczególności proszę zaznaczyć, co zdaniem Pani/Pana powinno być zmienione w sposobie wykonywanie dotychczasowych obowiązków na danym stanowisku pracy oraz jak można optymalizować pracę na zajmowanym przez Panią/Pana stanowisku.

Data wypełnienia ankiety:	
Podpis osoby wypełniającej ankietę:	

Załącznik 2 – KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY	
1. DANE ORGANIZACYJNE	
Pełna nazwa stanowiska pracy:	***Symbol komórki***:
Komórka organizacyjna:	
Data sporządzenia karty:	
Cel stanowiska pracy:	
2. KONTAKTY Z INNYMI KOMÓRKAMI	
WEWNĄTRZ SĄDU	
Stanowisko/Komórka/Szczebel kontaktów	***Cel kontaktów***
NA ZEWNĄTRZ SĄDU	
Organizacja/Urząd/Sąd	***Cel kontaktów***
3. ZALEŻNOŚĆ SŁUŻBOWA	
Nadzór bezpośredni (liczba pracowników/rodzaj stanowisk)	***Nadzór pośredni (liczba pracowników/rodzaj stanowisk)***

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. ZAKRES CZYNNOŚCI

Zadanie	*Częstotliwość*	*Czas realizacji w %*

5. ZAKRES UPRAWNIEŃ

Uprawnienia	*Częstotliwość korzystania*

6. ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI

Zakres odpowiedzialności	*Częstotliwość*

7. DECYZJE PODEJMOWANE NA STANOWISKU PRACY

Zakres decyzji	*Źródło decyzji*	*Częstotliwość decyzji*

8. WYMAGANIA STANOWISKA PRACY

WYKSZTAŁCENIE

	Niezbędne	*Pożądane*

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poziom wykształcenia		
Zakres wykształcenia (kierunek/specjalność)		
Dodatkowe szkolenia/kursy/uprawnienia		
DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE		
	Niezbędne	***Pożądane***
Staż pracy		
Rodzaj doświadczenia		
KOMPETENCJE		
	Niezbędne	***Pożądane***
Cechy/predyspozycje		
Znajomość przepisów prawnych		
Język obcy(poziom znajomości)		
Dodatkowa wiedza		
9. DODATKOWE INFORMACJE		

Oświadczam, że treść niniejszej **Karty opisu stanowiska pracy** (nazwa stanowiska)…… jest mi znana i zobowiązuję się do jej ścisłego przestrzegania pod rygorem odpowiedzialności dyscyplinarnej i prawnej.

……..
Data i podpis pracownika

Niniejszym stwierdzam, że zawarte w karcie informacje w pełni odzwierciedlają opis stanowiska pracy (nazwa stanowiska)…….w (nazwa wydziału/oddziału itp.)……..

……..
Data i podpis bezpośredniego przełożonego

Uwagi:
Niniejsza karta opisu stanowiska pracy sporządzona została w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach: jednym dla pracownika oraz drugim dołączonym do akt osobowych.

Koncepcja dobrej praktyki
„Badanie satysfakcji pracowników”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Piotr Markiewicz

Konsultacja: SSR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie 433

2. Cele dobrej praktyki 434

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 434

4. Opis dobrej praktyki 435

4.1. Informacje ogólne 435
4.2. Faza przygotowawcza 436
4.3. Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników 437
4.4. Analiza i prezentacja wyników badania satysfakcji pracowników 438
4.5. Okresowość przeprowadzania badań satysfakcji pracowników 439

5. Informacje dodatkowe 440

6. Załączniki 440

Załącznik 1 - Kwestionariusz JDI 441

Załącznik 2 – Kwestionariusz MSQ 444

Załącznik 3 - Zmodyfikowany kwestionariusz MSQ 447

Załącznik 4 - Struktura raportu końcowego 449

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w projekcie narzędzia umożliwiającego uzyskanie informacji zwrotnych dotyczących postrzegania przez pracowników przedsięwzięć podejmowanych przez kierownictwo w zakresie systemu zarzadzania sądem, organizacji pracy w sądzie oraz metod i koncepcji charakterystycznych dla współczesnego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi, określanego jako model kapitału ludzkiego. Cechą charakterystyczną koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest wysoki stopień elastyczności w wymiarze organizacyjnym oraz jednostkowym. Ludzie są traktowani jako jeden z najcenniejszych zasobów organizacji i mają istotny wpływ na efektywność jej funkcjonowania.

Obszarami zarządzania tak rozumianego kapitału ludzkiego są:

- pozyskanie kapitału ludzkiego,
- rozwój,
- kształtowanie zaangażowania,
- wykorzystanie zasobów wiedzy dla osiągnięcia zakładanych celów.

Realizacja w praktyce poszczególnych obszarów nie jest możliwa bez uzyskania aktualnych i rzetelnych informacji na temat postrzegania przez pracowników działań podejmowanych przez przełożonych, funkcjonujących w organizacji zasad i procedur działania, stosowanych narzędzi motywowania. Satysfakcja z jednej strony jest odczuciem pozytywnym a z drugiej strony subiektywnym co oznacza, że określona sytuacja może być różnie postrzegana przez poszczególne osoby. Jest powiązana (satysfakcja) z różnicą pomiędzy oczekiwaniami a percepcją (postrzeganiem) określonej sytuacji. Chodzi tutaj o równowagę pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a możliwością ich zaspokojenia.

Badanie satysfakcji ma służyć identyfikacji, w jakim stopniu działania podejmowane przez kierownictwo są zgodne z oczekiwaniami pracowników i motywują ich do pracy, w jakim stopniu wpływają na zachowania podwładnych. W szerszym kontekście wyniki badania satysfakcji pracowników mogą być wykorzystane do kształtowania polityki personalnej Sądu, projektowania systemu zarzadzania zasobami ludzkimi, tworzenia pożądanej kultury organizacyjnej. Badanie satysfakcji należy traktować jako jedno z narzędzi służące doskonaleniu procesów realizowanych w sądzie.

Bardzo ważnym aspektem badania satysfakcji pracowników jest wykorzystanie w funkcjonowaniu Sądu wyników przeprowadzonej diagnozy. Badanie takie ma sens jedynie wtedy, kiedy formułowana jest merytoryczna i konsekwentna odpowiedź kierownictwa Sądu na powstałą tą drogą diagnozę. Jeżeli wnioski z badania nie zostaną uwzględnione w praktyce funkcjonowania Sądu, podejmowanie tego typu badań będzie stratą czasu i pieniędzy. Leseferystyczne podejście do wyników badania może dodatkowo przyczynić się do obniżenia poziomu zaangażowania pracowników w przedsięwzięcia służące doskonaleniu funkcjonowania Sądu.

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wypracowanie i wdrożenie mechanizmów pomiaru satysfakcji pracowników jako jednego z elementów oceny efektywności wprowadzanych zmian w systemie zarzadzania kapitałem ludzkim, wykorzystywanych instrumentów motywowania pracowników oraz organizacji pracy w sądzie. Opracowana procedura pomiaru satysfakcji oraz narzędzia będą służyły doskonaleniu wspomnianych powyżej aspektów.

Profesjonalnie przygotowana i cyklicznie przeprowadzana analiza umożliwia uzyskanie rzetelnych informacji dotyczących postrzegania przez pracowników wdrażanych zmian w systemie zarządzania sądem oraz organizacji pracy. Celami szczegółowymi badania satysfakcji pracowników są:

- rozpoznanie postaw panujących wśród pracowników Sądu,
- identyfikacja potencjalnych źródeł konfliktów i skuteczne im zapobieganie,
- tworzenie warunków do wzrostu efektywności wykonywanej pracy w dłuższej perspektywie ,
- budowanie kultury dialogu między pracownikami a kadrą zarządzającą w celu efektywnego spożytkowania potencjału kwalifikacyjnego poszczególnych pracowników i zespołów,

Ponieważ poszczególne sądy różnią między sobą pod względem wielkości, liczbą zatrudnionych pracowników oraz charakterem realizowanych zadań, definicja szczegółowych celów dla każdego Sądu będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą Sądu i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Zmiana czcionki Korzyści związane z wdrożeniem dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w kilku obszarach oraz poziomach. W zależności od zakresu badania satysfakcji pracowników korzyści będą dotyczyły możliwości doskonalenia systemu motywowania, kształtowania kultury organizacyjnej, doskonalenia realizowanych procesów, projektowania elastycznej struktury organizacyjnej.

W ujęciu podmiotowym, korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane na poziomie pracownika i organizacji (Sądu):

a. Poziom pracownika
   - Poczucie wpływu na funkcjonowanie organizacji.
   - Możliwość wpływania na decyzje kadry zarządzającej.
   - Zaspakajanie potrzeb uznania szacunku i samorealizacji.
   - Poczucie przynależności do organizacji.
b. Poziom organizacji
   - Identyfikacja źródeł satysfakcji i zadowolenia pracowników.
   - Możliwość doboru stylów przywództwa (kierowania).
   - Informacje niezbędne do kształtowania kultury organizacyjnej.
   - Podstawa do kształtowania systemu motywowania.

- Identyfikacja kierunków doskonalenia systemu zarządzania sądem.
- Doskonalenie systemu komunikowania się w organizacji.
- Uzyskanie informacji potrzebnych do planowania środków na rozwój pracowników.

Uzyskanie wymienionych powyżej korzyści uzależnione jest od dostosowania zakresu badania satysfakcji pracowników do specyfiki danego Sądu oraz współpracy zespołu wdrożeniowego z pracownikami Sądu zaangażowanymi w proces wdrażania.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Proponowana praktyka jest pewnego rodzaju meta praktyką, ponieważ może być wykorzystana do zidentyfikowania postrzegania przez pracowników efektów wdrażania pozostałych praktyk oraz innych przedsięwzięć dotyczących zmian w systemie zarzadzania sądem. Wskazane w dwuczynnikowej teorii F. Hezberga czynniki motywacyjne mają charakter niematerialny (pozafinansowy) i zostały zidentyfikowane jako powodujące zadowolenie i satysfakcję. Współcześnie o skutecznym i efektywnym funkcjonowaniu organizacji decydują wszechstronnie wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy. Satysfakcję można zdefiniować jako pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy, przełożonych i współpracowników. Poczucie satysfakcji ma charakter subiektywny, dlatego poszczególne warunki jak również sytuacje mogą być różnie odbierane przez poszczególne osoby. Dlatego jeszcze większego znaczenia nabiera identyfikacja poziomu satysfakcji pracowników oraz uwarunkowań i czynników, które na to poczucie satysfakcji lub jej brak wpływają. Badanie satysfakcji nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej czy też systemach i procedurach. Badanie satysfakcji dotyczy poszczególnych osób, grup oraz całej organizacji. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na identyfikację kryteriów, które wpływają na satysfakcję pracowników (tabela 1).

Tabela 1. Poziomy dojrzałości

Poziom dojrzałości	**Charakterystyka**
1 Poziom początkowy	Brak sformalizowanej koncepcji badania satysfakcji pracowników. Przełożeni w sposób intuicyjny i na podstawie własnych doświadczeń dokonują subiektywnej oceny satysfakcji pracowników. Brak powiązania poziomu zadowolenia z poszczególnymi instrumentami motywowania, elementami środowiska pracy, relacjami interpersonalnymi.
2 Poziom powtarzalny i intuicyjny	Niektórzy przełożeni na podstawie własnego doświadczenia i zdobytej wiedzy na szkoleniach wprowadzają własne sposoby pomiaru satysfakcji podwładnych, które jednak nie są spójne. Występuję podstawowy poziom sformalizowania w postaci stosowanych narzędzi (ankiet).
3 Poziom zdefiniowany	Istnieje sformalizowany system badania satysfakcji pracowników, który dzięki zachowaniu anonimowości pozwala zidentyfikować realny poziom zadowolenia pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Nie są jednak wyciągane wnioski dotyczące wpływu stosowanych instrumentów motywowania, elementów środowiska pracy, relacji z przełożonymi i współpracownikami na poziom satysfakcji.

4 Poziom kontrolowany i mierzalny	Istnieje sformalizowany system badania satysfakcji pracowników, który dzięki zachowaniu anonimowości pozwala zidentyfikować realny poziom zadowolenia pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Uzyskane informacje są wykorzystywane do oceny efektywności wykorzystywanych instrumentów motywowania, wdrożonych rozwiązań organizacyjnych, oraz szkoleń osób pełniących funkcje kierownicze z zakresu przywództwa i motywowania.
5 Poziom zoptymalizowany	Poziom 4 plus systematyczny monitoring poziomu satysfakcji pracowników prowadzony przez powołany zespół d.s. dobrych praktyk.

Wdrożenie praktyki będzie realizowane w trzech fazach:

- faza przygotowawcza,
- faza przeprowadzenia badania,
- faza analizy i prezentacji wyników.

4.2. Faza przygotowawcza

Faza przygotowawcza sprowadza się do przygotowania kwestionariusza ankiety umożliwiającego identyfikację poziomu satysfakcji pracowników. Do najbardziej znanych narzędzi powszechnie stosowanych w badaniu satysfakcji pracowników należą: kwestionariusz JDI (Jobs Descriptive Index) oraz kwestionariusz MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). JDI to narzędzie badawcze, w którym pracownicy określają, jaki z kilku podanych przymiotników opisuje najlepiej określony aspekt ich pracy. Pytania kwestionariusza dotyczą pięciu różnorodnych wymiarów pracy: treści pracy, wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego, zwierzchników i współpracowników. Osoby wypełniające ten kwestionariusz szacują zakres, w jakim są zadowolone lub niezadowolone z różnych aspektów swojej pracy. Uzyskana wysoka liczba punktów wskazuje na wysoki poziom zadowolenia z pracy. Do analizowanych właściwości pracy zaliczono między innymi: osiągniecia, niezależność, uznanie, status społeczny, warunki pracy i wynagrodzenie.

Przyjmuje się cztery wymiary wpływające na poziom satysfakcji pracowników:

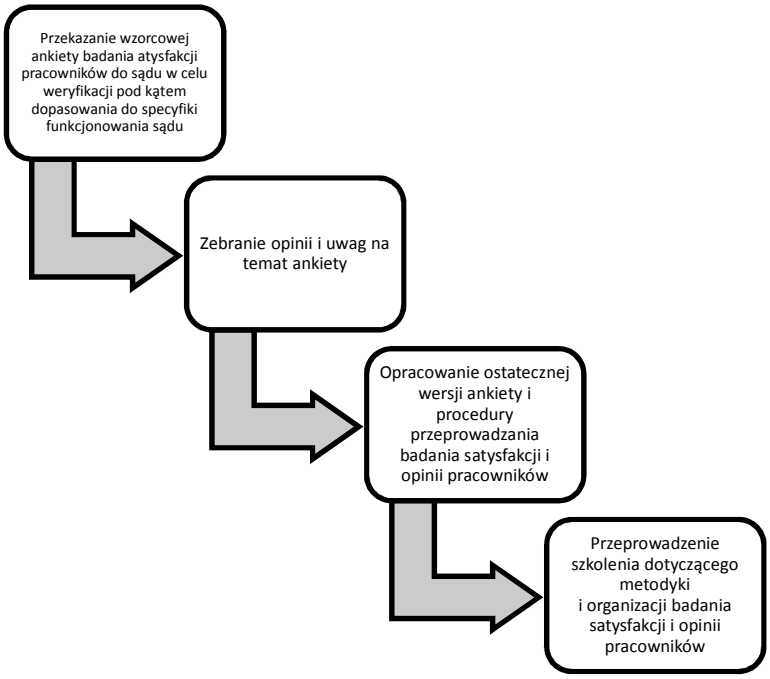
- system motywacyjny,
- relacje z przełożonymi i współpracownikami,
- możliwość rozwoju i osiągnięć,
- organizacja i charakter pracy.

W ramach tych wymiarów przyjmuje się kryteria pomiaru satysfakcji pracowników (załącznik nr 3).

- Załącznik 1 – Kwestionariusz JDI.
- Załącznik 2 – Kwestionariusz MSQ.
- Załącznik 3 – Zmodyfikowany kwestionariusz MSQ .

Faza przygotowawcza składa się z następujących etapów (schemat 1).

Schemat 1. Etapy w ramach fazy przygotowawczej badania satysfakcji pracowników



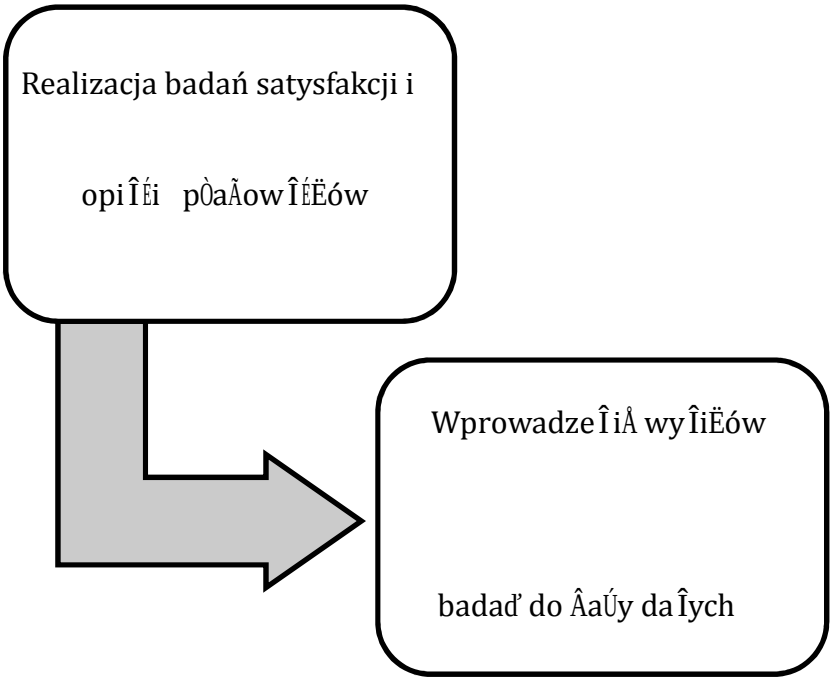
Ostatnim etapem przygotowawczym jest przeprowadzenie szkoleń dla osób uczestniczących w realizacji przedsięwzięcia. Celem szkoleń jest zapoznanie pracowników z zasadami wypełniania kwestionariusza oraz sposobów wykorzystania wyników badania.

4.3. Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników

Do wdrożenia praktyki i przeprowadzenia badania niezbędne jest powołanie zespołu zadaniowego, którego liczebność uzależniona jest od rodzaju Sądu i liczby zatrudnionych pracowników. Za strony organizacji wdrażającej konsultant wdrażający, specjalista z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, specjalista w zakresie badań społecznych. Po stronie Sądu 3 osobowy zespół – wybrani Kierownicy Jednostek Organizacyjnych pod przewodnictwem Kierownika Działu HR.

Etapy przeprowadzania badania satysfakcji pracowników (schemat 2).

Schemat 2. Etapy w ramach fazy realizacji badania satysfakcji pracowników

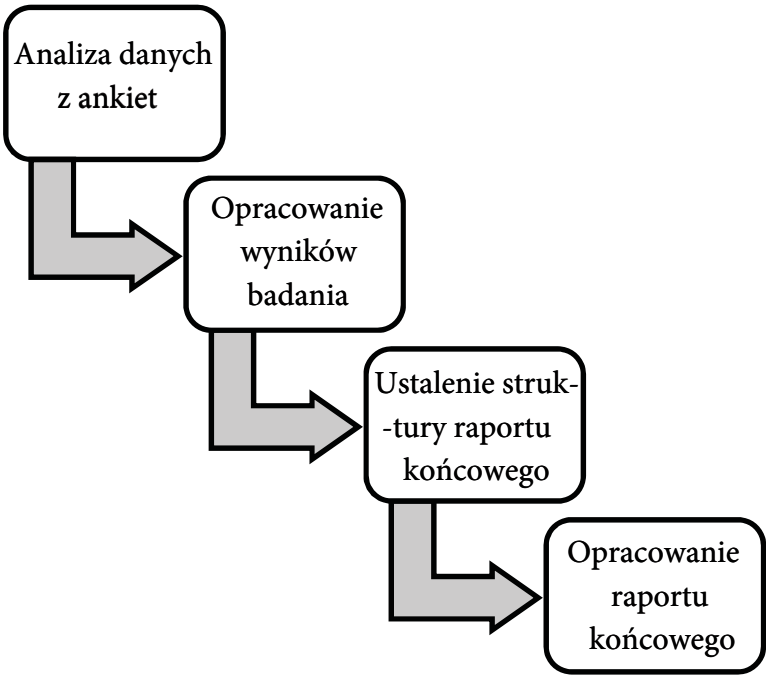


W zależności od przyjętego poziomu dojrzałości realizacja badania może mieć charakter tradycyjny (papierowy) lub elektroniczny jeżeli sąd dysponuje odpowiednim oprogramowaniem. W przypadku wykorzystywania narzędzi informatycznych szybciej przebiega etap gromadzenia wyników jak również opracowywania wyników badania. Załącznik 4 zawiera przykład struktury raportu.

4.4. Analiza i prezentacja wyników badania satysfakcji pracowników

Proces zakończenia badania satysfakcji pracowników kończy się opracowaniem raportu końcowego oraz sformułowaniem kierunków doskonalenia funkcjonowania Sądu służących podnoszeniu poziomu satysfakcji pracowników. W fazie zakończenia realizowane są etapy przedstawione na schemacie 3.

Schemat. 3. Etapy w ramach fazy realizacji badania satysfakcji pracowników



Prezentacja wyników badań oraz wskazanie kierunków doskonalenia powinny być przedstawione zgodnie z przyjętymi obszarami badania satysfakcji (w ujęciu wyjściowym cztery obszary - system motywacyjny, relacje z przełożonymi i współpracownikami, możliwość rozwoju i osiągnięć, organizacja i charakter pracy).

4.5. Okresowość przeprowadzania badań satysfakcji pracowników

Badanie zadowolenia pracowników jest postępowaniem (narzędziem) umożliwiającym rozpoznanie postaw i nastrojów panujących wśród pracowników organizacji. Dostarcza informacji na temat najbardziej satysfakcjonujących aspektów pracy, a także obszarów problematycznych i konfliktów, które mogą być przyczyną obniżenia zaangażowania w pracę. Częstotliwość przeprowadzania badania satysfakcji jest uzależniona od potrzeb poszczególnych Sądów i zakresu wdrażania pozostałych praktyk oraz zmian w funkcjonowaniu. Nie powinno być jednak przeprowadzane rzadziej niż co dwa lata.

5. Informacje dodatkowe

Koszty związane będą w głównej mierze z zaangażowaniem osób biorących czynny udział w badaniu satysfakcji pracowników – współpraca z zespołem wdrożeniowym w zakresie dostosowania badania ankietowego do specyfiki Sądu, przeprowadzenia badań i opracowania wyników. Niezbędne będą szkolenia dla pracowników, ale mogą być one zrealizowane w ramach projektu. Koszty wynikać będą również z konieczności opracowania nowych wzorów narzędzi, a co się z tym wiąże kosztów materiałów biurowych.

Badanie ankietowe skierowane jest do 2 grup pracowników:

- Grupa I – Urzędnicy.
- Grupa II – Pracownicy obsługi.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Kwestionariusz JDI

Załącznik 2 – Kwestionariusz MSQ

Załącznik 3 – Zmodyfikowany kwestionariusz MSQ

Załącznik 4 – Przykład struktury raportu

Załącznik 1 - Kwestionariusz JDI

A. Pomyśl o swojej obecnej pracy. Jak jest przez większość czasu? Jak dokładnie poniższe zdania opisują Twoją pracę? Proszę zakreślić odpowiedź, która zgadza się z Pana/Pani odczuciami.

- T jeśli TAK opisałby/ałaby Pan/Pani swoją pracę
- N jeśli NIE opisałby/ałaby Pan/Pani tak swojej pracy
- ? jeśli nie może się Pan/Pani zdecydować

Lista poniższych zdań opisuje stosunek do pracy I uczucia z nim związane. Nie ma złych, ani dobrych odpowiedzi.
Pana/Pani odpowiedź będzie traktowana jako poufna.

	TAK	NIE	?
Fascynująca			
Rutynowa			
Satysfakcjonująca			
Nudna			
Kreatywna			
Uznana/szanowana			
Przyjemna			
Przydatna			
Męcząca			
Zdrowa			
Stawiająca wyzwania			
Frustrująca			
Prosta			
Wymagająca stania			
Niekończąca się			
Dająca poczucie satysfakcji			

B. Pomyśl o wynagrodzeniu, jakie otrzymujesz. Jak prawdziwie poniższe stwierdzenia opisują Twoje wynagrodzenie? Zaznacz odpowiedź, która najlepiej odzwierciedla Twoje zdanie.

	TAK	NIE	?
Wynagrodzenie adekwatne do wydatków			
Satysfakcjonujący profit			
Ledwie starczające na przeżycie			
Złe wynagrodzenie			
Wynagrodzenie pozwalające na luksusy			
Wzbudzające niepewność			
Mniej niż zasługuję			
Wysokie płace			
Niskie płace			

C. Pomyśl o nadzorze jaki posiadasz. Jak trafnie poniższe sentencje opisują Twoich przełożonych? Zaznacz odpowiednią odpowiedź.

	TAK	NIE	?
Proszą o moje porady			
Nieuprzejmi			
Trudni w dojściu do porozumienia			
Pochwalają solidną pracę			
Taktowni			
Mający wpływ na innych			
Dokładni			
Nienadzorujący pracy			
Przywołujący do porządku			
Uparci			
Denerwujący			
Dobrze znający się na rzeczy			
Inteligentni			
Zostawiający mnie na pastwę losu			
Leniwi			
W pobliżu, kiedy są potrzebni			

D. Możliwość awansu. Jak trafnie poniższe stwierdzenia opisują możliwość awansu w Twojej pracy? Zaznacz odpowiednią odpowiedź.

	TAK	NIE	?
Zadawalające warunki awansu			
Ograniczona możliwość awansu			
Awans możliwy			
Tylko pracowanie, brak promocji			
Regularne awanse			
Rzadkie awanse			
Nikła szansa na awans			

E. Pomyśl o większości ludzi, z którymi pracujesz w tym momencie. Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoje relacje z nimi? Zaznacz poprawną odpowiedź.

	TAK	NIE	?
Pobudzający			
Nudni			
Powolni			
Ambitni			

Głupi			
Odpowiedzialni			
Inteligentni			
Łatwo zrobić z nich wrogów			
Gadatliwi			
Mądrzy			
Leniwi			
Niemili			
Wścibscy			
Aktywni			
Mało zaangażowani			
Lojalni			
Trudni w kontaktach			

Załącznik 2 – Kwestionariusz MSQ

ANKIETA DOTYCZĄCA SATYSFAKCJI ZWIĄZANEJ Z OBECNĄ PRACĄ

Celem tej ankiety jest sprawdzenie Pana/Pani odczuć związanych z obecną pracą, dowiedzenie się, które jej aspekty Pana/Panią satysfakcjonują, a które nie. Dzięki odpowiedziom ankietowanych, mamy nadzieję lepiej zrozumieć, co podoba się lub przeszkadza ludziom na ich stanowiskach pracowniczych. Na następnej stronie znajdzie Pan/Pani kilka stwierdzeń, dotyczących Pana/Pani obecnej pracy.

- Proszę przeczytać każde zdanie dokładnie.
- Proszę zdecydować, w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z przeczytanym stwierdzeniem

  - Jeśli Pan/Pani uważa, że praca zadawala Pana/Panią bardziej niż Pan/Pani przypuszczał/ła proszę zaznaczyć odpowiedź **„Bardzo zadowolony”**;
  - Jeśli praca satysfakcjonuje Pana/Panią dokładnie w takim stopniu jak Pan/Pani sobie wyobrażał/ła proszę zaznaczyć odpowiedź **„Zadowolony”;**
  - Jeśli ma Pan/Pani mieszane uczucia związane z odpowiedzią proszę zaznaczyć “**Niezdecydowany**”;
  - Jeśli czuje Pan/Pani, że praca zadowala Pana/Panią w stopniu mniejszym, niż Pan/Pani oczekiwał/ła, proszę zaznaczyć “**Niezadowolony**”;
  - Jeśli praca zupełnie Pana/Panią nie satysfakcjonuje, proszę zaznaczyć “**Bardzo niezadowolony**”.

- Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania.

Prosimy o szczerość i uczciwość. Kluczowe jest prawdziwe opisanie swoich odczuć.

	Bardzo niezadowolony	**Niezadowolony**	**Niezdecydowany**	**Zadowolony**	**Bardzo zadowolony**
Ilość zadań, które masz do wykonania w ciągu typowego dnia pracy					
Możliwości podejmowania samodzielnych decyzji					
Stopnia zróżnicowania zadań zawodowych					
Pozycji społecznej, którą daje Twoja praca					
Umiejętności zawodowych bezpośredniego					

przełożonego					
Możliwości wykorzystania w pracy wszystkich posiadanych umiejętności					
Stosunku pomiędzy wysokością płacy a wielkością wykonywanej pracy					
Możliwości robienia czegoś dobrego dla innych					
Szans na objęcie coraz to wyższych stanowisk kierowniczych					
Sposobu i metod wdrażania do praktyki programu działania Twojego sądu					
Możliwości awansu					
Sposobu, w jakim ludzie ze sobą współżyją w Twoim sądzie					
Sposobu oceny pracy i systemu nagradzania pracy, stosowanych w Twoim sądzie					
Sposobu oceny pracy i systemu nagradzania pracy, stosowanych w Twoim sądzie					
Możliwości stosowania własnych metod pracy					
Stopnia poczucia spełnienia (dokonania), które wynosisz ze swojej pracy					
Stopnia ważności					

wykonywanej pracy					
Stopnia trudności zlecanych do wykonania zadań					
Sposobu kierowania ludźmi przez Twojego przełożonego					
Warunków otoczenia fizycznego w miejscu pracy					
Możliwość osobistego rozwoju przez pracę					
Poziomu świadczeń socjalnych w Twoim sądzie w porównaniu do sytuacji w podobnych sądów					
Biorąc pod uwagę wszystkie aspekty Twojej pracy, w jakim stopniu jesteś z niej zadowolony (niezadowolony)					
ogólnie rzecz biorąc, jak bardzo jesteś zadowolony (niezadowolony) ze swego obecnego życia					

Załącznik 3 - Zmodyfikowany kwestionariusz MSQ

Celem tej ankiety jest sprawdzenie Pana/Pani odczuć związanych z obecną pracą, dowiedzenie się, które jej aspekty Pana/Panią satysfakcjonują, a które nie. Dzięki odpowiedziom ankietowanych, mamy nadzieję lepiej zrozumieć, co podoba się lub przeszkadza ludziom na ich stanowiskach pracowniczych. Na następnej stronie znajdzie Pan/Pani kilka stwierdzeń, dotyczących Pana/Pani obecnej pracy.

- Proszę przeczytać każde zdanie dokładnie.
- Proszę zdecydować, w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z przeczytanym stwierdzeniem

  - Jeśli Pan/Pani uważa, że praca zadawala Pana/Panią bardziej niż Pan/Pani przypuszczał/ła proszę zaznaczyć odpowiedź **„Bardzo zadowolony”**;
  - Jeśli praca satysfakcjonuje Pana/Panią dokładnie w takim stopniu jak Pan/Pani sobie wyobrażał/ła proszę zaznaczyć odpowiedź **„Zadowolony”;**
  - Jeśli czuje Pan/Pani, że praca zadowala Pana/Panią w stopniu mniejszym, niż Pan/Pani oczekiwał/ła, proszę zaznaczyć “**Niezadowolony**”;
  - Jeśli praca zupełnie Pana/Panią nie satysfakcjonuje, proszę zaznaczyć “**Bardzo niezadowolony**”.

	Bardzo niezadowolony (1)	**Niezadowolony (2)**	**Niezdecydowany (3)**	**Bardzo zadowolony (4)**
Ilość czasu na odpoczynek				
Szansa pracy indywidualnej				
Możliwość na robienie innych rzeczy od czasu do czasu				
Możliwość współpracy				
Sposób w jaki przełożony traktuje swoich pracowników				
Kompetencja przełożonego w podejmowaniu decyzji				
Robienie rzeczy, które nie kłócą się z moim sumieniem				
Sposób w jaki moja praca zapewnia stałe zatrudnienie				
Możliwość pomagania innym ludziom				
Możliwość mówienia ludziom, co mają zrobić				
Możliwość zrobienia czegoś, co wymaga moich zdolności				

Sposób w jaki organizacja stosuje teorię w praktyce				
Stosunek płacy do wykonywanych zadań				
Możliwość awansu				
Wolność osądu i wyrażania własnej opinii				
Możliwość zastosowania własnych metod i rozwiązań				
Warunki pracy				
Relacja między współpracownikami				
Płaca jaką otrzymuje za wykonanie danego zlecenia				
Uczucie spełnienia płynące z wykonywanej pracy				

Załącznik 4 - Struktura raportu końcowego

Struktura raportu zgodna ze standardem CIF - Common Industry Format for Usability Studies

Strona tytułowa

Streszczenie dla kierownictwa

Spis treści

1. Wprowadzenie
2. Opis produktu i cele badania
3. Metoda badania
    3.1. Charakterystyka uczestników badania/testu
    3.2. Warunki realizacji badania
    3.3. Procedura badania/oceny
    3.4. Miary użyteczności: skuteczność, efektywność, satysfakcja
4. Wyniki
    4.1. Analiza danych
    4.2. Prezentacja wyników
5. Wnioski i rekomendacje

- Literatura i normy
- Załączniki

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Badanie satysfakcji pracowników”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 453

2. Cel dobrej praktyki 453

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 453

3.1. Model badania satysfakcji wśród pracowników sądu 454

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 455

4. Zespół projektowy 456

4.1. Struktura zespołu projektowego 456

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 456

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie 458

5. Załączniki 460

5.1. Załącznik 1 – Kwestionariusz JDI 461

5.2. Załącznik 2 – Kwestionariusz MSQ 464

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary wdrażania dobrej praktyki 454
Rysunek 2. Etapy tworzenia modelu badania satysfakcji 454
Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 456
Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 457
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w sądzie 459

Spis tabel

Tabela M. Opis ról zespołu 457
Tabela H. Opis ról zespołu 459

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Badanie satysfakcji pracowników" oraz szczegółowy podział ról w procesie wdrażania wraz z ich opisem w ramach zespołu projektowego po stronie Wykonawcy oraz właściwych (w ramach pilotażu) Sądów.

Satysfakcja jest odczuciem przyjemności i zadowolenia. Jest powiązana z oczekiwaniami i percepcją (postrzeganiem) określonej sytuacji – istotna jest relacja pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a możliwością ich zaspokojenia. Badanie satysfakcji wśród pracowników ma służyć identyfikacji, w jakim stopniu działania podejmowane przez kierownictwo są zgodne z oczekiwaniami pracownika i motywują do pracy.

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki pod nazwą „Badanie satysfakcji pracowników" jest wypracowanie i wdrożenie mechanizmów pomiaru satysfakcji pracowników. Badanie satysfakcji pracowników powinno być przeprowadzane cyklicznie jako jeden z elementów oceny efektywności funkcjonujących rozwiązań, a także wprowadzanych zmian w Sądzie w zakresie różnych obszarów. Opracowana procedura pomiaru satysfakcji oraz narzędzia będą służyły doskonaleniu wspomnianych powyżej aspektów.

Warunkiem uzyskiwania wiarygodnych i rzetelnych wyników przeprowadzonej diagnozy jest profesjonalne przygotowanie i regularne przeprowadzanie analizy. Kluczowe znaczenie ma znajomość metod prawidłowego pomiaru satysfakcji wśród pracowników przez kadrę zarządzającą.

Ponadto jako skutki proponowanej praktyki można wymienić:

- Rozpoznanie postaw panujących wśród pracowników Sądu,
- Identyfikację potencjalnych źródeł konfliktów i skuteczne im zapobieganie,
- Tworzenie warunków do wzrostu efektywności wykonywanej pracy w dłuższej perspektywie ,
- Budowanie kultury dialogu między pracownikami a kadrą zarządzającą w celu efektywnego spożytkowania potencjału kwalifikacyjnego poszczególnych pracowników i zespołów.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą wszystkich obszarów funkcjonujących w Sądzie: pionu administracyjnego (a w jego zakresie poszczególnych oddziałów) oraz pionu orzeczniczego (w obrębie poszczególnych wydziałów). Propozycją Wykonawcy jest, aby wdrożenie dobrej praktyki przeprowadzone zostało w wybranym przez Prezesa Sądu jednym Wydziale oraz Oddziale.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 1. Obszary wdrażania dobrej praktyki

Rezultatem wdrożenia dobrej praktyki będzie stworzenie optymalnego dla Sądu zestawu narzędzi umożliwiającego uzyskanie informacji zwrotnych od pracowników na temat postrzegania przez nich organizacji pracy w sądzie, wprowadzanych zmian.

Ponadto wypracowany zostanie model, zbiór zasad przeprowadzania badania satysfakcji obejmujący zestaw reguł i zaleceń co do prawidłowego przebiegu i sposobu przeprowadzania omawianego badania.

3.1. Model badania satysfakcji wśród pracowników Sądu

Badanie satysfakcji pracowników przynosi korzyści w zakresie możliwości doskonalenia systemu motywowania, kształtowania kultury organizacyjnej, doskonalenia realizowanych procesów czy tez projektowania elastycznej struktury organizacyjnej. Ważne jest dostosowanie modelu badania satysfakcji do specyfiki organizacji w której jest przeprowadzane.

Wypracowanie modelu badania satysfakcji wśród pracowników konkretnego Sądu pilotażowego wymaga przejścia przez trzy fazy:

Rysunek 2. Etapy tworzenia modelu badania satysfakcji

W fazie przygotowawczej można wyróżnić m.in. przygotowywanie ankiety ściśle dopasowanej do potrzeb Sądu pilotażowego, opracowanie procedury przeprowadzania badania satysfakcji pracowników oraz przygotowanie osób wyznaczonych do przeprowadzenia badania w Sądzie. Kolejne etapy wdrażania dobrej praktyki przedstawiono w kolejnej sekcji.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Badanie satysfakcji pracownika"

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

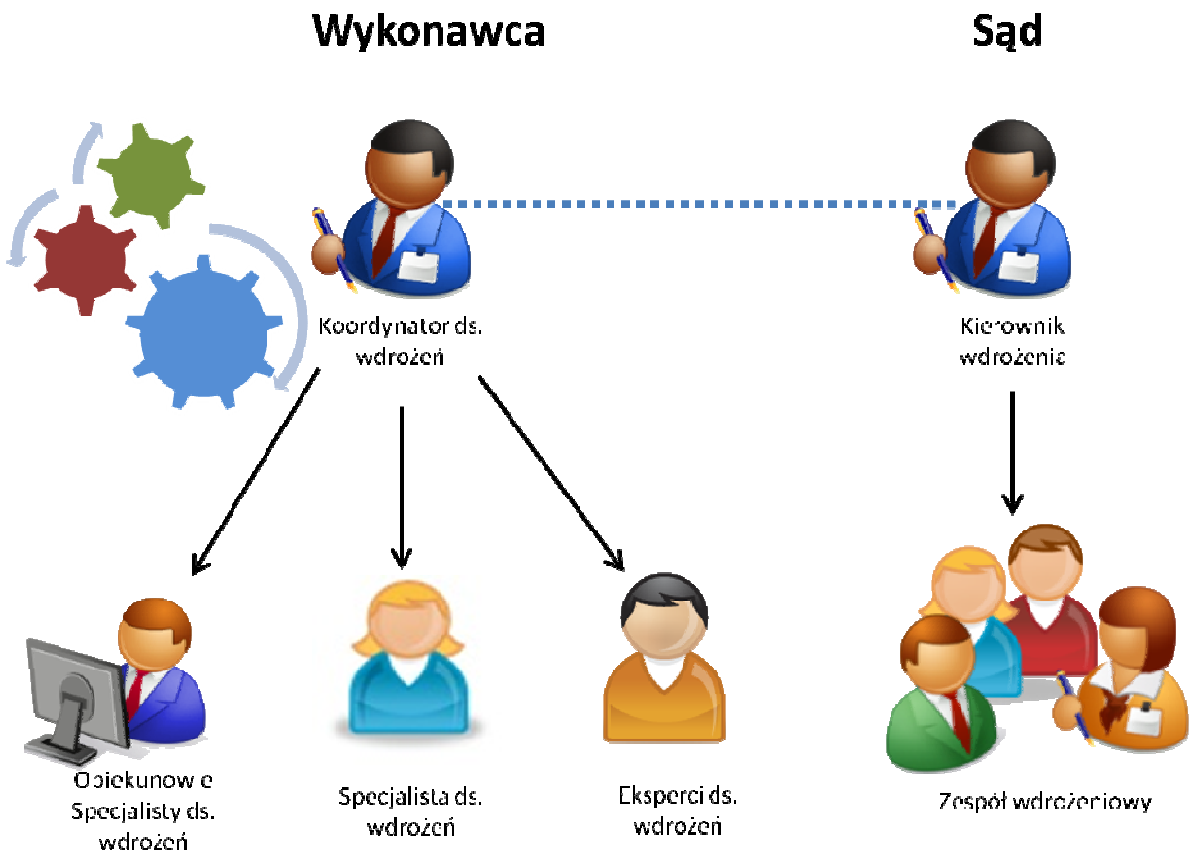
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Badanie satysfakcji pracowników”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

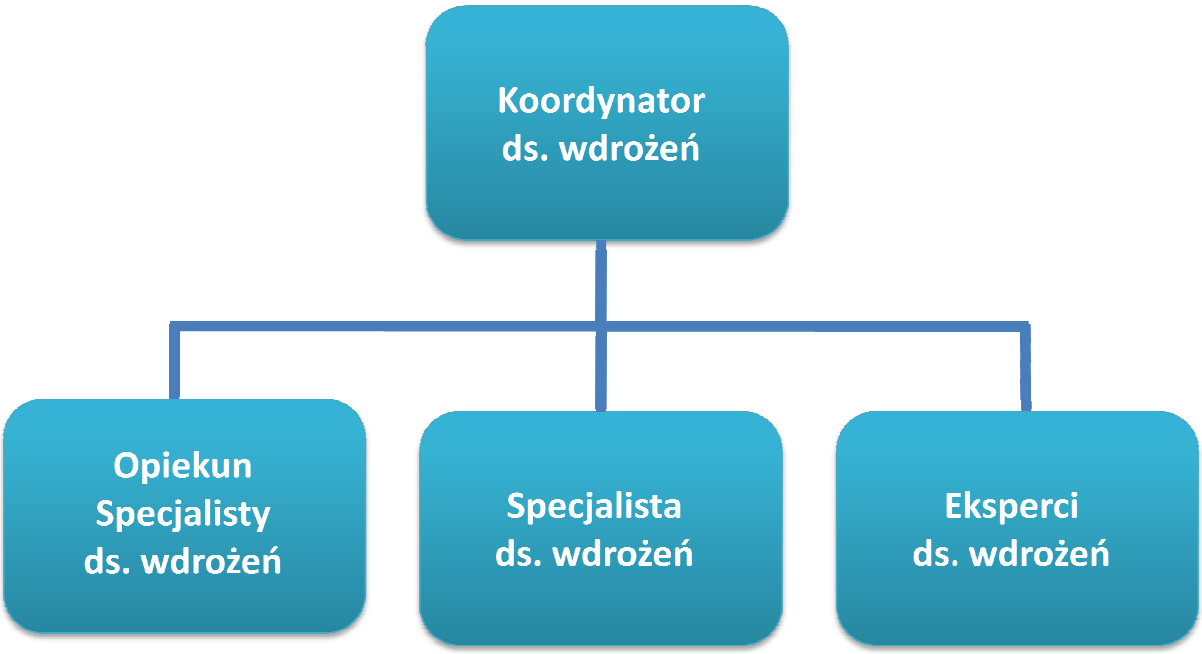
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie)
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista dedykowany na każdy sąd)
- Eksperci ds. wdrożeń (3 osoby):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów)

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów na warsztat dedykowanej do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych sądach poprzez forum dedykowane w projekcie). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w sądzie

W skład zespołu projektowego w sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia
- Zespół wdrożeniowy :
  - Przewodniczący Oddziału Kadr (lub Kierownik Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią)
  - Przewodniczący wybranego Wydziału
  - Kierownik wybranego Oddziału
  - Dyrektor Sądu

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu odpowiednich pracowników Sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w sądzie	▪ Dostarczanie danych do analizy polityki zw. z badaniem satysfakcji pracowników Sądu. ▪ Weryfikacja proponowanych instrumentów. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wewnętrznych wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1: Kwestionariusz JDI
Załącznik 2: Kwestionariusz MSQ

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.1. Załącznik 1 – Kwestionariusz JDI

A. Pomyśl o swojej obecnej pracy. Jak jest przez większość czasu? Jak dokładnie poniższe zdania opisują Twoją pracę? Proszę zakreślić odpowiedź, która zgadza się z Pana/Pani odczuciami.

- T jeśli TAK opisałby/ałaby Pan/Pani swoją pracę
- N jeśli NIE opisałby/ałaby Pan/Pani tak swojej pracy
- ? jeśli nie może się Pan/Pani zdecydować

Lista poniższych zdań opisuje stosunek do pracy I uczucia z nim związane. Nie ma złych, ani dobrych odpowiedzi.
Pana/Pani odpowiedź będzie traktowana jako poufna.

	TAK	NIE	?
Fascynująca			
Rutynowa			
Satysfakcjonująca			
Nudna			
Kreatywna			
Uznana/szanowana			
Przyjemna			
Przydatna			
Męcząca			
Zdrowa			
Stawiająca wyzwania			
Frustrująca			
Prosta			
Wymagająca stania			
Niekończąca się			
Dająca poczucie satysfakcji			

B. Pomyśl o wynagrodzeniu, jakie otrzymujesz. Jak prawdziwie poniższe stwierdzenia opisują Twoje wynagrodzenie? Zaznacz odpowiedź, która najlepiej odzwierciedla Twoje zdanie.

	TAK	NIE	?
Wynagrodzenie adekwatne do wydatków			
Satysfakcjonujący profit			
Ledwie starczające na przeżycie			
Złe wynagrodzenie			
Wynagrodzenie pozwalające na luksusy			
Wzbudzające niepewność			
Mniej niż zasługuję			
Wysokie płace			
Niskie płace			

C. Pomyśl o nadzorze jaki posiadasz. Jak trafnie poniższe sentencje opisują Twoich przełożonych? Zaznacz odpowiednią odpowiedź.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	TAK	NIE	?
Proszą o moje porady			
Nieuprzejmi			
Trudni w dojściu do porozumienia			
Pochwalają solidną pracę			
Taktowni			
Mający wpływ na innych			
Dokładni			
Nienadzorujący pracy			
Przywołujący do porządku			
Uparci			
Denerwujący			
Dobrze znający się na rzeczy			
Inteligentni			
Zostawiający mnie na pastwę losu			
Leniwi			
W pobliżu, kiedy są potrzebni			

D. Możliwość awansu. Jak trafnie poniższe stwierdzenia opisują możliwość awansu w Twojej pracy? Zaznacz odpowiednią odpowiedź.

	TAK	NIE	?
Zadawalające warunki awansu			
Ograniczona możliwość awansu			
Awans możliwy			
Tylko pracowanie, brak promocji			
Regularne awanse			
Rzadkie awanse			
Nikła szansa na awans			

E. Pomyśl o większości ludzi, z którymi pracujesz w tym momencie. Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoje relacje z nimi? Zaznacz poprawną odpowiedź.

	TAK	NIE	?
Pobudzający			
Nudni			
Powolni			
Ambitni			
Głupi			
Odpowiedzialni			
Inteligentni			
Łatwo zrobić z nich wrogów			
Gadatliwi			
Mądrzy			
Leniwi			
Niemili			

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wścibscy			
Aktywni			
Mało zaangażowani			
Lojalni			
Trudni w kontaktach			

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.2. Załącznik 2 – Kwestionariusz MSQ

ANKIETA DOTYCZĄCA SATYSFAKCJI ZWIĄZANEJ Z OBECNĄ PRACĄ

Celem tej ankiety jest sprawdzenie Pana/Pani odczuć związanych z obecną pracą, dowiedzenie się, które jej aspekty Pana/Panią satysfakcjonują, a które nie. Dzięki odpowiedziom ankietowanych, mamy nadzieję lepiej zrozumieć, co podoba się lub przeszkadza ludziom na ich stanowiskach pracowniczych. Na następnej stronie znajdzie Pan/Pani kilka stwierdzeń, dotyczących Pana/Pani obecnej pracy.

- Proszę przeczytać każde zdanie dokładnie.
- Proszę zdecydować, w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z przeczytanym stwierdzeniem

  - Jeśli Pan/Pani uważa, że praca zadawala Pana/Panią bardziej niż Pan/Pani przypuszczał/ła proszę zaznaczyć odpowiedź **„Bardzo zadowolony”**;
  - Jeśli praca satysfakcjonuje Pana/Panią dokładnie w takim stopniu jak Pan/Pani sobie wyobrażał/ła proszę zaznaczyć odpowiedź **„Zadowolony”;**
  - Jeśli ma Pan/Pani mieszane uczucia związane z odpowiedzią proszę zaznaczyć “**Niezdecydowany**”;
  - Jeśli czuje Pan/Pani, że praca zadowala Pana/Panią w stopniu mniejszym, niż Pan/Pani oczekiwał/ła, proszę zaznaczyć “**Niezadowolony**”;
  - Jeśli praca zupełnie Pana/Panią nie satysfakcjonuje, proszę zaznaczyć “**Bardzo niezadowolony**”.

- Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania.

Prosimy o szczerość i uczciwość. Kluczowe jest prawdziwe opisanie swoich odczuć.

	Bardzo niezadowolony	**Niezadowolony**	**Niezdecydowany**	**Zadowolony**	**Bardzo zadowolony**
Ilość zadań, które masz do wykonania w ciągu typowego dnia pracy					
Możliwości podejmowania samodzielnych decyzji					
Stopnia zróżnicowania zadań zawodowych					
Pozycji społecznej, którą daje Twoja praca					
Umiejętności zawodowych bezpośredniego przełożonego					

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Możliwości wykorzystania w pracy wszystkich posiadanych umiejętności					
Stosunku pomiedzy wysokością płacy a wielkością wykonywanej pracy					
Możliwości robienia czegoś dobrego dla innych					
Szans na objęcie coraz to wyższych stanowisk kierowniczych					
Sposobu i metod wdrażania do praktyki programu działania Twojego zakładu pracy					
Możliwości awansu					
Sposobu, w jakim ludzie ze sobą współżyją w twoim zakładzie pracy					
Sposobu oceny pracy i systemu nagradzania pracy, stosowanych w Twoim zakładzie pracy					
Sposobu oceny pracy i systemu nagradzania pracy, stosowanych w Twoim zakładzie pracy					
Możliwości stosowania własnych metod pracy					
Stopnia poczucia spełnienia (dokonania), które					

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wynosisz ze swojej pracy					
Stopnia ważności wykonywanej pracy					
Stopnia trudności zlecanych do wykonania zadań					
Sposobu kierowania ludźmi przez twego szefa					
Warunków otoczenia fizycznego w miejscu pracy					
Możliwość osobistego rozwoju przez pracę					
Poziomu świadczeń socjalnych w Twoim zakładzie w porównaniu do sytuacji w podobnych zakładach					
Biorąc pod uwagę wszystkie aspekty Twojej pracy, w jakim stopniu jesteś z niej zadowolny (niezadowolony)					
ogólnie rzecz biorąc, jak bardzo jesteś zadowolony (niezadowolony) ze swego obecnego życia					

Koncepcja dobrej praktyki

„Audyt personalny”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Piotr Markiewicz

Konsultacje: SSR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie 469

2. Cele dobrej praktyki 470

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 470

4. Opis dobrej praktyki 471

4.1. Informacje ogólne 471
4.2. Wdrożenie praktyki 472

5. Informacje dodatkowe 475

6. Załączniki 475

Załącznik 1 – Propozycja procedury realizacji funkcji kontrolnej audytu personalnego 476

Załącznik 2 – Propozycja struktury raportu 479

1. Wprowadzenie

Istotą reform w administracji publicznej jest wykorzystywanie koncepcji i metod zarzadzania charakterystycznych dla organizacji gospodarczych a ich celem jest zapewnienie wysokiej jakości świadczonych usług poprzez sprawne funkcjonowanie przy jednoczesnym efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów. Mamy zatem do czynienia z przejściem od administrowania do zarządzania publicznego. Reforma wymiaru sprawiedliwości jest również związana z wdrażaniem w Sądach nowoczesnych praktyk i koncepcji zarządzania. Jednym z ważnych aspektów wprowadzanych zmian jest obszar zarządzania kapitałem ludzkim pn. Modernizacja procesów zarządzania kadrami wymiaru sprawiedliwości. Większość praktyk w ramach realizowanego projektu z zakresu zarzadzania dotyczy właśnie zarządzania kapitałem ludzkim.

Na podstawie założeń współczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, możemy stwierdzić, iż jednym z głównych źródeł efektywnego funkcjonowania organizacji, jest posiadanie i umiejętne wykorzystanie wykwalifikowanego kapitału ludzkiego, który potrafi dostarczać wartościowe usługi dla klientów. Dlatego też, organizacje doskonalą posiadane narzędzia zarządzania służące poprawie ich funkcjonowania i osiąganiu założonych celów w sposób sprawny i skuteczny. Jednym z takich instrumentów, w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim jest audyt personalny. Jest on rodzajem audytu wewnętrznego, umożliwiającym sprawdzenie czy organizacja sprawnie i efektywnie zarządza kapitałem ludzkim.

Audyt personalny definiowany jest jako usystematyzowane, niezależne i metodyczne badanie, a zarazem ocenę zasobów ludzkich i systemu zarządzania tymi zasobami, które mają na celu monitorowanie zgodności ich stanu z przyjętymi standardami[1]. Definicja A. Pocztowskiego, poprzez użycie określenia „niezależne i usystematyzowane", jest ściśle związana z definicją audytu wewnętrznego i wpisuje się w jego istotę.

Istotne z punktu widzenia proponowanej praktyki wydaje się rozróżnienie audytu personelu od audytu funkcji personalnej tzn. systemu zarządzania kapitałem ludzkim. W ramach audytu personelu badamy m.in. stan i strukturę zatrudnienia, poziom kompetencji i motywacji pracowników oraz efektywność ich pracy. Natomiast audyt funkcji personalnej odnosi się do trzech aspektów systemu zarządzania zasobami ludzkimi: funkcjonalnego, instrumentalnego i instytucjonalnego w odniesieniu.

[1] „Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach przejęć i fuzji", Pod red. A Pocztowskiego, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.153.

2. Cele dobrej praktyki

Celem proponowanej praktyki jest dostarczenie narzędzia kadrze kierowniczej Sądu umożliwiającego ocenę przedsięwzięć podejmowanych w obszarze zarzadzania kapitałem ludzkim oraz doskonalenia tych przedsięwzięć. Cele szczegółowe są związane z poszczególnymi aspektami funkcji personalnej i możemy do nich zaliczyć:

- Doskonalenie rozwiązania organizacyjnego tzw. modelu organizacyjnego zarzadzania kapitałem ludzkim.
- Identyfikacja słabych stron w poszczególnych obszarach zadaniowych zarzadzania kapitałem ludzkim (rekrutacja, ocenianie pracowników, szkolenie i rozwój, wynagradzanie, motywowanie, kształtowanie warunków pracy).
- Identyfikacja nieprawidłowości w doborze i zastosowaniu metod do realizacji procesu zarządzania kapitałem ludzkim.
- Sformułowanie kierunków doskonalenia poszczególnych aspektów zarzadzania kapitałem ludzkim.

Definicja szczegółowych celów dla każdego Sądu będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą Sądu i po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy w zależności od przyjętego zakresu wykorzystania audytu.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia praktyki związane są z możliwością obiektywnej oceny systemu zarzadzania kapitałem ludzkim, która będzie podstawa do podejmowania działań usprawniających. W ujęciu podmiotowym, korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane na poziomie pracownika i organizacji (Sądu):

a. Poziom pracownika
   - Obiektywna informacja zwrotna dotycząca realizacji powierzonych zadań.
   - Zwiększenie świadomości w zakresie wpływu na efektywność realizowanych procesów.
   - Poczucie wpływu na funkcjonowanie organizacji.

b. Poziom organizacji
   - Możliwość określenia wkładu komórki personalnej w realizację strategii Sądu.
   - Ciągłe doskonalenie realizacji procesów zarządzania kapitałem ludzkim.
   - Możliwość obiektywnej oceny zaawansowania procesów w porównaniu z innymi Sądami.
   - Podstawa do racjonalizacji organizacji pracy (aspekt organizacyjny).

Uzyskanie wymienionych powyżej korzyści uzależnione jest od umiejętności wypracowania wzorców oceny dla poszczególnych obszarów ZKL podlegających przeglądowi i ocenie w postępowaniu audytowym.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Podział problemów badawczych audytu personalnego oparty zostanie na trzech głównych aspektach zarządzania kapitałem ludzkim: funkcjonalnym (zestaw i układ funkcji), instytucjonalnym (rozwiązanie organizacyjne – organizacyjne modele zarządzania kapitałem ludzkim) oraz aspekt instrumentalny (dobór metod i technik w ramach poszczególnych funkcji).

Realizując politykę personalną w konkretnej organizacji, w konkretnym kraju należy uwzględnić istniejącą sytuację gospodarczą, tradycje i doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej, uwarunkowania kulturowe.

Miernikiem skuteczności zarządzania personelem jest to, w jakim stopniu proces kadrowy wspiera efektywność działania poszczególnych pracowników i całej organizacji. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę, że bez efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim nie można realizować długofalowej wizji rozwoju organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi uległo decentralizacji. Jeszcze do niedawna rola tzw. działów kadrowo-płacowych (HR) w organizacji ograniczała się w dużej mierze do obsługi administracyjnej pracowników (administrowania danymi pracowników, naliczania wynagrodzeń) oraz zaspokajania formalnych wymogów pracodawcy wobec pracowników. Obecnie przed działami HR stawiane są nowe oczekiwania związane ze wsparciem realizacji celów strategicznych instytucji publicznej. Obszarem zainteresowania nowoczesnego działu zarządzania zasobami ludzkimi jest m.in. pozyskiwanie pracowników, zarządzanie talentami, opracowanie strategii motywacyjnej i rozwoju pracowników, kreowanie i rozwijanie kultury organizacyjnej, wartości i stylu pracy. Pojawia się więc potrzeba przeanalizowania dotychczasowej roli działu HR i określenia jej „nowego" sposobu funkcjonowania. Poszerzenie zakresu świadczonych przez dział HR usług to tylko jedno z wyzwań. Kolejne to całościowa zmiana modelu i sposobu pracy działów HR prowadząca do poprawy jakości świadczonych usług. Narzędziem wspomagającym ten kierunek zmian jest audyt personalny.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości

Poziom dojrzałości	Charakterystyka
1 Poziom początkowy	Brak sformalizowanego podejścia do przeprowadzania przeglądu poszczególnych aspektów sytemu zarządzania kapitałem ludzkim. Przełożeni w sposób intuicyjny i na podstawie własnych doświadczeń oceniają realizację wybranych funkcji (rekrutacja, ocenianie, szkolenia i rozwój, wynagradzanie) zarzadzania kapitałem ludzkim.
2 Poziom powtarzalny	Niektórzy kierownicy komórek organizacyjnych zostali przeszkoleni w zakresie istoty audytu wewnętrznego i wykorzystują wiedzę do oceny poszczególnych procesów zarządzania kapitałem ludzkim (funkcji i metod).

i intuicyjny	
3 Poziom zdefiniowany	Wybrani Kierownicy zostali przeszkoleni z zakresu przeprowadzania audytu personalnego. Opracowano sformalizowaną procedurę przeprowadzania audytów w ramach poszczególnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim (funkcjonalny, instytucjonalny, instrumentalny). Wyniki są wykorzystywane do usprawniania poszczególnych obszarów ZKL.
4 Poziom kontrolowany i mierzalny	Funkcjonuje komórka organizacyjna (lub stanowisko) ds. Audytu personalnego. Stosowana jest sformalizowana procedura przeprowadzania audytów. Opracowano plan przeprowadzania audytów dotyczący poszczególnych aspektów systemu ZKL. Wnioski są opracowywane w postaci sformalizowanego raportu i przekazywane Kierownikom jednostek organizacyjnych, których zadaniem jest wprowadzanie zaleceń sformułowanych w raporcie z audytu.
5 Poziom zoptymalizowany	Poziom 4 plus obok funkcji kontrolnej audytu realizowana jest również funkcja doradcza w postaci sformalizowanego raportu usprawnień. Dla osób przeprowadzających audyty opracowany jest system szkoleń pozwalający na podnoszenie kwalifikacji z zakresu audytu wewnętrznego.

Zakres wdrażania praktyki uzależniony jest od specyfiki funkcjonowania Sądu oraz stopnia zaawansowania w zakresie praktyk dotyczących zarzadzania kapitałem ludzkim.

4.2. Wdrożenie praktyki

Przyjmując, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego jej efektywne funkcjonowanie, możemy wyróżnić następujące obszary działań w ramach audytu funkcji personalnej:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- podmioty i organizację procesów w obszarze funkcji personalnej,
- metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekty zarządzania zasobami ludzkimi,
- strategię, strukturę i kulturę organizacyjną jako czynniki determinujące zarządzania zasobami ludzkimi,
- otoczenie funkcji personalnej.

Poniżej w tabeli 2 przedstawiono zestawienie problemów badawczych w ramach poszczególnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim oraz wcześniejszych ustaleń dotyczących ewolucji funkcji personalnej.

Tabela 2. Klasyfikacja problemów badawczych audytu personalnego

Kryterium podziału	**Rodzaj audytu personalnego**	**Obszary problemowe audytu personalnego**
	Audyt funkcji	1. Proces zarządzania kapitałem ludzkim 2. Rekrutacja i derekrutacja pracowników

Rodzaj zadań w ramach funkcji personalnej	zarządzania kapitałem ludzkim	3. Ocenianie 4. Wynagradzanie 5. Szkolenie i rozwój personelu 6. Kształtowanie warunków i stosunków pracy.
Rodzaj metod wykorzystywanych w ramach funkcji personalnej	Audyt metod zarządzania kapitałem ludzkim	1. Metody i techniki zarządzania kapitałem ludzkim 2. Poprawność zastosowania metod
Rozwiązania strukturalne w ramach funkcji personalnej	Audyt modelu organizacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim	1. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim 2. Podmioty i organizacja procesów w obszarze funkcji personalnej
Zasób realizujący czynności w ramach funkcji personalnej	Audyt personelu	1. Kompetencje i motywacja pracowników 2. Efektywność i koszty pracy 3. Stan i struktura zatrudnienia 4. Ruchliwość wewnętrzna i zewnętrzna 5. Zachowania oparte na pracy zespołowej 6. Zachowania skupione na strategii 7. Liczba utalentowanych pracowników

Każda z tych funkcji, metod, podmiotów i obszarów może być przedmiotem audytu cząstkowego. Jedną z istotnych cech audytu personalnego jest wykorzystywanie odpowiednich metod i technik służących zbieraniu i analizowaniu informacji, dlatego poniżej w tabeli 3 przedstawiono wybrane grupy metod możliwych do wykorzystania w trakcie realizacji audytu personalnego.

Tabela 3. Podstawowe metody rozwiązywania problemów badawczych audytu personalnego

Rodzaj audytu personalnego	**Rodziny metod**	
	Funkcja kontrolna	**Funkcja doradcza**
Audyt funkcji zarządzania kapitałem ludzkim	Grupa metod rejestracji stanu faktycznego Grupa metod opisu i prezentacji rozwiązań Grupa metod graficznej analizy problemów Metody badań społecznych Metody analizy dokumentacji Tablice krzyżowe Testy koherencji Metoda list kontrolnych	Grupa metod prognozowania zmian w stanie zatrudnienia Grupa metod doboru i selekcji personelu Grupa metod opisowych i porównawczych oceniania pracowników Grupa metod kompleksowych oceniania pracowników Metody szkoleń i rozwoju personelu Metody pomiaru efektywności
Audyt metod zarządzania kapitałem ludzkim		
Audyt modelu organizacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim		

Audyt personelu	Strategiczna Karta Wyników zarządzania kapitałem ludzkim	zarządzania kapitałem ludzkim Grupa metod projektowania struktury organizacyjnej Analiza pracy

Audyt personalny należy traktować jako narzędzie usprawniające działania w sferze zasobów ludzkich każdej organizacji, jednak pełna i obiektywna diagnoza poziomu zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwa po spełnieniu następujących warunków:

- właściwej procedury przeprowadzania audytu
- nieograniczonego dostępu audytora do źródłowych dokumentów, takich jak np. strategia personalna, regulaminy, plany pracy, opisy stanowisk pracy, arkusze oceny, sprawozdania procedury, dotychczasowe wyniki badań, analiz, zasad obiegu dokumentów
- zapewnieniu pełnej swobody rozmów z pracownikami, gdyż należy ich traktować jako źródło nieograniczonej wiedzy na temat warunków, sposobów pracy
- posiadania odpowiedniego standardu ocen stanu zasobów ludzkich i istniejącego systemu ocen tymi zasobami.

Właściwa procedura przeprowadzania audytu, jest jednym z ważniejszych elementów mających wpływ na skuteczność przeprowadzanego audytu. Autor na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz własnej wiedzy proponują procedurę audytu personalnego wynikającą z ogólnych zaleceń dla audytu wewnętrznego. Procedura audytu personalnego sprowadzać się będzie do następujących etapów:

1. Określenie celu , przedmiotu i zakresu zadań audytowych.
2. Wstępna identyfikacja przedmiotu.
3. Wybór metody badania oraz kryteriów oceny.
4. Opracowanie standardów badania, zasad pomiaru i oceny.
5. Identyfikacja stanu fatycznego.
6. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych.
7. Opracowanie raportu zawierającego ocenę i dalsze usprawniania.

Ogólnym celem audytu personalnego jest zbadanie i ocena podstawowych kwestii związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji oraz systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

5. Informacje dodatkowe

Koszty związane będą w głównej mierze z zaangażowaniem osób biorących czynny udział w procesie wdrażania oraz kosztami szkolenia z zakresu audytu wewnętrznego z komponentem dotyczącym audytu personalnego. Niektóre z tych szkoleń, ale mogą być zrealizowane w ramach projektu. Koszty wynikać będą również z konieczności opracowania nowych wzorów formularzy, a co się z tym wiąże kosztów materiałów biurowych. W niektórych przypadkach koszty będą związane z utworzeniem komórki organizacyjnej – zatrudnienie specjalistów i wyposażenie ich stanowisk pracy.

Wdrożenie praktyki skierowane jest do grup:

- Grupa I – wybrani Kierownicy jednostek organizacyjnych.
- Grupa II – specjaliści z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

6. Załączniki

Spis załączników:
Załącznik 1 – Propozycja procedury realizacji funkcji kontrolnej audytu personalnego
Załącznik 2 – Propozycja struktury raportu z przeprowadzonego audytu

Załącznik 1 – Propozycja procedury realizacji funkcji kontrolnej audytu personalnego

Realizacja funkcji kontrolnej audytu personalnego

1. Wprowadzenie

2. Charakterystyka obiektu badania

3. Procedura realizacji funkcji kontrolnej audytu wewnętrznego

3.1 Określenie przedmiotu, celu i zakresu audytu

Przedmiotem audytu jest ……

Jako cel postępowania audytowego przyjmuje się …….

Zakres będzie obejmował ……

3.2 Wstępna identyfikacja przedmiotu i konkretyzacja metody badania

Tabela X. Konkretyzacja procedury realizacji funkcji kontrolnej audytu

Etapy
1. Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny
2. Opracowanie zasad pomiaru oceny oraz wzorców ocen
3. Identyfikacja stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych
4. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych
5. Synteza wyników i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu

Źródło: opracowanie własne

3.3 Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny

Tabela X. Zbiór kryteriów oceny i ich charakterystyka

Kryteria oceny	**Definicje kryteriów oceny**

Źródło: opracowanie własne

3.4. Zasady pomiaru i oceny oraz wzorce oceny

Zasady pomiaru i sposób oceny dla kryterium 1 przedstawiono w tabeli X poniżej.

Tabela X. Ocena ……..

Lp.	Kryterium 1- ……..	Oceny
1.		0
2.		1
3.		2
4.		3

Źródło: opracowanie własne

Zasady pomiaru i sposób oceny dla kryterium 2 przedstawiono w tabeli X poniżej.

Tabela X. Ocena ……..

Lp.	Kryterium 2- ……..	Oceny
1.		0
2.		1
3.		2
4.		3

Źródło: opracowanie własne

3.5. Ustalenie stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych

Tabela X. Wyniki oceny ……

Kryteria oceny	Ocena	Uzasadnienie

Źródło: opracowanie własne

Wnioski

3.6 Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych

Po przeanalizowaniu wyników badania wybranych kryteriów oceny (zob. Tab. X), audytor wystawił oceny w skali od 1 (najgorszy wynik) do 5 (wynik wzorowy).

Tabela X. Interpretacja wyników audytu …… oraz istotność błędów

Lp.	Kryterium oceny	Ocena audytora	Istotność błędu
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Suma ocen audytora			
Max. suma ocen = 25			

*Skala pomiaru istotności błędu: ocena 1 – błąd rażący, 2 - błąd bardzo istotny, 3 - błąd istotny, 4 – błąd małoistotny, 5 brak błędu

Źródło: opracowanie własne

3.7. Synteza wyników badań i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu

Końcowym etapem realizacji funkcji kontrolnej audytu jest przedstawienie syntezy wyników i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu.

Tabela X. Synteza wyników audytu oraz kierunki doskonalenia

Lp.	Kryterium oceny	Kierunki doskonalenia	Uwagi
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Źródło: opracowanie własne

Załącznik 2 – Propozycja struktury raportu

Struktura raportu z realizacji funkcji kontrolnej audytu personalnego

I. Streszczenie raportu
1. Cele audytu
2. Ustalenia i wnioski diagnostyczne
3. Kwalifikacje audytorów

II. Część podstawowa raportu
1. Podstawa formalna przeprowadzania audytu, przedmiot, cel i zakres audytu
2. Krótka charakterystyka audytowanej jednostki organizacyjnej lub instytucji
3. Metoda badania (założenia wstępne audytu, źródła informacji, procedura audytu)
4. Przebieg audytu
5. Ocena badanego problemu i kierunki eliminacji stwierdzonych błędów

III. Załączniki
1. Tablice, wykresy, obliczenia
2. Opinie, badania ekspertów, prognozy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Audyt personalny”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1. Wstęp 483

2. Cel dobrej praktyki 483

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 483

3.1. Model analizy i oceny czynności 485

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 486

4. Zespół projektowy 487

4.1. Struktura zespołu projektowego 487

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 487

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 489

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Przykładowa struktura organizacyjna Sądu 484
Rysunek 2 Przykładowe obszary zadaniowe zarządzania kapitałem ludzkim 485
Rysunek 3 Struktura podziału ról projektowych 487
Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 488
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 490

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu po stronie Wykonawcy 488
Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu 490

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Audyt personalny definiowany jest jako usystematyzowane, niezależne i metodyczne badanie. Jest on zarazem oceną zasobów ludzkich i systemu zarządzania tymi zasobami, które mają na celu monitorowanie zgodności ich stanu z przyjętymi standardami.[1]. Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Audyt personalny". Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

2. Cel dobrej praktyki

Celem proponowanej praktyki jest dostarczenie kadrze kierowniczej Sądu narzędzia umożliwiającego ocenę oraz doskonalenie przedsięwzięć podejmowanych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Cele szczegółowe są związane z konkretnymi aspektami funkcji personalnej i możemy do nich zaliczyć:

- doskonalenie rozwiązania organizacyjnego, tzw. modelu organizacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim,
- identyfikację słabych stron w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania kapitałem ludzkim (rekrutacja, ocenianie pracowników, szkolenie i rozwój, wynagradzanie, motywowanie, kształtowanie warunków pracy),
- identyfikację nieprawidłowości w doborze i zastosowaniu metod do realizacji procesu zarządzania kapitałem ludzkim,
- sformułowanie kierunków doskonalenia poszczególnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim.

Definicja szczegółowych celów będzie ustalana w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą każdego z Sądów po dokonaniu odpowiednich analiz przez zespół wdrożeniowy oraz w zależności od przyjętego zakresu wykorzystania audytu.

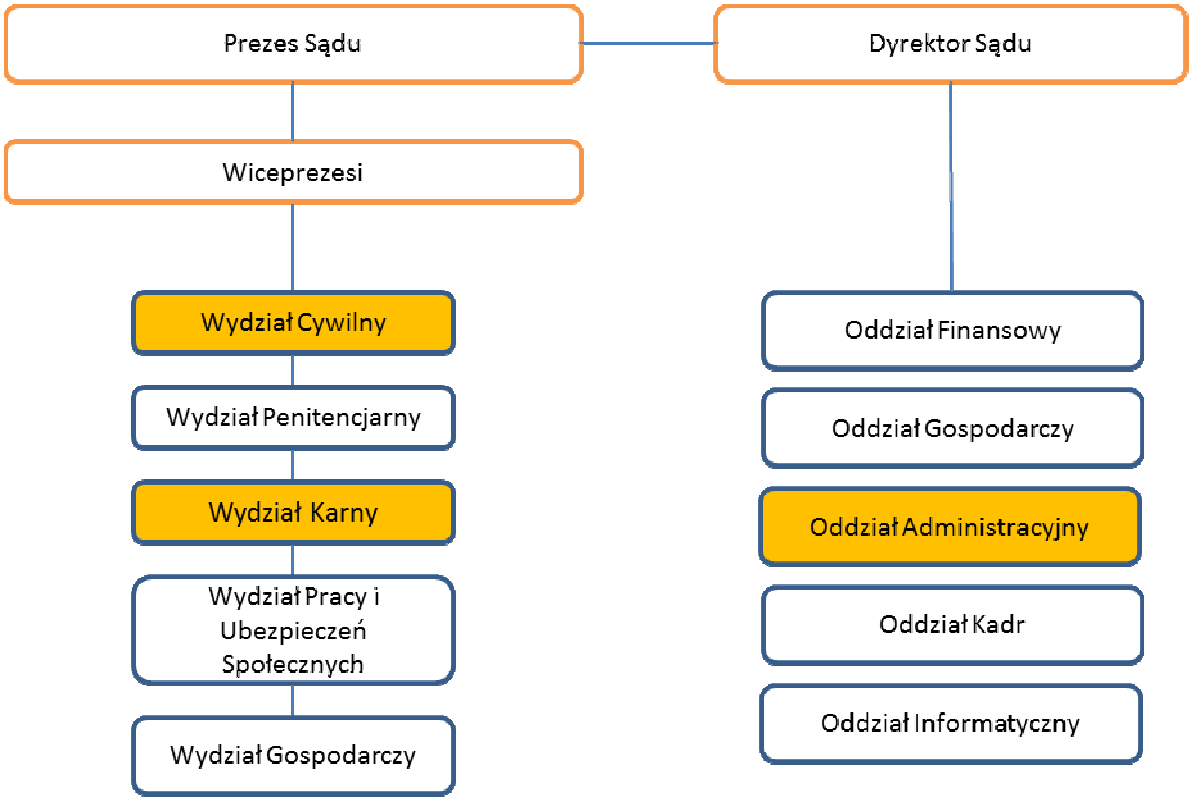
3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Propozycją Wykonawcy jest przeprowadzenie realizacji prac wdrożeniowych w zakresie omawianej dobrej praktyki w dwóch komórkach organizacyjnych Sądu z pionu orzeczniczego i administracyjnego.

[1] „Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach przejęć i fuzji", pod red. A. Pocztowskiego, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 153.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 1 Przykładowa struktura organizacyjna Sądu

Decyzją Prezesa Sądu prace wdrożeniowe rozpoczną się w jednej z komórek wydziału (karnym lub cywilnym – ramach jednej sekcji, jeśli istnieje w Sądzie taki podział) i oddziału (np. administracyjnego). Rezultatem będzie wypracowanie modelu implementacji, który można przenieść na pozostałe jednostki organizacyjne Sądu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Model analizy i oceny czynności

Dobra praktyka „Audyt personalny" w szczególności dotyczyć będzie identyfikacji słabych stron i doskonalenia poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania kapitałem ludzkim.

Poniższy rysunek przedstawia przykładowe obszary zadaniowe zarządzania kapitałem ludzkim:

Rysunek 2 Przykładowe obszary zadaniowe zarządzania kapitałem ludzkim

Przyjmując, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego jej efektywne funkcjonowanie, możemy wyróżnić następujące obszary działań w ramach audytu funkcji personalnej[2]:

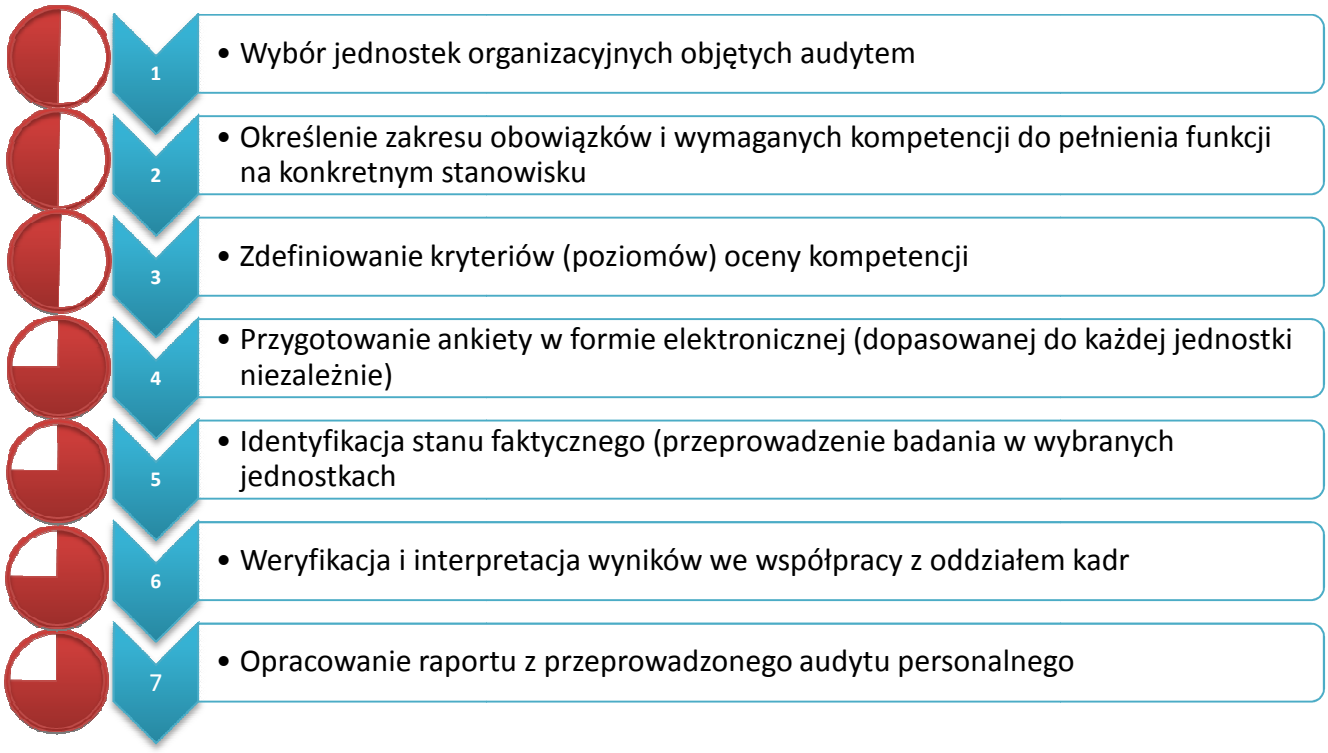
- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- podmioty i organizację procesów w obszarze funkcji personalnej,
- metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekty zarządzania zasobami ludzkimi,
- strategię, strukturę i kulturę organizacyjną jako czynniki determinujące zarządzania zasobami ludzkimi,
- otoczenie funkcji personalnej.

[2] Red. A. Pocztowski, „Zarządzanie …", op. cit., s. 417.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Audyt personalny”:



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

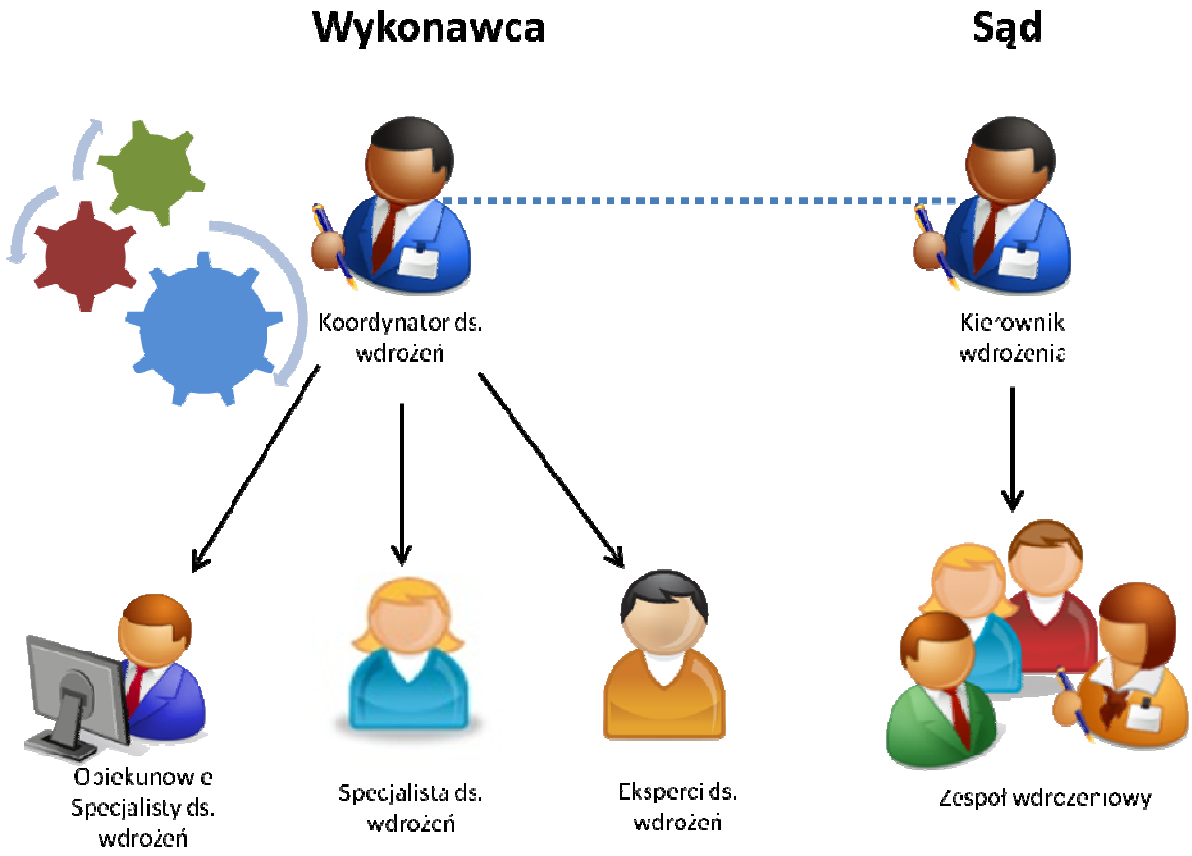
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Audyt personalny”:



Rysunek 3 Struktura podziału ról projektowych

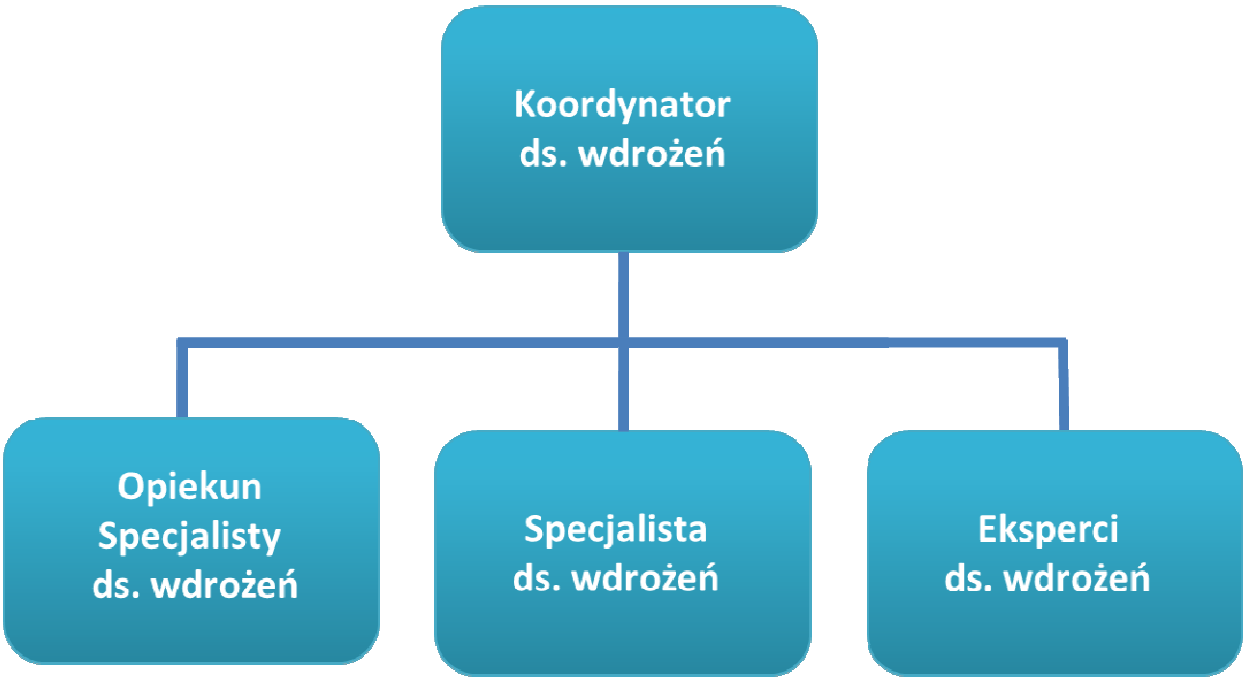
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (4 osoby):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Prawnik (1 ekspert).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu kryteriów (poziomów) oceny kompetencji. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisu programu wdrożenia.

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrej praktyki w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1 Opis ról zespołu po stronie Wykonawcy

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik Wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Dyrektor Sądu,
  - przedstawiciele kierownictwa Sądu (Przewodniczący Wydziału i Oddziału, w których będzie przeprowadzony audyt) wytypowani przez Kierownika Wdrożenia i Dyrektora Sądu.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika odpowiedzialnego za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu poszczególnych dokumentów, m.in. elektronicznej, imiennej ankiety. Wymierną korzyścią z przeprowadzenia badania będzie zebranie informacji związanych z wynikiem efektywności poszczególnych osób zaangażowanych w dane działania. Informacje te będą przeznaczone dla kierownictwa wybranych jednostek oraz Oddziału Kadr.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Współpraca w zakresie ustalenia obligatoryjnych i uzupełniających kompetencji dla każdego stanowiska pracy w wybranych jednostkach organizacyjnych. ▪ Weryfikacja ankiety badawczej. ▪ Opiniowanie wariantów. ▪ Dystrybucja ankiet wśród pracowników objętych badaniem. ▪ Zapewnienie dostarczenia kompletnych ankiet od wszystkich badanych. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja założeń przyjętych przez Wykonawcę w kierunku potrzeb i bardziej precyzyjnych wymagań Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych. ▪ Weryfikacja raportu.

Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacją pracowników sądu”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Tomasz Sapeta

Konsultacja: SRR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 492

1. Wprowadzenie 493

2. Cele dobrej praktyki 494

3. Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki 495

4. Opis dobrej praktyki 496

4.1. Informacje ogólne 496
4.2. Faza przygotowawcza dobrej praktyki 497
4.3. Koszty wdrożenia dobrej praktyki 497
4.4. Zakończenie procesu wdrażania dobrej praktyki 498

5. Dodatkowe informacje 498

6. Załączniki 499

Załącznik 1 – Regulamin przeprowadzenia konkursu na staż urzędniczy w Sądzie 500

Załącznik 2 – Wzór informatora dla nowozatrudnionych na staż urzędniczy 517

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wypracowanie w Sądach biorących udział w projekcie spójnego modelu rekrutacji i selekcji oraz adaptacji pracowników na bazie podejścia kompetencyjnego opartego o wymogi prawa powszechnie obowiązującego. Proces zatrudniania obejmuje cztery podstawowe fazy postępowania, których właściwe zaplanowanie oraz realizacja gwarantują pozyskanie wartościowego pracownika odpowiadającego potrzebom i oczekiwaniom Sądu. Na całościowe ujęcie procesu zatrudniania składa się faza analityczno-planistyczna, której podstawą jest dogłębna analiza zasobów ludzkich w Sądzie przy wykorzystaniu szerokiego wachlarza kryteriów. Realizacja procesu analitycznego pozwala na identyfikację i rozpoznanie poziomu kompetencji posiadanych przez zatrudnionych, ale również daje odpowiedź na pytanie jakie są możliwości wewnętrznych przesunięć kadrowych realizowanych w ramach szeroko rozumianej rekrutacji wewnętrznej. W ramach działań analitycznych ważną kwestią jest przeprowadzenie analizy pracy w obrębie stanowisk pracy (standaryzacja stanowisk pracy) pozwalająca na wypracowanie odpowiedniego modelu profilu kwalifikacyjnego niezbędnego w realizacji fazy naboru i selekcji. Kolejną kwestią w procesie zatrudniania jest planowanie zatrudnienia dokonujące się poprzez zdefiniowanie bilansu popytu i podaży na pracę, pozwalające na określenie dalszej ścieżki postępowania w kwestii regulacji stanu i struktury zatrudnienia. Działania związane z wyborem rynku pracy (wewnętrzny i zewnętrzny) oraz przyciągnięciem do Sądu odpowiednich kandydatów są przedmiotem etapu naboru, który w swej istocie pełni trzy istotne funkcje: informacyjną, motywacyjną i wstępnej selekcji. Właściwym etapem dla procesu zatrudniania jest faza selekcji, w której dokonuje się weryfikacji kandydatów w kontekście przyjętych wcześniej kryteriów zatrudniania określonych profilem kwalifikacyjnym. Kluczową kwestia dla tego etapu postępowania rekrutacyjnego jest określenie wymagań adekwatnych nie tylko do potrzeb obsadzanego stanowiska pracy ale również oczekiwań na poziomie Sądu jako całej organizacji. Istotnym w tej fazie jest przyjęcie odpowiednich narzędzi i ich zastosowanie, co powinno być określone w dokumencie jakim jest regulamin. Poprawne przygotowanie i realizacja tej fazy postępowania powinna w swojej istocie ujmować kwestie adaptacji do pracy, stanowiącej bardzo istotny element przebiegu całego procesu, gwarantujący osiągnięcie przez nowo zatrudnionego pracownika wysoki poziom efektywności pracy w krótkim okresie czasu od zatrudnienia. Biorąc pod uwagę powyższe dobra praktyka pozyskiwania i adaptacji pracowników koncentrować się będzie na opracowaniu dwóch podstawowych narzędzi a mianowicie regulaminu postępowania konkursowego oraz informatora adaptacyjnego.

Ze względu na centralną dystrybucję model ten nie rozwiąże problemu zaspokojenia potrzeb sądów w odniesieniu do liczby pracowników i czasu ich pozyskania. Pozwoli natomiast uporządkować kwestie przebiegu procesu zatrudniania, co sprzyjać będzie zwiększeniu efektywności działań rekrutacyjnych i adaptacyjnych.

Przygotowanie i wdrożenie dobrej praktyki jest zgodne z obowiązującymi regulacjami prawnymi:

- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998r. – Ustawa o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. 1998 Nr 162, poz. 1125 ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 stycznia 2008r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. Nr 21, poz. 129).

- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. 2012 Nr 0, poz. 1490).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 kwietnia 2013 r. w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego (Dz. U.2013.646).

oraz zasadami rekrutacji tj.:

- informowaniem- przedstawieniem warunków pracy i zatrudnienia,
- motywowaniem- skupieniem uwagi odpowiednich kandydatów,
- wstępną selekcją- wstępną eliminacją zgłoszeń niespełniających wymagań.

a także podstawowymi celami adaptacji pracowniczej, tj.:

- ułatwieniem początkowych etapów pracy,
- szybszym wykształceniem przyjaznej postawy wobec pracodawcy i skłonności pozostania w nim,
- uzyskaniem w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy nowego pracownika,
- zmniejszeniem prawdopodobieństwa szybkiego odejścia nowego pracownika.

2. Cele dobrej praktyki

Przyjęcie odpowiedniej regulacji postępowania przypadku zatrudniania nowych osób w postaci regulaminu pozwoli na wypracowanie spójnego modelu rekrutacji i selekcji oraz adaptacji pracowników w pełni zgodnego z wymogami prawa powszechnie obowiązującego. Pozwoli to na stworzenie modelu procesu zatrudniania pracowników, którego podstawę tworzyć będą wystandaryzowane narzędzia, pozwalające na szybkie wykształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec Sądu i skłonności do pozostania w nim, uzyskania w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy.

Proces adaptacji sprowadza się do przekazania nowemu pracownikowi wszystkich niezbędnych informacji organizacyjnych pozwalających na efektywne realizowanie powierzonych zadań oraz bezkonfliktową integrację z zespołem pracowniczym. Z tego powodu rezultaty, jakie osiągane są w ramach procesu adaptacyjnego w znacznej mierze zależą od systemu komunikacji w organizacji oraz treści przekazywanych już na poziomie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Błędy popełniane na tym etapie (m.in. nieodpowiedni dobór narzędzi selekcyjnych, brak dbałości o wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek czy przedstawianie nierzeczywistych warunków pracy) skutkować mogą wyborem nieodpowiedniego kandydata bądź odejściem nowozatrudnionego pracownika w pierwszych miesiącach od zatrudnienia. Stąd też istotne wydaje się posiadanie kompleksowej procedury pozyskiwania pracowników oraz późniejszego, zaplanowanego procesu adaptacji społeczno-zawodowej urzędników.

Do zasadniczych celów wdrożenia dobrej praktyki z zakresu zatrudniania i adaptacji pracowników należą:

- stworzenie modelu procesu zatrudniania pracowników, którego podstawę tworzyć będą wystandaryzowane narzędzia, pozwalające na szybkie wykształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec Sądu i skłonności do pozostania w nim,
- realizacja socjalizacji już na wcześniejszych etapach procesu rekrutacji,

- uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy, co będzie konsekwencją zatrudnienia pracowników o odpowiednich kompetencjach, wyrażających się zdolnością do szybkiej adaptacji w zmieniających się warunkach,
- ograniczenie fluktuacji wynikającej z niedopasowania kandydata do zatrudniającej go organizacji, co skutkować będzie obniżeniem kosztów całego przedsięwzięcia rekrutacyjnego.

Ponieważ poszczególne Sądy różnią się swoją specyfiką, narzędzia adaptacyjne (takie jak m.in. informator dla nowo zatrudnionych) wymagają odmiennego podejścia i indywidualnego opracowania. Recenzja realizacji postawionych celów będzie możliwa poprzez określenie stopnia ich osiągnięcia i przełożenia na praktykę zarządzania pracownikami.

3. Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki

Wdrożenie dobrej praktyki pozwoli na pełne wykorzystanie kapitału, jaki wnoszą zatrudnieni pracownicy w kontekście realizowanych celów i zadań w Sądzie. Usprawnienie procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz ich kompetencjami dotyczy zwłaszcza tych obszarów, które w znacznej mierze wpływają na końcową realizację celów organizacyjnych. Dlatego też możemy wyszczególnić trzy rodzaje beneficjentów:

- sąd jako całą organizację,
- kadrę Kierowniczą,
- pracowników.

Korzyści wynikających z wdrożenia wybranych narzędzi procesu pozyskiwania i adaptacji pracowników przedstawiają się następująco:

Dla Sądu:

- Dokładniejsza ocena możliwości kandydata i jego przydatności na określonym stanowisku pracy.
- Lepsze dopasowanie umiejętności i zainteresowań kandydata do wymagań stanowiska pracy.
- Ograniczenie zjawiska fluktuacji.
- Wykształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec sądu i skłonności do pozostania w nim.

Dla Kadry Kierowniczej:

- Zwiększenie zakresu udziału bezpośrednich przełożonych w stosowanych w procesie rekrutacji narzędziach.
- Możliwość lepszego poznania kompetencji kandydata do pracy.
- Wzrost motywacji poprzez zwiększenie udziału w procesie decyzyjnym.
- Rozpoznanie oczekiwań przyszłego pracownika na poziomie postępowania rekrutacyjnego.

Dla Pracowników:

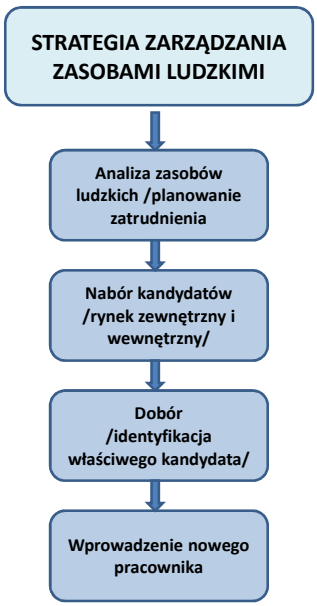
- Realizacja adaptacji jeszcze w trakcie trwania procesu rekrutacji.
- Ograniczenie stresu wynikającego z nowej sytuacji.
- Większe możliwości wykazania się posiadanymi kompetencjami.
- Weryfikacja stanowiska pracy jeszcze w trakcie postępowania rekrutacyjnego.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Pozyskiwanie pracowników polega na dbaniu o to, by Sąd mógł pozyskać i zatrzymać pracowników jakich potrzebuje, oraz by wykorzystał potencjał którym dysponują pracownicy. Koncepcja dobrej praktyki oparta jest na podejściu kompetencyjnym pozwalającym na bardziej trafne dopasowanie kandydatów do procesów pracy mających miejsce na stanowiskach. Podstawą działań rekrutacyjnych jest analiza zasobów ludzkich prowadzona w dwóch płaszczyznach: analizy stanu i struktury zatrudnienia – dzięki niej określamy wewnętrzne możliwosci działań rekrutacyjnych, oraz analiza pracy będąca podstawą konstruowania profili wymagań. Tak szeroka analiza pozwala na ocenę pozytywnych i negatywnych aspektów zidentyfikowanych źródeł rekrutacji. Zainteresowanie kandydatów ofertą pracy ma dla przyjętego rozwiązania drugoplanowe znaczenie, co wynika z regulacji prawnych. Istotą procesu zatrudniania jest przyjęcie odpowiedniej metodologii postępowania wyrażającej się w fazach realizacji tego procesu, co przedstawia poniższy schemat.

Schemat 1. Podstawowe etapy przebiegu procesu zatrudniania



Istota rekrutacji osadzona jest w fazie selekcji, w której weryfikuje się deklarowane możliwości kandydata z rzeczywistością, przy wykorzystaniu określonych narzędzi specyficznych dla podejścia kompetencyjnego. Wymaga to opracowania i wdrożenia odpowiednich zasad postępowania wyrażonych w regulaminie postępowania konkursowego, zwierającego istotne informacje na temt szczegółów postępowania przy zatrudnianiu pracowników a opartego na podstawowych regulacjach prawnych. Całość dobrej praktyki zamyka wprowadzenie do pracy nowego pracownika poprzez wykorzystanie dostępnych narzędzi adaptacyjnych. Praktyka realizowana będzie przy aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno konsultantów, jak i wybranych

przedstawicieli Sądu, co gwarantuje optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb organizacji.

4.2. Faza przygotowawcza dobrej praktyki

W celu wdrożenia nowego systemu pozyskiwania oraz adaptacji pracowników na stanowiska koniecznym jest podjęcie działań przygotowawczych. W głównej mierze sprowadzają się one do przeprowadzenia analizy pracy stanowiska i stworzenia aktualnego standardu stanowiskowego. Pozwoli to osobom rekrutującym oraz samym kandydatom na pozyskanie informacji na temat bieżących oczekiwań, jakie winni spełniać kandydaci ubiegający się o wakat oraz informacji związanych z zakresem zadań, obowiązków i uprawnień, jakie będą wymagane i realizowane na obsadzanym stanowisku. Przeprowadzenie analizy stanowiska pracy pozwoli na skonstruowanie profilu kwalifikacyjnego adekwatnego do potrzeb obsadzanego stanowiska pracy oraz oczekiwań Sądu jak systemu społecznego. Etap przygotowawczy odnosi się również do zapoznania się z regulacjami, które kształtują przebieg procesu zatrudniania w tym z regulaminem postępowania konkursowego (zał. 1). Na tym etapie postępowania koniecznym jest również przeszkolenie osób odpowiedzialnych za przebieg procesu rekrutacji (Komisja konkursowa) z zakresu stosowania określonych narzędzi (m.in. z doboru metod selekcyjnych oraz doskonalenia umiejętności prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych opartych na kompetencjach).

Przygotowania wymagać będzie także faza adaptacji nowo zatrudnionego pracownika, która sprowadzać będzie się do opracowania szczegółowej procedury adaptacji osób przyjętych na staż urzędniczy (m.in. wykaz zajęć teoretycznych, wyznaczenie opiekunów stażu, obszaru ich odpowiedzialności). Przygotowania wymagać będą narzędzia adaptacyjne tj. informator dla nowozatrudnionych pracowników (zał.2.), arkusz oceny kwartalnej uczestnika stażu dokonywany przez wyznaczonego opiekuna, kwestionariusz poziomu zadowolenia stażysty z przebiegu stażu.

4.3. Koszty wdrożenia dobrej praktyki

Koszty wdrożenia praktyki związane będą w głównej mierze z koniecznością przygotowania osób biorących czynny udział w procesie zatrudniania oraz osób które będą odpowiedzialne za wdrożenie nowo zatrudnionej osoby. Formę przygotowań stanowić będą szkolenia realizowane w formie warsztatów. Koszty wynikać będą również z konieczności opracowania nowych wzorów narzędzi stosowanych w procesie selekcji i adaptacji, a co się z tym wiąże kosztów materiałów biurowych oraz stworzenia platformy (Intranet), na której nowo zatrudnione osoby znajdą niezbędne informacje na temat Sądu oraz przebiegu swojego stażu urzędniczego.

Wdrożenie proponowanej praktyki pozwoli Sądom na uniknięcie znacznie wyższych kosztów, na które organizacje są narażone, jeżeli zaniedbają któryś z opisywanych procesów, tj. pozyskiwania lub/i adaptacji pracowniczej. Do najważniejszych konsekwencji takiego zaniedbania zalicza się:

- koszty separacji (czas poświęcony negocjacji warunków separacji, koszty administracyjne związane ze zwolnieniem, odprawa),
- koszty rekrutacji osób zastępujących odchodzących pracowników,
- koszty wprowadzenia do organizacji (szkolenia, badania lekarskie, dodatkowa dokumentacja pracownicza itp.),
- koszty dodatkowego nadzoru i korekty błędów,
- koszty znalezienia wewnętrznego zastępstwa (nadgodziny, delegacje, ew. przeniesienia),
- różnica między wartością pracownika dla przedsiębiorstwa a kosztem płacy i świadczeń otrzymywanych przez pracownika.

Wymienione konsekwencje mają w dużej mierze charakter stricte materialny, do których należy także doliczyć dodatkowe koszty o charakterze psychospołecznym, jakie organizacja ponosi wskutek niewłaściwego wprowadzenia pracownika do organizacji (np. spadek poczucia wartości, brak zaufania do przełożonego, lekceważące podejście do współpracowników). Uzasadnionym zatem wydaje się być poniesienie kosztów na przygotowanie i wdrożenie proponowanej praktyki z zakresu pozyskiwania i adaptacji pracowniczej.

4.4. Zakończenie procesu wdrażania dobrej praktyki

Wynikiem wdrożenia dobrej praktyki jest stosowanie zaproponowanych rozwiązań w praktyce zatrudniania pracowników oraz ocena stopnia ich efektywności. Można zatem przyjąć, że ocena efektywności kompleksowego modelu pozyskiwania oraz adaptacji pracowników na staż będzie dokonywana na podstawie:

- wskaźnika % osób, kończących staż urzędniczy z pozytywną oceną z egzaminu końcowego,
- wskaźnika % osób, które po zakończeniu stażu podejmą zatrudnienie w Sądzie,
- poziomu zadowolenia osób odbywających staż urzędniczy,
- rosnącej ilości kandydatur na staże urzędnicze.

5. Dodatkowe informacje

Dobra praktyka adresowana jest do grupy stanowisk urzędniczych, na których stosuje się w procesie rekrutacji formę postępowania konkursowego. Dla tego typu podejścia proponowany jest regulamin postępowania konkursowego. W przypadku informatora adaptacyjnego zaproponowane narzędzie może być stosowane w odniesieniu do wszystkich stanowisk pracy funkcjonujących w strukturze danego Sądu. Zaleca się, aby powyższe dokumenty zwłaszcza informator adaptacyjny zostały wdrożone w wersji elektronicznej z wykorzystaniem systemu informatycznego danego Sądu. Pozwoli to na obniżenie kosztów wdrożenia dobrej praktyki.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Regulamin przeprowadzenia konkursu na staż urzędniczy w sądzie
Załącznik 2 – Wzór informatora dla nowozatrudnionych pracowników na staż urzędniczy

Załącznik 1 – Regulamin przeprowadzenia konkursu na staż urzędniczy w Sądzie

REGULAMIN PRZEPROWADZENIA KONKURSU NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

Na podstawie :

1. Ustawy o pracownikach sądów i prokuratury z dnia 18 grudnia 1998 roku (Dz. U. 1998 Nr 162, poz. 1125 ze zm.)
2. Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 stycznia 2008r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. Nr 21, poz. 129)
3. Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. 2012 Nr 0, poz. 1490)

ustala się następująco:

Rozdział I
POSTANOWIENIA OGÓLNE

§1.

Regulamin określa:

1. Sposób i tryb przeprowadzania konkursu na staż urzędniczy w Sądzie.
2. Skład komisji konkursowej, sposób i tryb jej działania.
3. Etapy i przebieg konkursu.
4. Zakres i sposób udostępniania informacji kandydatowi na staż urzędniczy w Sądzie.

§2.

Ilekroć w regulaminie jest mowa:

1. **Konkursie -** oznacza to obowiązujący w Sądzie tryb naboru na staż urzędniczy, o którym mowa w art. 3a ustawy z dnia 18 grudnia 1998 roku o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. Nr 162, poz. 1125 z późn. zm.)
2. **Komisji** – oznacza to komisję konkursową
3. **Kandydacie** – oznacza to osobę biorącą udział w procesie rekrutacji na staż urzędniczy w Sądzie
4. **Kryteria oceny** – oznacza to wiedzę, kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje i zdolności ogólne oczekiwania od kandydatów
5. **Dyrektorze** – oznacza to Dyrektora Sądu
6. **BIP** – oznacza to Biuletyn Informacji Publicznej prowadzony na Stronie Internetowej Sądu
7. **Sądzie** – oznacza to Sąd…
8. **Siedzibie** – oznacza to budynek Sądu… mieszczący się [Adres Sądu].

§3.

1. Celem procedury jest ustalenie zasad zatrudniania pracowników w oparciu o przejrzyste kryteria oraz zagwarantowanie równego dostępu do miejsc pracy w Sądzie… w drodze konkursu.
2. Procedura reguluje zasady naboru pracowników na staż urzędniczy do Sądu….
3. Konieczność przeprowadzenia konkursu stwierdza Dyrektor, wydając zarządzenie o powołaniu komisji konkursowej i ogłoszeniu konkursu.

Rozdział II
NABÓR KANDYDATÓW

§4. OGŁOSZENIE

1. [Autor] opracowuje tekst ogłoszenia o konkursie, które powinno zawierać:
   a. Nazwę i adres Sądu
   b. Oznaczenie konkursu
   c. Określenie wolnych stanowisk pracy
   d. Zakres zadań wykonywanych na stanowisku pracy
   e. Określenie wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe
   f. Wykaz dokumentów określonych w §5 ust. 2., termin i miejsce ich złożenia.
2. Ogłoszenie o konkursie może zawierać inne poza wskazanymi w powyższym punkcie informacje, jeżeli ich podanie jest istotne dla przeprowadzenia konkursu.
3. Dyrektor określa wymagania dodatkowe, które ustalane są indywidualnie, w zależności od tego jakie stanowisko będzie miał docelowo zajmować kandydat po odbyciu stażu urzędniczego. Wymagania te powinny uwzględniać w szczególności:
   a. Rodzaj kwalifikacji niezbędnych do wykonywania zadań
   b. Zakres wykonywanych zadań
   c. Zdolności analityczne
   d. Znajomość techniki pracy biurowej, w tym umiejętność posługiwania się sprzętem komputerowym
   e. Kreatywność
   f. Komunikatywność
   g. Odporność na stres
   h. Poziom wiedzy ogólnej i kultury osobistej
   i. Umiejętność pracy w zespole.
4. Ogłoszenie o konkursie umieszcza się na tablicy ogłoszeń w siedzibie Sądu, na stronie internetowej Sądu oraz na stronie BIP, a ponadto przekazuje się Powiatowemu Urzędowi Pracy w [Adres Urzędu].
5. Ogłoszenie o konkursie, także w formie skróconej, może zostać opublikowane również w prasie lokalnej.

§5. KANDYDACI

1. O przyjęcie na staż urzędniczy może ubiegać się osoba, która spełnia następujące wymagania formalne:
    a. Posiada pełną zdolność do czynności prawnych
    b. Posiada nieposzlakowaną opinię
    c. Nie była karana za przestępstwo karne lub przestępstwo skarbowe
    d. Przeciwko której nie jest prowadzone postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe
    e. Która ukończyła co najmniej studia pierwszego stopnia i uzyskała tytuł zawodowy
    f. Posiada stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na określonym stanowisku.
2. Kandydaci składają dokumenty aplikacyjne zawierające:
    a. List motywacyjny ze wskazaniem sygnatury konkursu adresowany do Dyrektora Sądu
    b. CV
    c. Kwestionariusz osobowy dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie
    d. Kserokopię dyplomu ukończenia studiów I lub II stopnia
    e. Kserokopię dokumentów potwierdzających posiadanie niezbędnych kwalifikacji i uprawnień zawodowych - w przypadku ich żądania w ogłoszeniu
    f. Kserokopię świadectw pracy lub zaświadczeń dokumentujących staż pracy - w przypadku ich żądania w ogłoszeniu
    g. Oświadczenie o posiadanej pełnej zdolności do czynności prawnych
    h. Oświadczenie, że przeciwko kandydatowi nie jest prowadzone postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe
    i. Oświadczenie o niekaralności za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe
    j. Oświadczenie o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych dla celów rekrutacji (tekst jednolity - Dz.U. 2002.101.926 j.t z późn. zm.)
3. Kandydat składa wymagane dokumenty bezpośrednio w siedzibie Sądu albo nadaje drogą pocztową, z podaniem oznaczenia konkursu. W przypadku nadania dokumentów drogą pocztową, za datę ich złożenia uważa się datę stempla pocztowego.

§6. KOMISJA KONKURSOWA

1. Po stwierdzeniu konieczności przeprowadzenia konkursu Dyrektor wydaje zarządzenie o powołaniu Komisji konkursowej, która składa się z 3 do 5 osób (ZAŁĄCZNIK NR 1)
2. W skład Komisji mogą wchodzić:
    a. Przewodniczący Wydziału
    b. Wyznaczony Sędzia
    c. Inspektor do spraw biurowości
    d. Inni pracownicy
3. Członkowie Komisji wybierają ze swojego grona Przewodniczącego i Sekretarza Komisji.
4. W przypadku nieobecności któregoś z członków Komisji Dyrektor wskazuje osobę zastępującą nieobecnego członka Komisji, jak również może wskazać inne osoby do składu Komisji.
5. Komisja obraduje na posiedzeniach.

6. Komisja podejmuje uchwały w drodze głosowania, przy obecności co najmniej 3 członków Komisji, zwykłą większością głosów, a w razie równej liczby głosów rozstrzyga głos Przewodniczącego Komisji.

Rozdział III
POSTĘPOWANIE KONKURSOWE

§7. KONKURS

1. Konkurs składa się z trzech etapów:
   a. Etap I - wstępna selekcja zgłoszeń kandydatów pod kątem spełnienia wymogów formalnych przystąpienia do konkursu
   b. Etap II - praktyczne sprawdzenie umiejętności
   c. Etap III - rozmowa kwalifikacyjna

§8. ETAP I

1. Dokumenty złożone przez kandydatów są analizowane na posiedzeniu Komisji, pod kątem spełnienia przez kandydata:
   a. wszystkich wymagań niezbędnych określonych w ogłoszeniu
   b. wymogów formalnych określonych w § 5 pkt 2. niniejszego regulaminu
   c. wymogu dotrzymania terminu złożenia dokumentów określonego w ogłoszeniu
2. Oferty nie spełniające co najmniej jednego z wymogów określonych w ust. 1 pkt a.-c. nie podlegają dalszej ocenie. Nie jest dopuszczalne uzupełnianie dokumentacji w trakcie trwania konkursu.
3. Komisja po upływie terminu składania ofert dokonuje analizy złożonych dokumentów pod kątem ich zgodności z wymaganiami zamieszonymi w ogłoszeniu.
4. Po dokonaniu analizy komisja sporządza:
   a. wykaz kandydatów składających oferty wraz z określeniem ofert spełniających wymogi formalne zawarte w ogłoszeniu o konkursie (ZAŁĄCZNIK NR 2)
   b. wykaz kandydatów, którzy zostali zakwalifikowani do II etapu konkursu, (ZAŁĄCZNIK NR 3).
5. Sekretarz Komisji, na polecenie Przewodniczącego Komisji, zawiadamia kandydatów, o których mowa w ust. 4 pkt b., o zakwalifikowaniu do II etapu konkursu, terminie i miejscu jego przeprowadzenia - co najmniej na 7 dni przed rozpoczęciem (ZAŁĄCZNIK NR 4).
6. Zawiadomienia dokonuje się poprzez umieszczenie listy zakwalifikowanych kandydatów i informacji wymienionych w ust. 5. na tablicy ogłoszeń lub na stronie internetowej Sądu.

§9. ETAP II

1. Kandydat stawia się na II etap konkursu w miejscu, dacie i czasie, które podano do wiadomości w sposób opisany w § 8 pkt. 5. oraz 6.
2. Niestawienie się kandydata na którykolwiek z etapów w wyznaczonym miejscu, dacie i czasie jest równoznaczne z rezygnacją z ubiegania się o staż urzędniczy. Od decyzji Komisji nie przysługuje odwołanie.

3. II etap konkursu polega na praktycznym sprawdzeniu umiejętności poprzez wykonanie jednakowego dla wszystkich kandydatów zadania praktycznego. Zadanie praktyczne jest przygotowywane każdorazowo przez Komisję z uwzględnieniem docelowego stanowiska, którego dotyczy konkurs i zatwierdzane przez Dyrektora.
4. Sprawdzian umiejętności przeprowadza się pod nadzorem co najmniej dwóch członków Komisji wyznaczonych przez Przewodniczącego Komisji.
5. Komisja po przeprowadzeniu drugiego etapu konkursu:
    a. dokonuje oceny prawidłowości wykonania zadania przez kandydata wyrażonej w skali punktowej w przedziale od 1 do 10, zgodnie z kryteriami oceny przygotowanymi przez Komisję i zatwierdzonymi przez Dyrektora
    b. ustala listę kandydatów do III etapu konkursu, o ile to możliwe, w proporcji trzech kandydatów na jedno miejsce pracy, ze wskazaniem liczby uzyskanych punktów uszeregowanych w porządku malejącym (ZAŁĄCZNIK NR 5)
6. sekretarz komisji, na polecenie przewodniczącego komisji, zawiadamia kandydatów, o których mowa w ust. 5 pkt. b., o zakwalifikowaniu do iii etapu konkursu, terminie i miejscy jego przeprowadzenia - co najmniej na 7 dni przed rozpoczęciem (ZAŁĄCZNIK NR 6)
7. Zawiadomienia dokonuje się poprzez umieszczenie listy zakwalifikowanych kandydatów i informacji wymienionych w ust. 7. na tablicy ogłoszeń lub na stronie internetowej Sądu.

§10. ETAP III

1. Kandydat stawia się na III etap konkursu w miejscu, dacie i czasie, które podano do wiadomości w sposób opisany w § 9 pkt. 6. oraz 7.
2. Niestawienie się kandydata na którykolwiek z etapów w wyznaczonym miejscu, dacie i czasie jest równoznaczne z rezygnacją z ubiegania się o staż urzędniczy. Od decyzji Komisji nie przysługuje odwołanie.
3. Etap III konkursu polega na przeprowadzeniu z wytypowanymi w II etapie kandydatami rozmowy kwalifikacyjnej.
4. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej Komisja ocenia w szczególności umiejętności kandydata dotyczące wykorzystania w praktyce jego wiedzy z zakresu zadań wykonywanych na stanowisku, którego dotyczy konkurs.
5. W wyniku etapu III kandydat może otrzymać od 0 do 27 punktów.
6. Punktowanie elementów profilu osobowego, tj. wykształcenia, doświadczenia zawodowego i specjalnych kwalifikacji lub umiejętności odbywa się według następujących kryteriów:
    a. wykształcenie – kandydat otrzymuje 2 punkty, jeżeli posiada wykształcenie wyższe prawnicze lub administracyjne
    W przypadku ogłoszenia naboru na stanowiska wymagające wykształcenia kierunkowego, tj. ekonomicznego czy informatycznego, wskazane wykształcenie zastępuje się wykształceniem kierunkowym wg potrzeb.
    b. doświadczenie zawodowe – kandydat otrzymuje:
        - 1 punkt za przepracowanie okresu do jednego roku
        - 2 punkty – od 1 do 3 lat
        - 3 punkty – od 3 do 5 lat
        - 4 punkty – powyżej 5 lat

do okresu pracy zalicza się również staż odbywany w ramach skierowania z urzędu pracy; punkty przyznane według powyższej skali podlegają pomnożeniu przez:

- 0 – jeżeli kandydat pracował, ale nie była to praca biurowa
- 0,5 – jeżeli kandydat pracował w sektorze prywatnym (praca biurowa)
- 1,5 – jeżeli kandydat pracował w administracji państwowej (praca biurowa)
- 2 – jeżeli kandydat pracował w sądzie lub prokuraturze (praca biurowa)

W przypadku doświadczenia zawodowego powyżej 5 lat zgromadzonego u różnych pracodawców do przeliczenia mnożnika przyjmuje się 4 punkty pomnożone przez 1 z 4 wskazanych wyżej wskaźników klasyfikacji doświadczenia zawodowego - najkorzystniejszy dla pracownika. Do doświadczenia zawodowego nie wlicza się okresów pracy, gdy stosunek pracy został rozwiązany z winy pracownika.

7. Po przeprowadzeniu każdej z rozmów kwalifikacyjnych z poszczególnymi kandydatami komisja uzupełnia arkusz wyników rozmów kwalifikacyjnych (ZAŁĄCZNIK NR 7)
8. Po przeprowadzeniu III etapu konkursu Sekretarz Komisji niezwłocznie sporządza protokół zawierający w szczególności (ZAŁĄCZNIK NR 8):
   a. listę kandydatów biorących udział w konkursie
   b. listę kandydatów wybranych lub imię i nazwisko kandydata wybranego na stanowisko, na które przeprowadzany był konkurs
   c. wyniki i oceny poszczególnych kandydatów.
9. Komisja po przeprowadzeniu konkursu, w oparciu o jego wyniki, może wyłonić rezerwową listę kandydatów na wypadek zaistnienia możliwości zatrudnienia większej liczby osób, rezygnacji kandydata bądź w sytuacji ustania stosunku pracy z osobą odbywającą staż urzędniczy przed ukończeniem stażu (ZAŁĄCZNIK NR 9).
10. Rezerwowa lista kandydatów jest ważna do następnego konkursu, jednakże nie dłużej niż 12 miesięcy od przeprowadzenia ostatniego konkursu.
11. Dyrektor upowszechnia informację, o której mowa w ust. 8 pkt b. na tablicy ogłoszeń lub na stronie internetowej Sądu.

Rozdział IV
POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§11.

1. Dokumentację z przebiegu konkursu Sekretarz Komisji przekazuje Dyrektorowi w terminie 7 dni od dnia sporządzenia protokołu, o którym mowa w §10 ust. 5.
2. Dokumentacja, o której mowa w ust. 1, przechowywana jest w Sądzie przez okres 1 roku od daty sporządzenia protokołu końcowego z konkursu.
3. Kandydatowi udostępnia się do wglądu w siedzibie Sądu protokół, o którym mowa w ust. 5. w części dotyczącej jego wyników i oceny.
4. Sąd nie zwraca złożonych w toku postępowania konkursowego kopii dokumentów urzędowych, oświadczeń oraz innych złożonych do celów rekrutacji materiałów.

5. Osoby wyłonione w toku konkursu do odbycia stażu urzędniczego zostaną zobowiązane - po zakończeniu konkursu, ale przed nawiązaniem stosunku pracy, do okazania oryginałów albo urzędowo potwierdzonych odpisów dokumentów złożonych w konkursie.
6. Po zakończeniu konkursu decyzję o zatrudnieniu kandydata jak i dalsze czynności określają – Dyrektor Sądu oraz przepisy prawa.

.....
Dyrektor Sądu

Załącznik nr 1 - Powołanie Komisji konkursowej

Sąd [Data opublikowania]
[Adres Sądu]

W związku z ogłoszeniem konkursu na staż urzędniczy w Sądzie powołuję **Komisję konkursową** w składzie:

1. *Stanowisko, Imię i Nazwisko - Funkcja w Komisji*
2. *Stanowisko, Imię i Nazwisko - Funkcja w Komisji*
3. *Stanowisko, Imię i Nazwisko - Funkcja w Komisji*
4. *Stanowisko, Imię i Nazwisko - Funkcja w Komisji*
5. *Stanowisko, Imię i Nazwisko - Funkcja w Komisji*

Dyrektor Sądu]

Załącznik nr 2 - Ocena formalna nadesłanych zgłoszeń na konkurs

Lp.	Nazwisko i imię	Wymagania określone w ogłoszeniu konkursowym												Kwalifikacja oferty
		a	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**	**h**	**i**	**j**	**inne**	**inne**	

Oznaczenia:

1. Wymagania określone w ofercie:
   - Spełnione - **T (tak)**
   - Niespełnione - **N (nie)**
2. Kwalifikacje oferty:
   - Zgodna z ogłoszeniem - **Z**
   - Niezgodna z ogłoszeniem - **N**

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Załącznik nr 3 - wykaz kandydatów zakwalifikowanych do II etapu konkursu

Sąd [Data opublikowania]
[Adres Sądu]

WYKAZ KANDYDATÓW ZAKWALIFIKOWANYCH
DO II ETAPU KONKURSU NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

W wyniku przeprowadzenia I etapu konkursu na staż urzędniczy w Sądzie do II etapu konkursu zakwalifikowali się następujący kandydacie:

1. *Nazwisko i Imię*
2. *Nazwisko i Imię*
3. *Nazwisko i Imię*
4. *Nazwisko i Imię*
5. *……*

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Załącznik nr 4 - Zawiadomienie kandydatów, którzy zostali zakwalifikowani do II etapu konkursu

[Data opublikowania]

Pan/i

1. *Nazwisko i Imię*
2. *Nazwisko i Imię*
3. *Nazwisko i Imię*
4. *Nazwisko i Imię*
5. *……*

ZAWIADOMIENIE
O ZAKWALIFIKOWANIU DO II ETAPU KONKURSU NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

W wyniku analizy dokumentów aplikacyjnych złożonych przez Panią/Pana na staż urzędniczy w Sądzie informuję, iż został/a Pan/i zakwalifikowany/a do II etapu konkursu.

II etap konkursu odbędzie się [Data opublikowania] o godzinie [godzina] w Sądzie, [Adres Sądu] w sali nr ……. .

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Załącznik nr 5 - Wyniki kandydatów, którzy wzięli udział w II etapie konkursu

Sąd [Data opublikowania]
[Adres Sądu]

Wyniki kandydatów, którzy wzięli udział w II etapie konkursu na staż urzędniczy w Sądzie

Lp.	*Nazwisko i Imię*	*Ilość punktów*

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Załącznik nr 6 - Zawiadomienie kandydatów, którzy zostali zakwalifikowani do III etapu konkursu

[Data opublikowania]

Pan/i

1. *Nazwisko i Imię*
2. *Nazwisko i Imię*
3. *Nazwisko i Imię*
4. *…..*

ZAWIADOMIENIE
O ZAKWALIFIKOWANIU DO III ETAPU KONKURSU
NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

W wyniku II etapu konkursu na staż urzędniczy w Sądzie informuję, iż do III etapu konkursu zostali zakwalifikowani następujący kandydaci, którzy otrzymali największą ilość punktów:

Lp.	*Nazwisko i Imię*	*Ilość punktów*

III etap konkursu odbędzie się [Data opublikowania] o godzinie [godzina] w Sądzie, [Adres Sądu] w sali nr ……. .

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Załącznik nr 7 - Arkusz wyników rozmów kwalifikacyjnych (III etap konkursu) odbytych w związku z konkursem na staż urzędniczy

Lp.	Nazwisko i Imię	Elementy profilu osobistego (0-12 pkt)			Poziom wiedzy ogólnej (0-5 pkt)	Treść i poprawność wypowiedzi (0-5 pkt)	Badane kompetencje (0-5 pkt)				Suma uzyskanych punktów
		wykształ-cenie (0-2 pkt)	doświadcze-nie zawodowe (0-8 pkt)	specjalne kwalifikacje / umiejęt-ności (0-2 pkt)			a (0-1 pkt)	b (0-1 pkt)	c (0-1 pkt)	d (0-2 pkt)	

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Miejsce, data

Załącznik nr 8 - Protokół z przebiegu konkursu na staż urzędniczy

Sąd [Data opublikowania]
[Adres Sądu]

PROTOKÓŁ Z PRZEPROWADZONEGO KONKURSU NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

1. W wyniku ogłoszenia konkursu na staż urzędniczy w Sądzie wpłynęło ……. ofert, w tym …… spełniły wymagania formalne określone w ogłoszeniu.

2. W wyniku analizy dokumentów aplikacyjnych, do konkursu zostali zakwalifikowani:
   1)
   2)
   3)
   4)
   5)
   6)
3. Termin składania ofert upłynął: ……
4. W dniu …. Komisja w składzie:
   1)
   2)
   3)
   4)
   5)

Przeprowadziła etap II konkursu (praktyczny sprawdzian umiejętności).
Na II etap konkursu nie stawił/a się: ……
Do udziału w II etapie konkursu (rozmowa kwalifikacyjna) zaproszeni zostali:
   1)
   2)
   3)

5. W dniu …… komisja w składzie:
   1)
   2)
   3)
   4)
   5)

Przeprowadziła rozmowy kwalifikacyjne.
Na III etap konkursu nie stawił/a się: ……

6. Zastosowano następujące metody i techniki naboru:

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

7. Kandydacie wyłonieni w drodze konkursu:

Lp.	*Nazwisko i Imię*	*Wynik naboru*

8. Ponadto wyłoniono listę rezerwową kandydatów

Lp.	*Nazwisko i Imię*	*Wynik naboru*

Komisja wnioskuje o niezatrudnienie żadnego kandydata.

Uzasadnieni: .....
.....
.....

Protokół sporządził:

.....

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Załącznik nr 9 - Informacja o wynikach konkursu na staż urzędniczy

Sąd
[Adres Sądu]

[Data opublikowania]

INFORMACJA O WYNIKACH KONKURSU
NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

W wyniku przeprowadzenia procedury konkursu na staż urzędniczy w Sądzie zatrudniony/a zostanie:

Pan/ Pani …….

Uzasadnienie wyboru: ……
……
……
……

Ponadto została wyłoniona lista rezerwowa kandydatów:

1. *Nazwisko i Imię*
2. *Nazwisko i Imię*
3. *Nazwisko i Imię*

Podpisy Członków Komisji:

1.
2.
3.
4.
5.

Dyrektor Sądu

Załącznik 2 – Wzór informatora dla nowozatrudnionych na staż urzędniczy

WZÓR INFORMATORA DLA NOWOZATRUDNIONYCH NA STAŻ URZĘDNICZY

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 kwietnia 2013 r. w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego *„osoba zatrudniona w charakterze stażysty poznaje strukturę sądu funkcjonowanie podstawowych komórek organizacyjnych oraz podległych jednostek organizacyjnych, jak również tryb załatwiania spraw, które będą należały do zakresu przyszłych obowiązków stażysty jako urzędnika" [Dz.U.2013.646, §11].*

Spełnienie tych wymogów możliwe jest dzięki przygotowaniu specjalnych **elektronicznych Informatorów dla nowozatrudnionych na staż urzędniczy** w Sądach objętych projektem. Ich celem będzie przekazanie w prostej i jednoznacznej formie informacji organizujących pracę w danym Sądzie, gromadząc je w jednym, dostępnym dla stażysty miejscu oraz zdejmując z niego ciężar poszukiwania ich na własną rękę u różnych, nie zawsze dobrze poinformowanych źródeł. **Informator** winien być przygotowane niezależnie przez każdy Sąd i uwzględniać następujące obszary:

I. Powitanie osoby rozpoczynającej staż urzędniczy

Rozpoczynając pracę w nowym miejscu, wiele osób odczuwa niepokój, związany z samą organizacją, współpracownikami czy swoją sprawnością działania. Warto zatem zadbać, aby osoba odbywająca staż urzędniczy od pierwszego dnia czuła się akceptowana i mile widziana przez pozostałych współpracowników.

Dlatego też w tej części warto zamieścić listy powitalne od:

- Prezesa / Dyrektora Sądu **(Osoba ta wita nowego pracownika, wyraża swoje zadowolenie z faktu Jego pojawienia się w Sądzie oraz życzy satysfakcji z pracy oraz rozwoju zawodowego)**

- Pracowników Sądu / Komórki organizacyjnej **(osoby te witają nowego urzędnika, upewniają w słuszności podjętej decyzji o podjęciu zatrudnienia w Sądzie, życzą zadowolenia z pracy oraz oferują swoją pomoc w pokonywaniu napotykanych trudności)**

II. Podstawowe informacje nt. Sądu

W części tej należy :

- **opisać krótko** historię **danego** Sądu
- **przedstawić** strukturę organizacyjną **Sądu (z podaniem nazwisk osób kluczowych dla funkcjonowania Sądu)**
- **zaprezentować** Misję, Cele i Zadania **Sądu (można odwołać się do obowiązujących przepisów prawnych)**
- **podać podstawowe** dane **Sądu (adres Sądu, główne strony internetowe i adresy e-mail)**

III. Organizacja pracy Sądu

W tym bloku należy zawrzeć informacje dotyczące:

- zakresu zadań, numerów telefonów oraz godzin pracy **poszczególnych Jednostek Sądu**
- **wskazania** miejsca pracy oraz godzin pracy **osoby zatrudnionej na staż urzędniczy**
- **najważniejszych** numerów telefonów / adresów e-mail / nr pokoi **należących do osób, z którymi nowy stażysta będzie kontaktował się najczęściej**
- **wykazu podstawowych** aktów prawnych **(przepisy nadrzędne oraz regulacje wewnętrzne), z których będzie korzystał / które będą obowiązywały osobę zatrudnioną na staż urzędniczy**

IV. Obowiązki Urzędnika

W tym bloku należy przedstawić obowiązki urzędnika, wynikające z obowiązujących aktów prawnych jak i wewnętrznych regulacji Sądu (obowiązujące regulaminy, procedury dyscyplinarne, odwoławcze itp.)**, np.**

Urzędnik jest obowiązany:

1) ***przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa,***
2) ***rzetelnie i bezstronnie, sprawnie i terminowo wykonywać powierzone zadania,***
3) ***dochowywać tajemnicy państwowej i służbowej,***
4) ***zachowywać się godnie,***
5) ***poszerzać wiedzę zawodową.***

V. Przywileje pracownicze

W części tej należy opisać uprawnienia/przywileje/możliwości, jakie przysługują nowozatrudnionemu urzędnikowi w zakresie:

- wynagrodzenia **(skala płac, sposób i czas wypłaty, ew. potrącenia)**
- opieka medyczna
- usługi socjalne **(ZFŚŚ, grupowe ubezpieczenia pracownicze, pożyczki itp.)**
- urlop wypoczynkowy
- nieobecność w pracy **(powiadomienie o nieobecności, zaświadczenia, płaca w okresie choroby**)
- podróże służbowe i diety
- korzystanie z wyposażenia biurowego **(rozmowy telefoniczne, korzystanie ze skrzynki pocztowej itp.)**
- podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych
- ocena okresowa

VI. Przebieg stażu urzędniczego

Kluczowa część Informatora, w której opisany zostaje dokładny przebieg stażu urzędniczego z uwzględnieniem:

- opiekuna stażu **(krótka notka , zakres zadań, forma kontaktu)**
- podania harmonogramu zajęć teoretycznych

- opisu szkoleń **w których będzie uczestniczył stażysta**
- przedstawienia działań na każdy dzień **(w pierwszym tygodniu pracy)** / każdy tydzień **(w pierwszym miesiącu pracy) oraz** każdy miesiąc **(dalszego trwania stażu)** realizowanego stażu
- przedstawienie wzoru oceny kwartalnej **dokonywanej przez opiekuna stażu**
- informacji na temat egzaminu końcowego
- możliwych działań po zakończeniu trwania stażu urzędniczego

VII. Dodatkowe informacje

Jeżeli istnieje taka potrzeba, w tej sekcji można zamieścić informacje, które nie znalazły się we wcześniejszych częściach Informatora, a wydają się ważne z punktu widzenia procesu adaptacji, np. :

- informacja o pobieraniu kluczy
- zasady wyjść służbowych w godzinach pracy
- wskazanie punktów gastronomicznych
- działalności nieformalnych grup/klubów (np. zespoły sportowe)
- itp.

VIII. Inne ważne adresy i telefony

W ostatniej części informatora warto zamieścić dane teleadresowe Urzędów / Instytucji / Innych organów administracyjnych, z którymi dany Sąd współpracuje, a z których będzie korzystała w swojej pracy nowozatrudniona osoba.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacja pracowników w Sądzie”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 523

2. Cel dobrej praktyki 523
2.1. Podstawowe założenia 523

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 523
3.1. Fazy wdrożenia dobrej praktyki 525
3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 526

4. Zespół projektowy 527
4.1. Struktura zespołu projektowego 527
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 527
4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 529

5. Załączniki 531

Załącznik 1 – Regulamin przeprowadzenia konkursu na staż urzędniczy w Sądzie 531

Załącznik 2 – Wzór informatora dla nowo zatrudnionych na staż urzędniczy 537

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki 524

Rysunek 2. Fazy postępowania przy wdrażaniu dobrej praktyki..... 525

Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 527

Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy..... 528

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie..... 530

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu..... 528

Tabela 2. Opis ról zespołu..... 530

1. Wstęp

Przedmiotem dobrej praktyki „Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacja pracowników w Sądzie" jest wypracowanie w Sądach, biorących udział w projekcie, spójnego modelu rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników na bazie podejścia kompetencyjnego, opartego o wymogi powszechnie obowiązującego prawa. Model ten pozwoli uporządkować kwestie przebiegu zatrudniania, co sprzyjać będzie zwiększeniu efektywności działań rekrutacyjnych i adaptacyjnych.

2. Cel dobrej praktyki

Do zasadniczych celów wdrożenia dobrej praktyki z zakresu zatrudniania i adaptacji pracowników należą:

- stworzenie modelu procesu zatrudniania pracowników, którego podstawę tworzyć będą wystandaryzowane narzędzia, pozwalające na szybkie kształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec Sądu i skłonności do wiązania z nim swojej kariery zawodowej,
- socjalizacja już na wczesnych etapach procesu rekrutacji,
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy, co będzie konsekwencją zatrudnienia pracowników o odpowiednich kompetencjach, wyróżniających się zdolnością do szybkiej adaptacji w zmieniających się warunkach,
- ograniczenie fluktuacji wynikającej z niedopasowania kandydata do zatrudniającej go organizacji, co skutkować będzie obniżeniem kosztów całego przedsięwzięcia rekrutacyjnego.

Przyjęcie odpowiedniej regulacji postępowania (regulaminu) w przypadku zatrudniania nowych osób pozwoli na wypracowanie spójnego, w pełni zgodnego z wymogami powszechnie obowiązującego prawa modelu rekrutacji i selekcji oraz adaptacji pracowników.

2.1. Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki w zakresie doskonalenia systemu wsparcia orzecznictwa są:

- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. – Ustawa o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. 1998 Nr 162, poz. 1125 ze zm.);
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 stycznia 2008 r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. Nr 21, poz. 129);
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. 2012 Nr 0, poz. 1490);
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 kwietnia 2013 r. w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego (Dz. U. 2013.646).

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczyć będą oddziału kadr (albo oddziału administracyjnego, jeżeli oddział kadr nie został wyodrębniony).

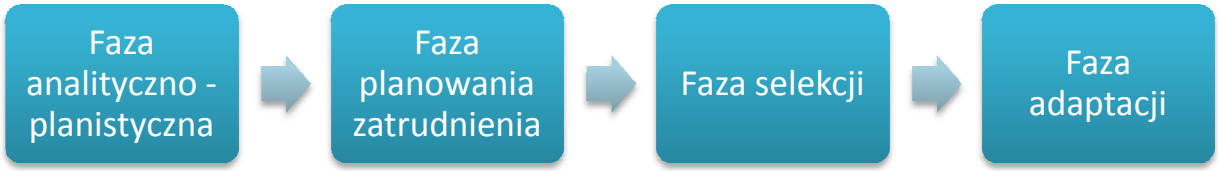
Rysunek 1. Uszczegółowienie obszarów wdrażania dobrej praktyki

Koncepcja dobrej praktyki oparta jest na podejściu kompetencyjnym, które pozwala na trafniejsze dopasowanie kandydatów do procesów pracy występujących na określonych stanowiskach. Dobra praktyka adresowana jest do grupy stanowisk urzędniczych, na których stosuje się w procesie rekrutacji formę postępowania konkursowego.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Fazy wdrożenia dobrej praktyki

Proces zatrudniania obejmuje cztery fazy postępowania. Na całościowe ujęcie procesu zatrudniania składa się:



Rysunek 2. Fazy postępowania przy wdrażaniu dobrej praktyki.

Podstawą fazy analityczno-planistycznej jest dogłębna analiza zasobów ludzkich w Sądzie. Realizacja procesu analitycznego pozwala na identyfikację i rozpoznanie poziomu kompetencji posiadanych przez zatrudnionych oraz daje odpowiedź na pytanie, jakie są możliwości wewnętrznych przesunięć kadrowych realizowanych w ramach szeroko rozumianej rekrutacji wewnętrznej.

Faza planowania zatrudnienia zostanie dokonana przez zdefiniowanie bilansu popytu i podaży na pracę, co pozwoli na określenie dalszej ścieżki postępowania w kwestii regulacji stanu i struktury zatrudnienia.

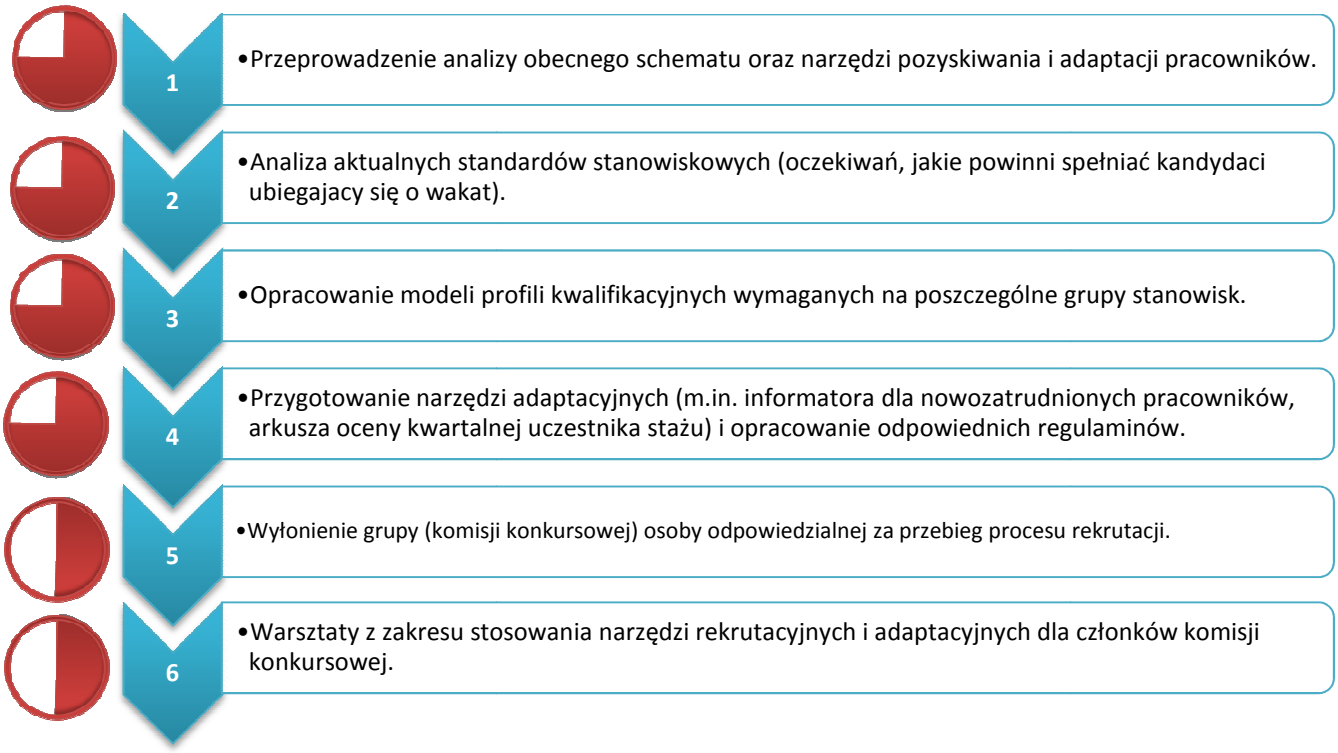
Właściwym etapem dla procesu zatrudniania będzie faza selekcji, w której zostanie dokonana weryfikacja kandydatów w kontekście przyjętych wcześniej kryteriów zatrudniania określonych profilem kwalifikacyjnym.

Faza adaptacji nowo zatrudnionego pracownika będzie się sprowadzać do opracowania szczegółowej procedury adaptacji osób przyjętych na staż urzędniczy. Na tym etapie przygotowane zostaną narzędzia adaptacyjne, takie jak informator dla nowo zatrudnionych pracowników, arkusz oceny kwartalnej uczestnika stażu dokonywany przez wyznaczonego pracownika, kwestionariusz poziomu zadowolenia stażysty z przebiegu stażu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Analiza czynności w pionie orzeczniczym”:



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

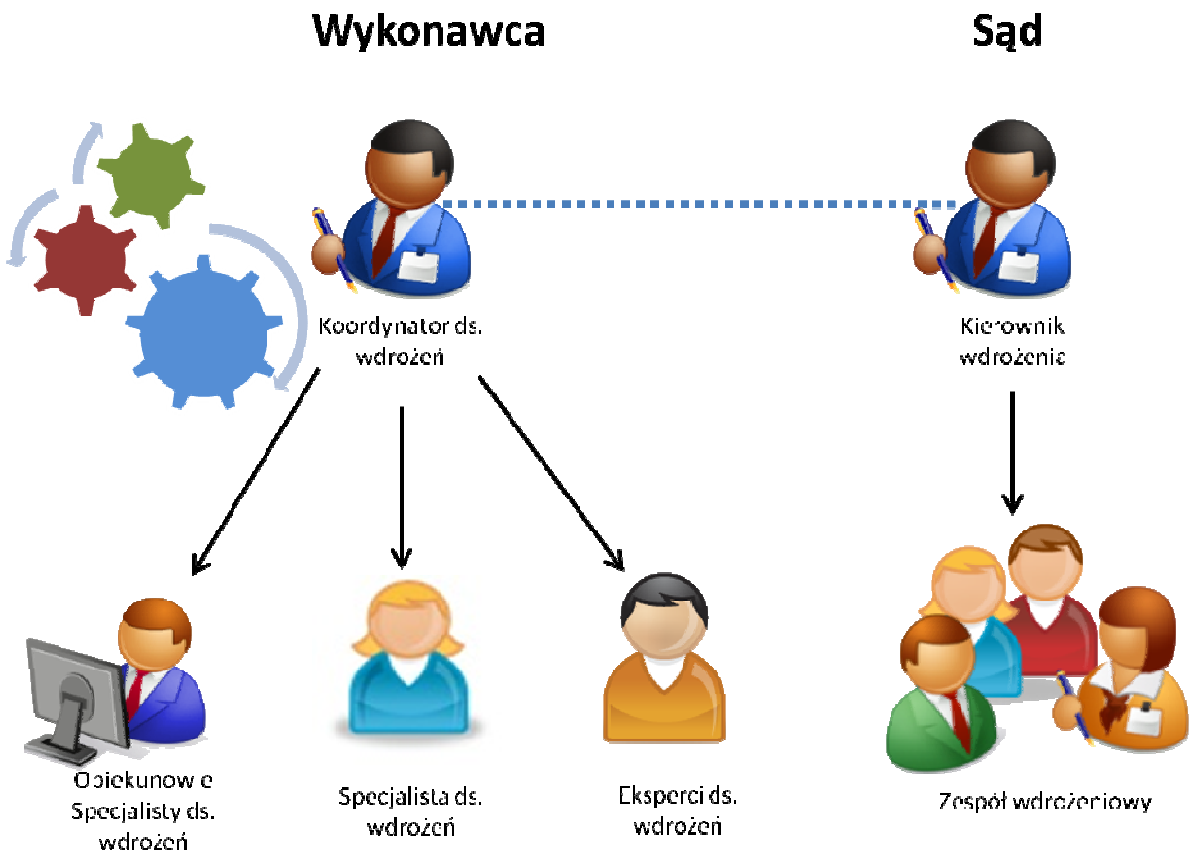
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacja pracowników”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

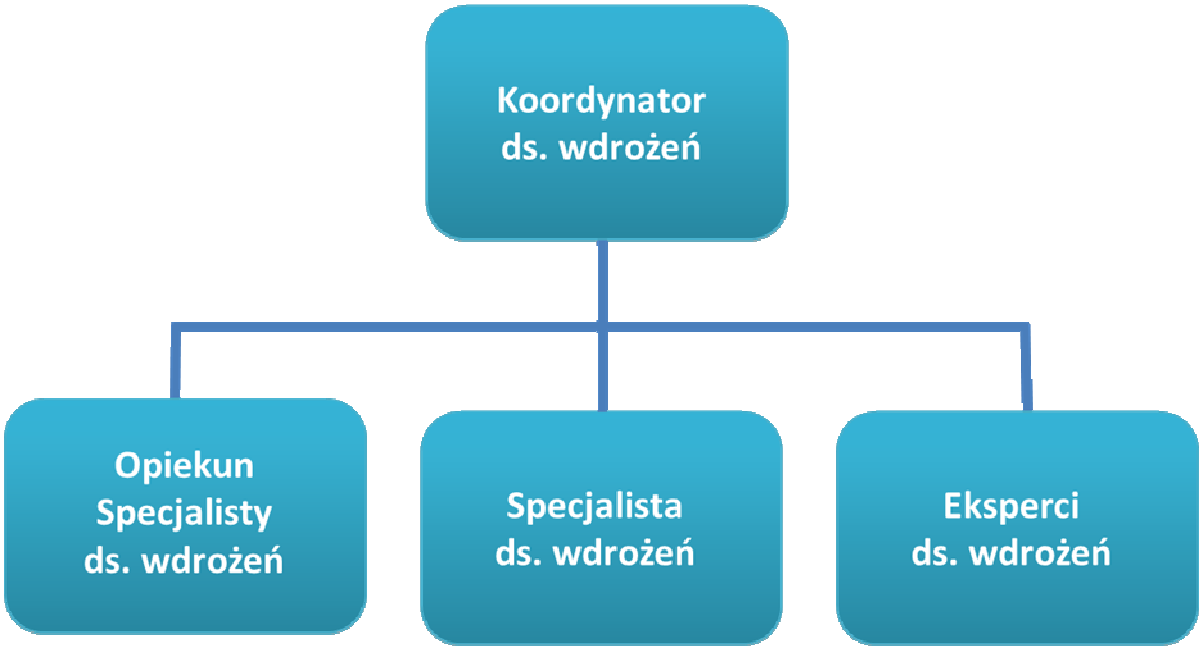
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (5 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Eksperci ds. zarządzania organizacją (1 ekspert),
    - Prawnik (1 ekspert).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 4. Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy, ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik oddziału kadr lub oddziału administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią;
  - wyznaczony sędzia (członek komisji konkursowej);
  - inni pracownicy.

W czasie wdrażania praktyki mogą wystąpić sytuacje, w których osoba pełniąca funkcje zarządcze w zaangażowanym oddziale lub wydziale Sądu będzie angażować do prac osoby jej podległe.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do weryfikacji aktualnego charakteru prac. ▪ Wsparcie prac nad ramowym zakresem zmian. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach prowadzonych przez Wykonawcę. ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb sądu ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1: Regulamin przeprowadzenia konkursu na staż urzędniczy w Sądzie
Załącznik 2: Wzór Informatora dla nowo zatrudnionych na staż urzędniczy

Załącznik 1 – Regulamin przeprowadzenia konkursu na staż urzędniczy w Sądzie

REGULAMIN PRZEPROWADZENIA KONKURSU NA STAŻ URZĘDNICZY W SĄDZIE

Na podstawie :

1. Ustawy o pracownikach sądów i prokuratury z dnia 18 grudnia 1998 roku (Dz. U. 1998 Nr 162, poz. 1125 ze zm.);
2. Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 stycznia 2008r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. Nr 21, poz. 129);
3. Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i sposobu przeprowadzania konkursów na staż urzędniczy w sądzie i prokuraturze (Dz. U. 2012 Nr 0, poz. 1490);

ustala się następująco:

Rozdział I
POSTANOWIENIA OGÓLNE

§1.

Regulamin określa:

1. Sposób i tryb przeprowadzania konkursu na staż urzędniczy w Sądzie.
2. Skład komisji konkursowej, sposób i tryb jej działania.
3. Etapy i przebieg konkursu.
4. Zakres i sposób udostępniania informacji kandydatowi na staż urzędniczy w Sądzie.

§2.

Ilekroć w regulaminie jest mowa :

1. **Konkursie –** oznacza to obowiązujący w Sądzie tryb naboru na staż urzędniczy, o którym mowa w art. 3a ustawy z dnia 18 grudnia 1998 roku o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. Nr 162, poz. 1125 z późn. zm.);
2. **Komisji** – oznacza to komisję konkursową;
3. **Kandydacie** – oznacza to osobę biorącą udział w procesie rekrutacji na staż urzędniczy w Sądzie;

4. **Kryteria oceny** – oznacza to wiedzę, kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje i zdolności ogólne oczekiwania od kandydatów;
5. **Dyrektorze** – oznacza to Dyrektora Sądu;
6. **BIP** – oznacza to Biuletyn Informacji Publicznej prowadzony na Stronie Internetowej Sądu;
7. **Sądzie** – oznacza to Sąd…;
8. **Siedzibie** – oznacza to budynek Sądu… mieszczący się [Adres Sądu].

§3.

1. Celem procedury jest ustalenie zasad zatrudniania pracowników w oparciu o przejrzyste kryteria oraz zagwarantowanie równego dostępu do miejsc pracy w Sądzie… w drodze konkursu.
2. Procedura reguluje zasady naboru pracowników na staż urzędniczy do Sądu….
3. Konieczność przeprowadzenia konkursu stwierdza Dyrektor, wydając zarządzenie o powołaniu komisji konkursowej i ogłoszeniu konkursu.

Rozdział II
NABÓR KANDYDATÓW

§4. OGŁOSZENIE

1. [Autor] opracowuje tekst ogłoszenia o konkursie, które powinno zawierać:
   a. nazwę i adres Sądu;
   b. oznaczenie konkursu;
   c. określenie wolnych stanowisk pracy;
   d. zakres zadań wykonywanych na stanowisku pracy;
   e. określenie wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy, ze wskazaniem , które z nich są niezbędne, a które dodatkowe;
   f. wykaz dokumentów określonych w §5 ust. 2., termin i miejsce ich złożenia.
2. Ogłoszenie o konkursie może zawierać inne poza wskazanymi w powyższym punkcie informacje, jeżeli ich podanie jest istotne dla przeprowadzenia konkursu.
3. Dyrektor określa wymagania dodatkowe, które ustalane są indywidualnie, w zależności od tego jakie stanowisko będzie miał docelowo zajmować kandydat po odbyciu stażu urzędniczego. Wymagania te powinny uwzględniać w szczególności:
   a. rodzaj kwalifikacji niezbędnych do wykonywania zadań,
   b. zakres wykonywanych zadań,
   c. zdolności analityczne,
   d. znajomość techniki pracy biurowej, w tym umiejętność posługiwania się sprzętem komputerowym,
   e. kreatywność,
   f. komunikatywność,
   g. odporność na stres,
   h. poziom wiedzy ogólnej i kultury osobistej,
   i. umiejętność pracy w zespole.

4. Ogłoszenie o konkursie umieszcza się na tablicy ogłoszeń w siedzibie Sądu, na stronie internetowej Sądu oraz na stronie BIP, a ponadto przekazuje się Powiatowemu Urzędowi Pracy w [Adres Urzędu].
5. Ogłoszenie o konkursie, także w formie skróconej, może zostać opublikowane również w prasie lokalnej.

§5. KANDYDACI

1. O przyjęcie na staż urzędniczy może ubiegać się osoba, która spełnia następujące wymagania formalne:
   a. posiada pełną zdolność do czynności prawnych,
   b. posiada nieposzlakowaną opinię,
   c. nie była karana za przestępstwo karne lub przestępstwo skarbowe,
   d. przeciwko której nie jest prowadzone postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe,
   e. która ukończyła co najmniej studia pierwszego stopnia i uzyskała tytuł zawodowy,
   f. posiada stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na określonym stanowisku.
2. Kandydaci składają dokumenty aplikacyjne zawierające:
   a. list motywacyjny ze wskazaniem sygnatury konkursu adresowany do Dyrektora Sądu,
   b. CV,
   c. kwestionariusz osobowy dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie,
   d. kserokopię dyplomu ukończenia studiów I lub II stopnia,
   e. kserokopię dokumentów potwierdzających posiadanie niezbędnych kwalifikacji i uprawnień zawodowych – w przypadku ich żądania w ogłoszeniu,
   f. kserokopię świadectw pracy lub zaświadczeń dokumentujących staż pracy – w przypadku ich żądania w ogłoszeniu,
   g. oświadczenie o posiadanej pełnej zdolności do czynności prawnych,
   h. oświadczenie, że przeciwko kandydatowi nie jest prowadzone postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe,
   i. oświadczenie o niekaralności za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe,
   j. oświadczenie o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych dla celów rekrutacji (tekst jednolity – Dz. U. 2002.101.926 z późn. zm.).
3. Kandydat składa wymagane dokumenty bezpośrednio w siedzibie Sądu albo nadaje drogą pocztową, z podaniem oznaczenia konkursu. W przypadku nadania dokumentów drogą pocztową za datę ich złożenia uważa się datę stempla pocztowego.

§6. KOMISJA KONKURSOWA

1. Po stwierdzeniu konieczności przeprowadzenia konkursu Dyrektor wydaje zarządzenie o powołaniu Komisji konkursowej, która składa się z 3 do 5 osób (ZAŁĄCZNIK NR 1).
2. W skład Komisji mogą wchodzić:
   a. Przewodniczący Wydziału,
   b. wyznaczony Sędzia,
   c. Inspektor do spraw biurowości,
   d. inni pracownicy.
3. Członkowie Komisji wybierają ze swojego grona Przewodniczącego i Sekretarza Komisji.
4. W przypadku nieobecności któregoś z członków Komisji Dyrektor wskazuje osobę zastępującą nieobecnego członka Komisji, jak również może wskazać inne osoby do składu Komisji.
5. Komisja obraduje na posiedzeniach.

6. Komisja podejmuje uchwały w drodze głosowania, przy obecności co najmniej 3 członków Komisji, zwykłą większością głosów, a w razie równej liczby głosów rozstrzyga głos Przewodniczącego Komisji.

Rozdział III
POSTĘPOWANIE KONKURSOWE

§7. KONKURS

1. Konkurs składa się z trzech etapów:
   a. Etap I – wstępna selekcja zgłoszeń kandydatów pod kątem spełnienia wymogów formalnych przystąpienia do konkursu.
   b. Etap II – praktyczne sprawdzenie umiejętności.
   c. Etap III – rozmowa kwalifikacyjna.

§8. ETAP I

1. Dokumenty złożone przez kandydatów są analizowane na posiedzeniu Komisji pod kątem spełnienia przez kandydata:
   a. wszystkich wymagań niezbędnych określonych w ogłoszeniu,
   b. wymogów formalnych określonych w § 5 pkt 2. niniejszego regulaminu,
   c. wymogu dotrzymania terminu złożenia dokumentów określonego w ogłoszeniu.
2. Oferty niespełniające co najmniej jednego z wymogów określonych w ust. 1 pkt a.–c. nie podlegają dalszej ocenie. Nie jest dopuszczalne uzupełnianie dokumentacji w trakcie trwania konkursu.
3. Komisja po upływie terminu składania ofert dokonuje analizy złożonych dokumentów pod kątem ich zgodności z wymaganiami zamieszonymi w ogłoszeniu.
4. Po dokonaniu analizy komisja sporządza:
   a. wykaz kandydatów składających oferty wraz z określeniem ofert spełniających wymogi formalne zawarte w ogłoszeniu o konkursie (ZAŁĄCZNIK NR 2),
   b. wykaz kandydatów, którzy zostali zakwalifikowani do II etapu konkursu (ZAŁĄCZNIK NR 3).
5. Sekretarz Komisji, na polecenie Przewodniczącego Komisji, zawiadamia kandydatów, o których mowa w ust. 4 pkt b., o zakwalifikowaniu do II etapu konkursu, terminie i miejscu jego przeprowadzenia – co najmniej na 7 dni przed rozpoczęciem (ZAŁĄCZNIK NR 4).
6. Zawiadomienia dokonuje się poprzez umieszczenie listy zakwalifikowanych kandydatów i informacji wymienionych w ust. 5. na tablicy ogłoszeń lub na stronie internetowej Sądu.

§9. ETAP II

1. Kandydat stawia się na II etap konkursu w miejscu, dacie i czasie, które podano do wiadomości w sposób opisany w § 8 pkt. 5. oraz 6.
2. Niestawienie się kandydata na którykolwiek z etapów w wyznaczonym miejscu, dacie i czasie jest równoznaczne z rezygnacją z ubiegania się o staż urzędniczy. Od decyzji Komisji nie przysługuje odwołanie.
3. II etap konkursu polega na praktycznym sprawdzeniu umiejętności poprzez wykonanie jednakowego dla wszystkich kandydatów zadania praktycznego. Zadanie praktyczne jest

przygotowywane każdorazowo przez Komisję z uwzględnieniem docelowego stanowiska, którego dotyczy konkurs, i zatwierdzane przez Dyrektora.

4. Sprawdzian umiejętności przeprowadza się pod nadzorem co najmniej dwóch członków Komisji wyznaczonych przez Przewodniczącego Komisji.
5. Komisja po przeprowadzeniu drugiego etapu konkursu:
    a. dokonuje oceny prawidłowości wykonania zadania przez kandydata wyrażonej w skali punktowej w przedziale od 1 do 10, zgodnie z kryteriami oceny przygotowanymi przez Komisję i zatwierdzonymi przez Dyrektora;
    b. ustala listę kandydatów do III etapu konkursu, o ile to możliwe, w proporcji trzech kandydatów na jedno miejsce pracy, ze wskazaniem liczby uzyskanych punktów uszeregowanych w porządku malejącym [ZAŁĄCZNIK NR 5].
6. Sekretarz Komisji, na polecenie Przewodniczącego komisji, zawiadamia kandydatów, o których mowa w ust. 5 pkt. b., o zakwalifikowaniu do III etapu konkursu, terminie i miejscy jego przeprowadzenia – co najmniej na 7 dni przed rozpoczęciem [ZAŁĄCZNIK NR 6].
7. Zawiadomienia dokonuje się poprzez umieszczenie listy zakwalifikowanych kandydatów i informacji wymienionych w ust. 7. na tablicy ogłoszeń lub na stronie internetowej Sądu.

§10. ETAP III

1. Kandydat stawia się na III etap konkursu w miejscu, dacie i czasie, które podano do wiadomości w sposób opisany w § 9 pkt. 6. oraz 7.
2. Niestawienie się kandydata na którykolwiek z etapów w wyznaczonym miejscu, dacie i czasie jest równoznaczne z rezygnacją z ubiegania się o staż urzędniczy. Od decyzji Komisji nie przysługuje odwołanie.
3. Etap III konkursu polega na przeprowadzeniu z wytypowanymi w II etapie kandydatami rozmowy kwalifikacyjnej.
4. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej Komisja ocenia w szczególności umiejętności kandydata dotyczące wykorzystania w praktyce jego wiedzy z zakresu zadań wykonywanych na stanowisku, którego dotyczy konkurs.
5. W wyniku etapu III kandydat może otrzymać od 0 do 27 punktów.
6. Punktowanie elementów profilu osobowego, tj. wykształcenia, doświadczenia zawodowego i specjalnych kwalifikacji lub umiejętności, odbywa się według następujących kryteriów:
    a. wykształcenie – kandydat otrzymuje 2 punkty, jeżeli posiada wykształcenie wyższe prawnicze lub administracyjne (w przypadku ogłoszenia naboru na stanowiska wymagające wykształcenia kierunkowego, tj. ekonomicznego czy informatycznego, wskazane wykształcenie zastępuje się wykształceniem kierunkowym wg potrzeb);
    b. doświadczenie zawodowe – kandydat otrzymuje:
        - 1 punkt za przepracowanie okresu do jednego roku,
        - 2 punkty – od 1 do 3 lat,
        - 3 punkty – od 3 do 5 lat,
        - 4 punkty – powyżej 5 lat,

    do okresu pracy zalicza się również staż odbywany w ramach skierowania z urzędu pracy; punkty przyznane według powyższej skali podlegają pomnożeniu przez:
        - 0 – jeżeli kandydat pracował, ale nie była to praca biurowa,
        - 0,5 – jeżeli kandydat pracował w sektorze prywatnym (praca biurowa),
        - 1,5 – jeżeli kandydat pracował w administracji państwowej (praca biurowa),
        - 2 – jeżeli kandydat pracował w Sądzie lub Prokuraturze (praca biurowa).

    W przypadku doświadczenia zawodowego powyżej 5 lat zgromadzonego u różnych pracodawców do przeliczenia mnożnika przyjmuje się 4 punkty pomnożone przez 1 z 4

wskazanych wyżej wskaźników klasyfikacji doświadczenia zawodowego – najkorzystniejszy dla pracownika. Do doświadczenia zawodowego nie wlicza się okresów pracy, gdy stosunek pracy został rozwiązany z winy pracownika.

7. Po przeprowadzeniu każdej z rozmów kwalifikacyjnych z poszczególnymi kandydatami komisja uzupełnia arkusz wyników rozmów kwalifikacyjnych [ZAŁĄCZNIK NR 7].
8. Po przeprowadzeniu III etapu konkursu Sekretarz Komisji niezwłocznie sporządza protokół zawierający w szczególności [ZAŁĄCZNIK NR 8]:
   a. listę kandydatów biorących udział w konkursie,
   b. listę kandydatów wybranych lub imię i nazwisko kandydata wybranego na stanowisko, na które przeprowadzany był konkurs,
   c. wyniki i oceny poszczególnych kandydatów.
9. Komisja po przeprowadzeniu konkursu, w oparciu o jego wyniki, może wyłonić rezerwową listę kandydatów na wypadek zaistnienia możliwości zatrudnienia większej liczby osób, rezygnacji kandydata bądź w sytuacji ustania stosunku pracy z osobą odbywającą staż urzędniczy przed ukończeniem stażu [ZAŁĄCZNIK NR 9].
10. Rezerwowa lista kandydatów jest ważna do następnego konkursu, jednakże nie dłużej niż 12 miesięcy od przeprowadzenia ostatniego konkursu.
11. Dyrektor upowszechnia informację, o której mowa w ust. 8 pkt b. na tablicy ogłoszeń lub na stronie internetowej Sądu.

Rozdział IV
POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§11.

1. Dokumentację z przebiegu konkursu Sekretarz Komisji przekazuje Dyrektorowi w terminie 7 dni od dnia sporządzenia protokołu, o którym mowa w §10 ust. 5.
2. Dokumentacja, o której mowa w ust. 1, przechowywana jest w Sądzie przez okres 1 roku od daty sporządzenia protokołu końcowego z konkursu.
3. Kandydatowi udostępnia się do wglądu w siedzibie Sądu protokół, o którym mowa w ust. 5. w części dotyczącej jego wyników i oceny.
4. Sąd nie zwraca złożonych w toku postępowania konkursowego kopii dokumentów urzędowych, oświadczeń oraz innych złożonych do celów rekrutacji materiałów.
5. Osoby wyłonione w toku konkursu do odbycia stażu urzędniczego zostaną zobowiązane – po zakończeniu konkursu, ale przed nawiązaniem stosunku pracy, do okazania oryginałów albo urzędowo potwierdzonych odpisów dokumentów złożonych w konkursie.
6. Po zakończeniu konkursu decyzję o zatrudnieniu kandydata jak i dalsze czynności określają – Dyrektor Sądu oraz przepisy prawa.

.....
Dyrektor Sądu

Załącznik 2 – Wzór informatora dla nowo zatrudnionych na staż urzędniczy

WZÓR INFORMATORA DLA NOWO ZATRUDNIONYCH NA STAŻ URZĘDNICZY

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 kwietnia 2013 r. w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego *„osoba zatrudniona w charakterze stażysty poznaje strukturę sądu funkcjonowanie podstawowych komórek organizacyjnych oraz podległych jednostek organizacyjnych, jak również tryb załatwiania spraw, które będą należały do zakresu przyszłych obowiązków stażysty jako urzędnika" [Dz.U.2013.646, §11].*

Spełnienie tych wymogów możliwe jest dzięki przygotowaniu specjalnych **elektronicznych Informatorów dla nowo zatrudnionych na staż urzędniczy** w Sądach objętych projektem. Ich celem będzie przekazanie w prostej i jednoznacznej formie informacji organizujących pracę w danym Sądzie, gromadząc je w jednym, dostępnym dla stażysty miejscu oraz zdejmując z niego ciężar poszukiwania ich na własną rękę u różnych, nie zawsze dobrze poinformowanych źródeł. **Informator** winien być przygotowane niezależnie przez każdy Sąd i uwzględniać następujące obszary:

I. Powitanie osoby rozpoczynającej staż urzędniczy

Rozpoczynając pracę w nowym miejscu, wiele osób odczuwa niepokój związany z samą organizacją, współpracownikami czy swoją sprawnością działania. Warto zatem zadbać, aby osoba odbywająca staż urzędniczy od pierwszego dnia czuła się akceptowana i mile widziana przez pozostałych współpracowników.

Dlatego też w tej części warto zamieścić listy powitalne od:

– Prezesa / Dyrektora Sądu **(Osoba ta wita nowego pracownika, wyraża swoje zadowolenie z faktu Jego pojawienia się w Sądzie oraz życzy satysfakcji z pracy oraz rozwoju zawodowego).**

– Pracowników Sądu / Komórki organizacyjnej **(osoby te witają nowego urzędnika, upewniają w słuszności podjętej decyzji o podjęciu zatrudnienia w Sądzie, życzą zadowolenia z pracy oraz oferują swoją pomoc w pokonywaniu napotykanych trudności).**

II. Podstawowe informacje nt. Sądu

W części tej należy :

- **opisać krótko** historię **danego** Sądu,
- **przedstawić** strukturę organizacyjną **Sądu (z podaniem nazwisk osób kluczowych dla funkcjonowania Sądu),**
- **zaprezentować** misję, cele i zadania **Sądu (można odwołać się do obowiązujących przepisów prawnych),**
- **podać podstawowe** dane **Sądu (adres Sądu, główne strony internetowe i adresy e-mail) .**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

III. Organizacja pracy Sądu

W tym bloku należy zawrzeć informacje dotyczące:

- zakresu zadań, numerów telefonów oraz godzin pracy **poszczególnych Jednostek Sądu,**
- **wskazania** miejsca pracy oraz godzin pracy **osoby zatrudnionej na staż urzędniczy,**
- **najważniejszych** numerów telefonów / adresów e-mail / nr pokoi **należących do osób, z którymi nowy stażysta będzie kontaktował się najczęściej,**
- **wykazu podstawowych** aktów prawnych **(przepisy nadrzędne oraz regulacje wewnętrzne), z których będzie korzystał / które będą obowiązywały osobę zatrudnioną na staż urzędniczy.**

IV. Obowiązki Urzędnika

W tym bloku należy przedstawić obowiązki urzędnika, wynikające z obowiązujących aktów prawnych jak i wewnętrznych regulacji Sądu (obowiązujące regulaminy, procedury dyscyplinarne, odwoławcze itp.)**, np.**

Urzędnik jest obowiązany:

1) ***przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa,***
2) ***rzetelnie i bezstronnie, sprawnie i terminowo wykonywać powierzone zadania,***
3) ***dochowywać tajemnicy państwowej i służbowej,***
4) ***zachowywać się godnie,***
5) ***poszerzać wiedzę zawodową.***

V. Przywileje pracownicze

W części tej należy opisać uprawnienia/przywileje/możliwości, jakie przysługują nowozatrudnionemu urzędnikowi w zakresie:

- wynagrodzenia **(skala płac, sposób i czas wypłaty, ew. potrącenia)**,
- opieki medycznej,
- usług socjalnych **(ZFŚŚ, grupowe ubezpieczenia pracownicze, pożyczki itp.)**,
- urlopu wypoczynkowego,
- nieobecności w pracy **(powiadomienie o nieobecności, zaświadczenia, płaca w okresie choroby)**,
- podróży służbowych i diet,
- korzystania z wyposażenia biurowego **(rozmowy telefoniczne, korzystanie ze skrzynki pocztowej itp.)**,
- podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych,
- oceny okresowej

.

VI. Przebieg stażu urzędniczego

Kluczowa część Informatora, w której opisany zostaje dokładny przebieg stażu urzędniczego z uwzględnieniem:

- opiekuna stażu **(krótka notka , zakres zadań, forma kontaktu)**,
- podania harmonogramu zajęć teoretycznych,
- opisu szkoleń **w których będzie uczestniczył stażysta**,
- przedstawienia działań na każdy dzień **(w pierwszym tygodniu pracy)** / każdy tydzień **(w pierwszym**

miesiącu pracy) oraz każdy miesiąc **(dalszego trwania stażu)** realizowanego stażu,
- przedstawienia wzoru oceny kwartalnej **dokonywanej przez opiekuna stażu**,
- informacji na temat egzaminu końcowego,
- możliwych działań po zakończeniu trwania stażu urzędniczego.

VII. Dodatkowe informacje

Jeżeli istnieje taka potrzeba, w tej sekcji można zamieścić informacje, które nie znalazły się we wcześniejszych częściach Informatora, a wydają się ważne z punktu widzenia procesu adaptacji, np. :
- informacja o pobieraniu kluczy,
- zasady wyjść służbowych w godzinach pracy,
- wskazanie punktów gastronomicznych,
- działalności nieformalnych grup/klubów (np. zespoły sportowe),
- itp.

VIII. Inne ważne adresy i telefony

W ostatniej części informatora warto zamieścić dane teleadresowe Urzędów / Instytucji / Innych organów administracyjnych, z którymi dany Sąd współpracuje, a z których będzie korzystała w swojej pracy nowo zatrudniona osoba.

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie system okresowej oceny pracowniczej”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Tomasz Sapeta

Konsultacja: SSR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013

Spis treści

Spis treści 541

1. Wprowadzenie 542

2. Cele dobrej praktyki 543

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 543

4. Opis dobrej praktyki 544

4.1. Informacje ogólne 544
4.2. Faza przygotowawcza 545
4.3. Przeprowadzenie oceny 546
4.4. Zakończenie procesu okresowej oceny pracowników 546
4.5. Okresowość przeprowadzania oceny 547

5. Dodatkowe informacje 547

6. Załączniki 548

Załącznik 1 – Regulamin okresowej oceny pracowniczej 549

Załącznik 2 – Wzorce arkuszy ocen 558

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie (lub modyfikacja) w Sądach biorących udział w projekcie formuły okresowej oceny pracowniczej. Ocena okresowa pracowników stanowi kluczowe narzędzie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w Sądzie, dostarczając informacji niezbędnych dla procesu podejmowania decyzji zarówno w obszarze zasobów ludzkich, jaki i organizacji. Zasadniczym zadaniem wdrażania systemów okresowej oceny pracowników jest wsparcie kierownictwa a także pracowników w realizacji powierzonych celów poprzez dostarczanie informacji zwrotnej o stopniu ich osiągnięcia, a przez to ich motywowanie oraz wskazanie obszarów wymagających poprawy i doskonalenia. Przekłada się to na realizację funkcji rozwojowej zarówno w wymiarze realizowanych szkoleń, ale także prowadzonej polityki przemieszczeń, a w szczególności awansów zawodowych. Proces oceniania prowadzony jest w taki sposób, aby na podstawie wystandaryzowanego opisu stanowiska pracy oraz wypracowanego profilu kompetencyjnego ocenianego pracownika można było dokonać oceny wykonywania przez niego obowiązków oraz sformułowania wniosków dotyczących jego dalszej perspektywy zawodowej. Konieczność wdrożenia systemu okresowej oceny pracowniczej wynika nie tylko z konieczności ciągłego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, ale również z uwarunkowań prawnych tj. Ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych wraz z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury. Stąd też koncepcja dobrej praktyki jest zgodna z obowiązującymi regulacjami prawnymi:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.).
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998r., o pracownikach sądów i prokuratury (t.j. Dz. U. z 2011r., Nr 109, poz. 639 ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury (Dz. U. Nr 247, poz. 1838).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury (Dz. U. z 2012r., poz. 714).

Ponadto uwzględnione zostały kluczowe zasady wynikające ze standardów realizacji systemu okresowych ocen pracowniczych tj.:

- Zasadą systemowości: wszystkie elementy procesu oceny pracowniczej powinny być spójne i dostosowane do istniejącego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.
- Zasadą systematyczności: oceny powinny być przeprowadzane cyklicznie.
- Zasadą powszechności: do oceny powinni przystąpić wszyscy pracownicy grupy zawodowej objętej oceną (wszyscy pracownicy zatrudnieni w Sądzie, zgodnie z wymogami prawa).
- Zasadą konkretności: kryteria oceny powinny być sformułowane w sposób jasny i mierzalny oraz być powiązane z wykonywaną pracą.
- Zasadą jawności: procedury oceny, cele i kryteria powinny być znane wszystkim zainteresowanym pracownikom Sądu.

- Zasada elastyczności: systemy, procedury i kryteria ocen powinny być dostosowane do wymagań, potrzeb i celów w tym strategicznych Sądu.

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki z zakresu zarządzania systemem okresowej oceny pracowniczej jest wdrożenie jednolitego systemu oceny pracowniczej na poziomie wszystkich Sądów, jako kluczowego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi wspieranego systemem informatycznym. Dlatego też nadrzędnym celem jego wdrożenia jest ustalenie długookresowej polityki personalnej w Sądach. Ponadto do zasadniczych celów sporządzania okresowej oceny pracowników sądów należy zaliczyć:

- Weryfikacja poziomu i sposobu realizacji powierzonych obowiązków oraz osiągnięcia wyznaczonych celów.
- Podniesienie jakości i efektywności pracy.
- Opracowanie planów indywidualnego rozwoju pracownika na podstawie zidentyfikowania mocnych stron i obszarów rozwojowych.

Ponieważ poszczególne Sądy różnią się swoją specyfiką, definicja szczegółowych celów realizacji oceny pracowniczej możliwa jest na poziomie poszczególnych organizacji, w uzgodnieniu z kadrą zarządzającą Sądem i po dokonaniu odpowiednich analiz. Recenzja realizacji postawionych celów będzie możliwa poprzez określenie stopnia ich osiągnięcia i przełożenia na praktykę zarządzania pracownikami.

Ponadto w zależności od oczekiwań i potrzeb poszczególnych Sądów wyniki okresowej oceny będą mogły stanowić podstawę:

- Różnicowania wynagrodzeń w sferze części ruchomej, co przyczyni się do stworzenia racjonalnego systemu wynagrodzeń.
- Tworzenia efektywnych systemów motywowania pracowników, zwłaszcza w warunkach ograniczonych zasobów.
- Planowania zatrudnienia w organizacji z wykorzystaniem wewnętrznej rotacji, poprzez tworzenie klimatu i warunków do kierowania własną karierą.
- Zwolnień pracowniczych w przypadku nieosiągnięcia przez pracownika wymaganych standardów pracy;
- Doskonalenia komunikacji wewnątrz organizacyjnej, zwłaszcza w układzie menedżer - podwładny;
- Ocenę sprawności instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w procesie doskonalenia organizacji pracy i jej efektów.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Wprowadzenie niniejszej dobrej praktyki pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału jaki niesie za sobą systematyczne i rzetelne przeprowadzanie ocen pracowniczych. Usprawnienie procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz ich kompetencjami dotyczy zwłaszcza tych obszarów, które w znacznej mierze wpływają na końcową realizację celów organizacyjnych. Dlatego też możemy wyszczególnić trzy rodzaje beneficjentów:

- Sąd jako całą organizację.
- Kadrę Kierowniczą.
- Pracowników.

Poniżej wyszczególniono zasadnicze korzyści wynikających ze sporządzania okresowej oceny pracowników Sądów.

Dla Sądu:

- Ustalenie indywidualnych celów zawodowych pracowników, co znacząco ułatwi realizację misji i strategii Sądu.
- Lepsze wykorzystanie potencjału pracowników.
- Stworzenie podstaw do wykorzystania innych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi.
- Zwiększenie motywacji do pracy.
- Zmniejszenie ilości sytuacji kryzysowych (polepszenie komunikacji).
- Identyfikacja pracowników o wysokim potencjale (identyfikacja talentów).

Dla Kadry Kierowniczej:

- Zwiększenie wiedzy na temat aspiracji i planów zawodowych pracowników.
- Identyfikacja mocnych i słabych stron pracowników.
- Poprawa komunikacji z pracownikami.
- Poprawa podstawy motywowania pracowników.
- Poznanie barier i problemów utrudniających osiąganie celów.
- Identyfikacja potrzeb szkoleniowych podwładnych.

Dla Pracowników:

- Zapewnienie regularnych spotkań z przełożonym poświęconych omówieniu zadań oraz sposobów ich realizacji.
- Otrzymywanie od kierownictwa informacji zwrotnych dotyczących jakości wykonywanej pracy.
- Określenie działań i kierunków rozwoju zawodowego.
- Unikanie niepewności.
- Docenienie dotychczasowej pracy.
- Wzrost poziomu motywacji i zaangażowania.
- Wskazanie na oczekiwania względem sposobu realizacji zadań.

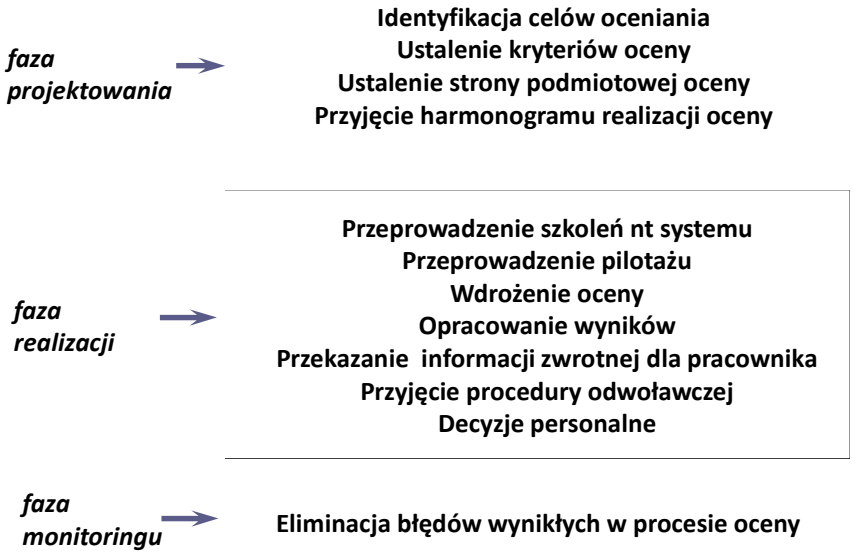
4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Wdrożenie systemu okresowej oceny pracowniczej ma służyć profesjonalizacji architektury zarządzania zasobami ludzkimi w Sądach. Dotyczy to zwłaszcza tych obszarów zarządzania, które w znacznej mierze wpływają na końcową realizację założonych celów organizacyjnych i indywidualnych pracowników. Stąd ocena okresowa dotyczy wykonywania przez urzędników i innych pracowników sądów powierzonych im obowiązków. Ocena sposobu realizacji obowiązków opiera się na opracowanych modelach kompetencyjnych wynikających z przygotowanych indywidualnych kart opisów stanowisk pracy. Procedura oceniania pracowników sądów będzie działaniem o charakterze

systematycznym wynikającym z zapisów Ustawy Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz Rozporządzeń Ministra Sprawiedliwości. Zachowanie systematyki będzie zgodne z założeniami ustawowymi. Przebieg procesu oceny pracowniczej przedstawiony został na poniższym schemacie.

Schemat 1. Etapy przebiegu procesu oceny



4.2. Faza przygotowawcza

W celu wdrożenia sytemu okresowej oceny pracowniczej konieczne jest przeprowadzenie szeregu działań przygotowawczych tak, aby system oceny był dostosowany do specyfiki i potrzeb danego Sądu. W pierwszej kolejności należy dokonać analizy i diagnozy Sądu w kontekście identyfikacji uwarunkowań mających wpływ na ocenę pracowniczą. Powyższe działania powinny zostać podjęte również w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w celu ustalenia mocnych i słabych stron polityki personalnej tak, aby w możliwie największym zakresie zidentyfikować i przyporządkować cele oceny oraz określić obszary zarządzania, które wymagają pilnych zmian. Z etapem przygotowawczym związana jest również segmentacja wewnętrznego rynku pracy i ustalenie docelowych grup podlegających ocenie. Z zadaniem tym wiąże się konieczność przeprowadzenia analizy stanowisk pracy oraz opracowanie nowych standardów stanowiskowych będących odzwierciedleniem aktualnych potrzeb organizacyjnych w kontekście wdrażania systemu okresowej oceny pracowniczej. Na tym etapie postępowania koniecznym jest przyporządkowanie właściwych kryteriów oceny względem ustalonych celów. Pierwszy etap postępowania kończy przygotowanie narzędzi oceny pracowniczej, których podstawę stanowią arkusze oceny pracowniczej. Zostaną one ustalone dla trzech grup stanowisk pracy:

I – stanowisk kierowniczych
II – stanowisk specjalistycznych
III – stanowisk wykonawczych

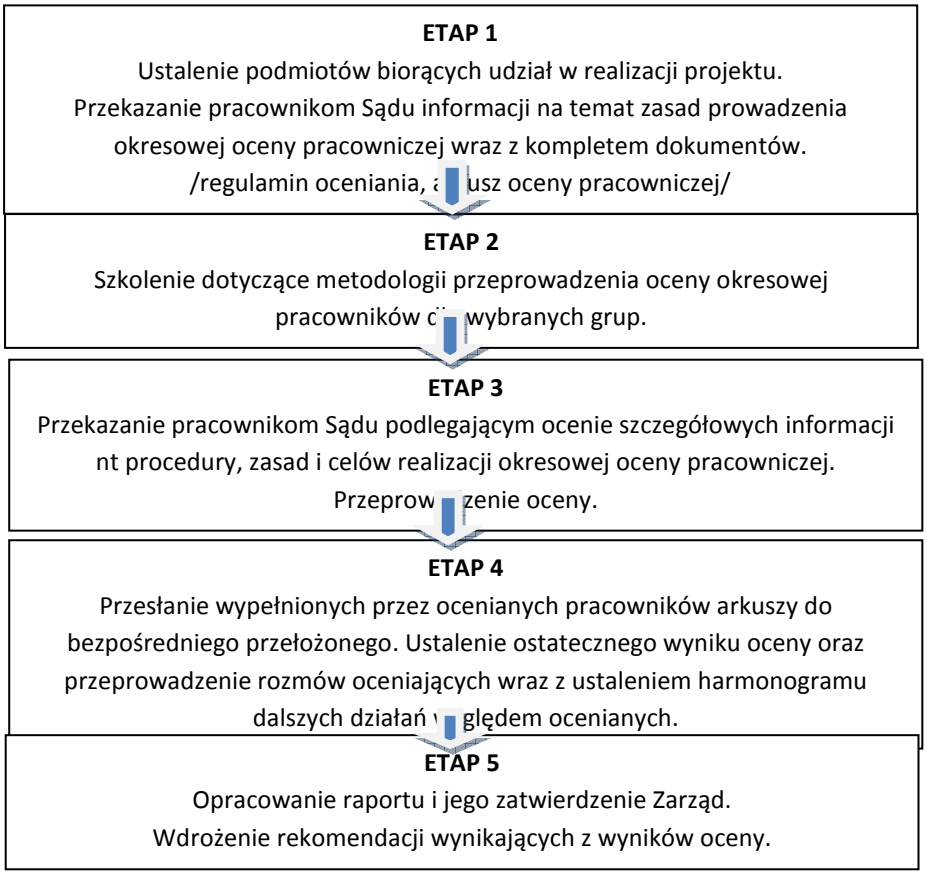
4.3. Przeprowadzenie oceny

Przeprowadzenie oceny powinny poprzedzić spotkania informacyjne ze wszystkimi użytkownikami systemu. Spotkania będą wiązały się z przedstawieniem głównych celów realizacji oceny pracowniczej, zasad i reguł postępowania na każdym etapie wdrożenia systemu oceny. Będą one miały formę szkoleń zarówno dla kadry oceniającej, jak również ocenianych pracowników i administratorów systemu. W celu doskonalenia proponowanego rozwiązania w ramach działań związanych z oceną przewiduje się przeprowadzenie oceny pilotażowej na przykładzie wybranego wydziału lub grupy stanowisk pracy. Pozwoli to na analizę wyników wstępnej oceny pracowników oraz wniesienie niezbędnych poprawek. Wypełnienie arkuszy oceny i przesłanie ich do właściwych osób kończy fazę wdrożeniową.

4.4. Zakończenie procesu okresowej oceny pracowników

Inwentarz działań związanych z zakończeniem procesu oceny otwiera przeprowadzenie szkoleń przygotowujących bezpośrednich przełożonych do przeprowadzenia rozmowy oceniającej z ocenianym pracownikiem. W trakcie realizacji rozmowy zostaje przekazana informacja zwrotna na temat wyników oceny oraz dalszych działań kadrowych, które będą podjęte względem pracownika. Całość procedury zamyka opracowanie raportów końcowych, zarówno indywidualnych jak i grupowych.

Schemat 1. Ogólne etapy wdrożenia procesu oceny pracowniczej



4.5. Okresowość przeprowadzania oceny

Istotność oceny w systemie zarządzania zasobami ludzkimi możliwa jest do osiągnięcia poprzez zachowanie systematyczności, co zostało określone w Ustawie. Z perspektywy stosowania oceny jako dobrej praktyki zarządzania zasobami ludzki zaleca się aby ocena była sporządzana na piśmie raz do roku, w okresie marzec – kwiecień. Za datę rozpoczęcia procesu oceny przyjmuje się pierwszy dzień roboczy marca. Oceną objęci są pracownicy, którzy w dniu przeprowadzenia okresowej oceny posiadają co najmniej 12 miesięczny okres zatrudnienia. Jeżeli ten obowiązek nie jest spełniony, ocena zostanie przeprowadzona w następnym roku. Realizacja wszystkich faz postępowania wdrożeniowego dla wybranego Sądu przy pierwszej ocenie wynosi od 7 do 9 miesięcy i uzależniona jest od wielkości Sądu, jego struktury, sposobu zarządzania, oraz zaangażowania w realizację projektu pracowników Sądu.

5. Dodatkowe informacje

Praktyka realizowana będzie przy aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno konsultantów, jak i wybranych pracowników Sądu, co gwarantuje optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb jednostki. O ile w fazie przygotowawczej dotyczyć ona będzie wybranej grupy pracowników oddelegowanych przez Zarząd Sądu, o tyle w fazie realizacji stopień zaangażowania dotyczyć będzie wszystkich pracowników Sądu na stanowiskach urzędniczych i nie tylko. W ramach wdrażania dobrej praktyki koniecznym będzie przeprowadzenie oceny pilotażowej w wybranym wydziale lub w wybranej grupie stanowisk. Pozwoli to na dokonanie ewentualnych poprawek i korekt w przyjętym rozwiązaniu.
Ponieważ wdrożenie ocen pracowniczych wiąże się z dość istotną zmianą, dlatego też należy liczyć się z oporem pracowników i możliwością popełnienia błędów, głównie wynikających z natury oceny. Dlatego też każdy z etapów postępowania będzie na bieżąco monitorowany i w razie potrzeby udzielona zostanie pomoc merytoryczna przez osoby odpowiedzialne za wdrożenie dobrej praktyki.

System okresowej oceny pracowniczej będzie realizowany przy wykorzystaniu systemu informatycznego istniejącego w danym Sądzie, co pozwoli na ograniczenie kosztów zarządzania tym systemem.

Koszty, jakie Sąd musi ponieść w związku z wdrożeniem systemu okresowej oceny pracowniczej wynikać będą z procesu przygotowania, wdrożenia i realizacji powyższego instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi. Z wdrożeniem praktyki związane są w głównej mierze koszty wynikające z poświęcenia czasu pracowników na udział w ocenie, przygotowaniem wersji elektronicznej systemu oceny przy wykorzystaniu dostępnego sprzętu i oprogramowania, powierzenia dodatkowych zadań osobie pełniącej funkcję administratora systemu (nie ma konieczności powoływania dla realizacji powyższej praktyki nowego stanowiska), oraz koszty szkoleń pracowników sądu uczestniczących w realizacji praktyki (dotyczy wszystkich grup). Koszty materiałów biurowych zostają ograniczone do minimum przy zastosowaniu wsparcia informatycznego. Z racji wprowadzenia rozwiązania informatycznego redukcji ulegną koszty jakie generowane są przez system oceny pracowniczej realizowany w sposób „tradycyjny".

Podstawowym zagrożeniem, jakie może pojawić się w trakcie realizowanego narzędzia jest fakt nie wdrożenia lub niewłaściwego wdrożenia przygotowanych narzędzi w organizacji.

Po wdrożeniu przygotowanych narzędzie zagrożeniem staje się brak wykorzystania pozyskanych tą drogą informacji w procesie decyzyjnym, a tym samym niechęć pracowników do jego dalszego kontynuowania.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Regulamin okresowej oceny pracowniczej
Załącznik 2 – Wzorce arkuszy ocen

Załącznik 1 – Regulamin okresowej oceny pracowniczej

Regulamin
przeprowadzania okresowych ocen pracowników dla
SĄDU

1. Wprowadzenie

Ocena okresowa sporządzana jest w celu wspierania, motywowania i rozwoju pracowników.
Proces oceniania prowadzony jest w taki sposób, aby na podstawie wystandaryzowanego opisu stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego pracownika można było dokonać oceny wykonywania przez niego obowiązków oraz sformułowania wniosków dotyczących jego dalszej perspektywy zawodowej.

2. Cele przeprowadzania okresowej oceny pracowników Sądu

Do głównych celów sporządzania okresowej oceny pracowników Sądu należą:

1. weryfikacja poziomu i sposobu realizacji powierzonych obowiązków, oraz osiągnięcia wyznaczonych celów;
2. podnoszenie jakości i efektywności pracy;
3. opracowanie planów indywidualnego rozwoju pracownika na podstawie zidentyfikowania mocnych stron i obszarów rozwojowych;

3. Założenia systemu ocen okresowych

Ocena okresowa dotyczy wykonywania przez urzędników i innych pracowników sądów powierzonych im obowiązków. Ocena sposobu realizacji obowiązków opiera się na opracowanych modelach kompetencyjnych, wynikających z indywidualnych kart opisów stanowisk pracy. Procedura oceniania pracowników powinna być działaniem systematycznym. Dlatego też, ocena okresowa sporządzana jest na piśmie raz na 12 miesięcy. Realizacja procesu okresowej oceny pracowniczej odbywa się w miesiącach marzec – kwiecień, corocznie. Za datę rozpoczęcia procesu oceny przyjmuje się pierwszy dzień roboczy marca.

Oceną objęci są pracownicy, którzy w dniu przeprowadzania okresowej oceny posiadają co najmniej 12 miesięczny okres zatrudnienia. W przypadku, kiedy okres zatrudnienia jest krótszy niż 12 miesięcy, ocena zostanie przeprowadzona w następnym roku.

4. Etapy procesu oceniania

Przeprowadzenie procesu okresowej oceny pracowników obejmuje następujące fazy postępowania:

A. *Przygotowanie do przeprowadzenia okresowej oceny pracowników*

1. Dyrektor Sądu zawiadamia pisemnie poszczególnych kierowników o rozpoczęciu procesu okresowej oceny pracowników.
2. Na wniosek Dyrektora Sądu osoba odpowiedzialna za administrowanie systemem okresowych ocen pracowników opracowuje harmonogram realizacji procesu oceny.

3. Okresowa ocena pracowników Sądu ma charakter dwustopniowy. Stopień pierwszy realizowany jest przez osoby oceniane – samoocena oraz bezpośredniego przełożonego. Drugi stopień realizowany jest przez komisję kwalifikacyjną. Skład komisji kwalifikacyjnej stanowią: Dyrektor Sądu oraz inni pracownicy wyznaczeni przez Dyrektora Sądu. Komisja kwalifikacyjna składa się z 3 osób.
3. Po akceptacji przez Dyrektora Sądu, harmonogram prac przekazywany jest poszczególnym kierownikom wraz z kompletem dokumentów obejmujących arkusz samooceny, arkusz oceny dla bezpośredniego przełożonego oraz arkusz wynikowy oceny przełożonego.
4. Kierownicy po otrzymaniu harmonogramu oraz wymienionych w pkt 3 dokumentów, zobowiązani są do opracowania planu realizacji procesu okresowej oceny pracowników w podległej komórce, ustaleniu terminów indywidualnych spotkań z ocenianymi pracownikami, oraz poinformowaniu ocenianych pracowników o rozpoczęciu procedury w ciągu 2 dni roboczych.

5. Po zapoznaniu się z założeniami systemu, o których mowa w pkt 4 kierownicy zobowiązani są do przekazania wszystkich niezbędnych informacji swoim podwładnym przed realizacją oceny, podczas spotkania. Do zagadnień, jakie powinny zostać omówione z pracownikami należą:

- cele systemu ocen okresowych,
- główne założenia,
- harmonogram prac,
- przebieg poszczególnych etapów,
- kryteria oceny,
- sposób wypełniania arkuszy,
- informacja o rozmowie oceniającej.

B. *Realizacja oceny*

1. Wypełnienie arkusza oceny przez ocenianego pracownika (samoocena), jak i przez bezpośredniego przełożonego powinno zostać dokonane w ciągu 5 dni roboczych od momentu przekazania dokumentów ocenianym pracownikom. W przypadku Wydziału Ksiąg Wieczystych oceny dokonują pracownicy wyznaczeni przez bezpośredniego przełożonego, a stanowiący szczebel pośredni pracowników podległych bezpośrednio kierownikowi wydziału. Arkusze oceny wypełniane są równocześnie przez ocenianego pracownika i bezpośredniego przełożonego.
2. Każdy pracownik podlegający ocenie zobowiązany jest do wypełnienia arkusza samooceny przed spotkaniem z przełożonym i przekazanie go w trakcie rozmowy oceniającej kierownikowi prowadzącemu rozmowę.
3. Rozmowa oceniająca pomiędzy bezpośrednim przełożonym a pracownikiem powinna odbyć się w terminie do 14 dni kalendarzowych od momentu przekazania kierownikowi komórki kompletu dokumentów.
4. Kierownik dokonujący oceny w trakcie rozmowy zobowiązany jest do przedstawienia wyników oceny własnej wraz z uzasadnieniem, oraz wysłuchania opinii pracownika nt wyników oceny pracy własnej. Na zakończenie kierownik podsumowuje wyniki oceny określając ocenę końcową oraz przedstawiając plan rozwoju i wnioski kadrowe.
5. W przypadku wystawienia ocen skrajnych tj. o wartości równej: 1 lub 4, osoba dokonująca oceny (bezpośredni przełożony lub osoba wskazana) zobowiązana jest do pisemnego uzasadnienia wyniku oceny zamieszczonego na arkuszu wynikowym. Brak uzasadnienia wyniku oceny skutkuje cofnięciem przez komisję kwalifikacyjną arkuszy wynikowych do powtórnego wypełnienia oraz obniżeniem o jeden poziom oceny kompetencji cząstkowej „organizacja pracy własnej”.
6. Po zakończeniu rozmowy arkusze oceny przekazywane są niezwłocznie, jednak nie później niż w ciągu 2 dni roboczych do komisji kwalifikacyjnej w celu rozpatrzenia i zatwierdzenia.

7. Przy ustalaniu końcowej oceny pracownika komisja kwalifikacyjna powinna wziąć pod uwagę wyniki kontroli dokonanych przez właściwe podmioty, ale niezwiązanych z oceną okresową.
8. W przypadku oceny rozbieżnej oraz braku wspólnych uzgodnień, co do planu rozwoju i wniosków kadrowych, ocenianemu pracownikowi przysługuje sprzeciw, który musi wnieść w ciągu 7 dni od daty przeprowadzenia rozmowy oceniającej z przełożonym. Sprzeciw składany jest do Dyrektora Sądu za pośrednictwem komisji kwalifikacyjnej, która rozpatruje sprzeciw w ciągu 14 dni i składa wniosek do Dyrektora o zmianę oceny bądź odrzucenie sprzeciwu.
9. Sprzeciw komisja kwalifikacyjna rozpatruje w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia. W razie uwzględnienia sprzeciwu ocenę okresową zmienia się lub sporządza ponownie. W przypadku przeprowadzenia ponownej oceny, dokonuje jej komisja kwalifikacyjna.
10. Arkusze końcowej oceny pracowników komisja kwalifikacyjna zobowiązana jest do przekazania administratorowi systemu w ciągu 14 dni.

C. *Zakończenie procesu okresowej oceny pracowników*

1. Osoba administrująca systemem okresowych ocen pracowników przygotowuje zbiorcze zestawienie wyników oceny pracowników przekazanych przez komisję kwalifikacyjną.
2. W terminie do 15 maja roku w którym została przeprowadzona ocena administrator systemu zobowiązany jest przekazać Dyrektorowi Sądu lub wskazanej przez niego osobie zbiorcze zestawienie wyników oceny oraz wniosków kadrowych do zatwierdzenia.
3. Zatwierdzenie wyników oceny przez Dyrektora Sądu kończy procedurę okresowej oceny pracowników Sądu.

5. Sytuacje, w których termin sporządzenia oceny może zostać zmieniony

1. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności pracownika, uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny – ocena zostaje sporządzona po powrocie pracownika do pracy. Jednakże w sytuacji braku możliwości przeprowadzenia oceny do dnia 30 kwietnia danego roku, oceny dokonuje tylko bezpośredni przełożony, który następnie przekazuje arkusze oceny wraz z wynikami oceny komisji kwalifikacyjnej.

2. W przypadku zmiany stanowiska pracy przez ocenianego, lub istotnej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku – sporządzenie oceny na piśmie następuje, w przypadku zmiany do 6 miesięcy przez poprzedniego bezpośredniego przełożonego, po 6 miesiącach od daty zmian przez aktualnego przełożonego. W innych uzasadnionych przypadkach np. z uwagi na trwające postępowanie kontrolne, które może mieć wpływ na ocenę pracownika o nowym terminie przeprowadzenia oceny przełożony niezwłocznie powiadamia pracownika na piśmie.

3. W sytuacji, gdy pracownik przebywa na zwolnieniu powyżej 6 miesięcy nie przeprowadza się oceny okresowej pracownika.

6. Kryteria oceny

Arkusz obejmuje ocenę dwóch obszarów:

1- stopnia osiągnięcia wyznaczonych celów,

2- poziomu kompetencji niezbędnych dla efektywnej realizacji zadań wynikających z zajmowanego przez pracownika stanowiska.

Ocena kompetencji przeprowadzona jest na podstawie zidentyfikowanych kryteriów syntetycznych, które uwzględniają szeroko rozumiane zdolności, umiejętności oraz wiedzę pracownika. Zestaw kryteriów

syntetycznych odnosi się do grupy zaszeregowania pracownika. Uwzględniając specyfikę realizowanych zadań oraz zakres obowiązków na poszczególnych stanowiskach, ocena przeprowadzana jest przy wykorzystaniu następujących kryteriów oceny w odniesieniu do poniższych grup pracowniczych:

Grupa 1 – stanowiska kierownicze

[ustalenie stanowisk wchodzących w skład grupy jest realizowane indywidualnie w poszczególnych Sądach]

Przykład;

Możliwy skład stanowisk wchodzących do I grupy:

- *Głównego Księgowego, - Z-cę Głównego Księgowego, - Kierownika Oddziału, - Kierownika Sekcji, - Kierownika Sekretariatu Wydziału, - Z-cę Kierownika Sekretariatu Wydziału.*

Grupa I stanowisk oceniana będzie według następujących kryteriów:

- *zarządzanie zespołami,*
- *inicjatywa,*
- *organizacja pracy własnej,*
- *zorientowanie na jakość,*
- *przywództwo,*
- *koordynowanie.*

Charakterystyka kryteriów analitycznych:

Zarządzanie zespołami

Posiadanie wizji organizacji i pracy zespołu oraz osiągnięcia założonych celów. Dzielenie zadań w taki sposób, by były one dopasowane do możliwości i zakresu zadań pracowników. Planowanie pracy w sposób umożliwiający osiągnięcie celów indywidualnych i zespołowych. Traktowanie podległych pracowników według tych samych zasad, zapewnienie atmosfery wspierającej efektywną pracę. Znajomość mocnych strony członków zespołu oraz ich obszarów rozwojowych. Obserwowanie i analizowanie relacji w zespole. Zapobieganie powstawaniu konfliktów i sytuacji trudnych. Monitorowanie realizacji planów działania przez podległych pracowników.

Inicjatywa

Podejmowanie z własnej woli działań wykraczających poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewidywanie zagrożeń, przeszkód lub możliwości związanych z realizowanymi zadaniami i podejmowanie odpowiednich działań ukierunkowanych na podniesienie efektywności pracy. Zgłaszanie z własnej woli propozycji usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienie jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukiwanie czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzielenie się własnymi obserwacjami z innymi. Ukierunkowanie na własny rozwój i innych, osobiste angażowanie się w działanie i funkcjonowanie organizacji.

Organizacja pracy własnej

Świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizowanie zadań własnych w sposób systematyczny, terminowy umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikowanie rzeczy istotnych, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskiwanie materiałów, środków i planowanie czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzeganie terminów, dotyczących

realizacji zadań, określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnień informowanie o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiadanie umiejętność pracy bez stałego nadzoru.

Zorientowanie na jakość

Wykonywanie obowiązków zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzeganie ustalonych procedur postępowania. Troska o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Budowanie świadomość jakościowej (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji/dokumentów) oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości pracy zarówno swojej, jak i u swoich podwładnych. Unikanie błędów i eliminowanie ich przyczyny. Wykazywanie postawy otwartej na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.

Przywództwo

Osobiste zaangażowanie w pracę. Posiadanie umiejętności wpływania na podwładnych i odpowiedniego ich motywowania w celu sprawnego i skutecznego realizowania zadań. Identyfikowanie obszarów rozwojowych u podwładnych i wspieranie ich w działaniach rozwojowych. Dzielenie się sukcesami i branie odpowiedzialność za błędy. Konsultowanie i argumentowanie podejmowanych decyzji, a także przekazywanie zadań i odpowiedzialność podwładnym (zgodnie z przepisami) w celu zapewnienia ich rozwoju i podniesienia motywacji do pracy. Kierowanie się racjonalnymi przesłankami przed podjęciem decyzji.

Koordynowanie

Świadomość zadań realizowanych przez każdego z członków podległego zespołu i ich obciążeń czasowych. Organizowanie zadań w sposób umożliwiający im efektywną realizację obowiązków. Zapewnianie we własnym zakresie lub wspieranie pracowników w pozyskiwaniu niezbędnych środków lub materiałów w odpowiednim czasie. Unikanie przeciążeń w zespole poprzez odpowiedni podział pracy. Ustalanie harmonogramów pracy i na bieżąco monitorowanie postępów w realizacji zadań. Unikanie sytuacji zagrażających realizacji zadań i podejmowanie odpowiednich działań zapobiegawczych. Systematyczne weryfikowanie osiąganych przez podwładnych postępów. Sprawdzanie zgodności wyników z założeniami.

Grupa II – stanowiska specjalistyczne

[ustalenie stanowisk wchodzących w skład grupy jest realizowane indywidualnie w poszczególnych Sądach]

Przykład;

Możliwy skład stanowisk wchodzących do II grupy:

- Specjalisty ds. Systemów Informatycznych, - Stanowisko ds. Zamówień Publicznych,
- Inspektora ds. Biurowości, - Radcy Prawnego, - Kancelarii Tajnej, - Pełnomocnika ds. Informacji Niejawnych, - Koordynatora Pracowników Obsługi, - Administratora Sieci Komputerowej, - Administratora Bezpieczeństwa Informacji, - Referatu Socjalnego.

Powyższa grupa stanowisk oceniana będzie według następujących kryteriów:

- *wiedza specjalistyczna i zorientowanie na rozwój,*
- *inicjatywa,*
- *organizacja pracy własnej,*
- *zorientowanie na jakość,*
- *współpraca z innymi podmiotami,*
- *ukierunkowanie na cel.*

Charakterystyka kryteriów analitycznych:

Wiedza specjalistyczna i zorientowanie na rozwój

Posiadanie wiedzę niezbędnej do realizacji zadań wynikających z zajmowanego stanowiska na odpowiednim poziomie merytorycznym. Posiadanie umiejętności wykorzystania wiedzy do efektywnego realizowania przypisanych zadań. Posiadanie skłonności do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać pożądane kompetencje. Dokonywanie samooceny posiadanej wiedzy i podejmowanie działań w zakresie samorozwoju w zidentyfikowanych obszarach. Przekazywanie posiadanej wiedzy osobom, dla których będzie ona stanowiła istotną pomoc w realizowanych zadaniach. Otwartość na zmianę swoich opinii i sposobów działania w sytuacji pozyskania nowej wiedzy.

Inicjatywa

Podejmowanie z własnej woli działań wykraczających poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewidywanie zagrożeń, przeszkód lub możliwości związanych z realizowanymi zadaniami i podejmowanie odpowiednich działań ukierunkowanych na podniesienie efektywności pracy. Zgłaszanie z własnej woli propozycji usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienie jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukiwanie czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzielenie się własnymi obserwacjami z innymi. Ukierunkowanie na własny rozwój i innych, osobiste angażowanie się w działanie i funkcjonowanie organizacji.

Organizacja pracy własnej

Świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizowanie zadań własnych w sposób systematyczny, terminowy umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikowanie rzeczy istotnych, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskiwanie materiałów, środków i planowanie czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzeganie terminów, dotyczących realizacji zadań, określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnień informowanie o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiadanie umiejętność pracy bez stałego nadzoru.

Zorientowanie na jakość

Wykonywanie obowiązków zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzeganie ustalonych procedur postępowania. Troska o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Budowanie świadomość jakościowej (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji/dokumentów) oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości pracy zarówno swojej, jak i u swoich podwładnych. Unikanie błędów i eliminowanie ich przyczyny. Wykazywanie postawy otwartej na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.

Współpraca z innymi podmiotami

Świadomość powiązań pomiędzy własnym stanowiskiem i realizowanymi na nim zadaniami a innymi stanowiskami. Posiadanie umiejętności patrzenia na swoje zadania z perspektywy realizowanych ogólnych procesów. Świadomość potrzeb klientów wewnętrznych (pracowników innych działów, komórek) w zakresie treści i formy przekazywanych informacji, oczekiwań względem świadczonych usług, wsparcia w realizacji zadań. Aktywność w poszukiwaniu rozwiązań usprawniających pracę innych. Dostarczanie informacji oraz świadczenie kompleksowych usług o wysokiej jakości i zgodnie z oczekiwaniami. Budowanie partnerskich relacji poprzez otwartość w komunikowaniu się, wspólne identyfikowanie i analizowanie problemów, diagnozowanie oczekiwań, terminowe realizowanie ustalonych zadań.

Ukierunkowanie na cel

Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działań wynikających z zajmowanego stanowiska. Radzenie sobie w trudnych sytuacjach, ograniczających możliwość efektywnego realizowania zadań. Kontynuowanie działań w sytuacji pojawienia się poważnych trudności w ich wykonaniu, brak zniechęcenia i brak działań w kierunku szukania natychmiastowej pomocy u innych. Świadomość swojego miejsca i roli w realizacji celów oraz wpływu decyzji lub interpretacji przepisów/zdarzeń na pracę innych. Przyjmowanie odpowiedzialność w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się ze zobowiązań. Ukierunkowanie na wspieranie innych jednostek w realizacji ich zadań. Rozumienie konieczność rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.

Grupa III – stanowiska wykonawcze:

[ustalenie stanowisk wchodzących w skład grupy jest realizowane indywidualnie w poszczególnych Sądach]

Przykład;

Możliwy skład stanowisk wchodzących do II grupy: - Sekretariatu KW, - Krajowego Rejestru Karnego, - Monitora SiG, - Kasjera, - Czytelni, - Dziennika Podawczego, - Pracownika Czytelni KRS, - Punktu Informacyjnego, - Sekretariatu Prezesów, - Sekretarki Dyrektora, - Sekretariatu KRS, - Biblioteki, - Archiwum, - Odpisów KW, - Specjalisty ds. Helpdesku, - Ekspedycji Poczty, - Poligrafii, - Pracownika Inżyniera, - Rzemieślnika, - Serwisanta Telefonów, - Technika Serwisanta, - Operatora Trezora, - Magazynu, - Obrony Cywilnej, - Nadzorcy, - Pracownika Sekcji, - Pracownika Sekretariatu, - Pracownika OG, - Protokolanta, - Rejestracji Szczegółowej KW, - Woźnego/ej Sądowego/ej KW, - woźnego/ej, - Alimentów i Obrotu Zagranicznego, - Analityka, - Informatyka, - Kadrowego, - Korespondencji KW, - Ksiąg Należności, - Księgowego/ej, - Migracji KW, - Płac, - Postępowania Międzyinstancyjnego KW

Powyższa grupa stanowisk oceniana będzie według następujących kryteriów:

- *zorientowanie na własny rozwój,*
- *inicjatywa,*
- *organizacja pracy własnej,*
- *zorientowanie na jakość,*
- *współpraca z innymi podmiotami,*
- *ukierunkowanie na cel,*
- *obsługa stron (dla tych stanowisk, których dotyczy),*

Charakterystyka kryteriów analitycznych:

Zorientowanie na własny rozwój

Samodzielne śledzenie zmian dotyczących realizowanych na stanowisku zadań czy przepisów prawnych. Dążenie do poszerzania swojej wiedzy i rozwijania umiejętności w celu podnoszenia efektywności realizowanych zadań. Skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę. Dokonywanie samooceny posiadanej wiedzy i podejmowanie działań w zakresie samorozwoju w zidentyfikowanych obszarach. Wykorzystywanie nabytych umiejętności i doświadczeń podczas wykonywania codziennych zadań. Otwartość na modyfikowanie swoich opinii i sposobów działania w sytuacji pozyskania nowej wiedzy. Wspieranie wdrażania zmian ukierunkowanych na poprawę efektywności.

Inicjatywa

Podejmowanie z własnej woli działań wykraczających poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewidywanie zagrożeń, przeszkód lub możliwości związanych z realizowanymi zadaniami i podejmowanie odpowiednich działań ukierunkowanych na podniesienie efektywności pracy. Zgłaszanie z własnej woli propozycji usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienie jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukiwanie czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzielenie się własnymi obserwacjami z innymi. Ukierunkowanie na własny rozwój i innych, osobiste angażowanie się w działanie i funkcjonowanie organizacji.

Organizacja pracy własnej

Świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizowanie zadań własnych w sposób systematyczny, terminowy umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikowanie rzeczy istotnych, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskiwanie materiałów, środków i planowanie czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzeganie terminów, dotyczących realizacji zadań, określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnień informowanie o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiadanie umiejętność pracy bez stałego nadzoru.

Zorientowanie na jakość

Wykonywanie obowiązków zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzeganie ustalonych procedur postępowania. Troska o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Budowanie świadomości jakościowej (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji/dokumentów) oraz budowanie jej u innych osób, współpracowników. Unikanie błędów i eliminowanie ich przyczyny. Wykazywanie postawy otwartej na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.

Współpraca z innymi podmiotami

Świadomość powiązań pomiędzy własnym stanowiskiem i realizowanymi na nim zadaniami a innymi stanowiskami. Wykazywanie otwartej postawy na współpracę z innymi osobami. Współpracowanie nie tylko z osobami zatrudnionymi w tej samej komórce organizacyjnej, ale także ze wszystkimi innymi, powiązanymi poprzez realizowane zadania lub pełnione funkcje. Posiadanie świadomości potrzeb klientów wewnętrznych (pracowników innych działów, komórek) w zakresie treści i formy przekazywanych informacji, oczekiwań względem podejmowanych działań. Budowanie partnerskich relacji poprzez otwartość w komunikowaniu się. Zapobieganie powstawaniu sytuacji konfliktowych, a w przypadku ich wystąpienia, dążenie do wyeliminowania powstałych problemów na drodze dialogu, kierując się przede wszystkim dobrem zespołu i efektywnością w realizacji zadań. Unikanie postaw konfrontacyjnych. Udostępnianie (jeśli to możliwe) wszystkich posiadanych informacji osobom ich potrzebującym. Dzielenie się wiedzą i umiejętnościami z mniej doświadczonymi osobami. Otwartość na propozycje innych, słuchanie w trakcie dyskusji, popieranie pomysłów argumentami.

Ukierunkowanie na cel

Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działań wynikających z zajmowanego stanowiska. Radzenie sobie w trudnych sytuacjach, ograniczających możliwość efektywnego realizowania zadań. Kontynuowanie działań w sytuacji pojawienia się poważnych trudności w ich wykonaniu, brak zniechęcenia i brak działań w kierunku szukania natychmiastowej pomocy u innych. Świadomość swojego miejsca i roli w realizacji celów oraz wpływu decyzji lub interpretacji przepisów/zdarzeń na pracę innych. Przyjmowanie odpowiedzialność w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się ze zobowiązań. Ukierunkowanie na wspieranie innych jednostek w realizacji ich zadań. Rozumienie konieczność rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.

Obsługa stron (dla tych stanowisk, których dotyczy)

Udzielanie informacji stronom w sposób zrozumiały i wyczerpujący, nawet jeśli dotyczą trudnych sytuacji. Zachowywanie spokoju w sytuacji pojawienia się trudnych pytań lub krytyki. Budowanie pozytywnych relacji poprzez otwartą i rzeczową rozmowę. Zadawanie pytań w celu zidentyfikowania problemu. Budowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez zaangażowanie w rozwiązanie sprawy. W sytuacji braku możliwości rozwiązania problemu kierowanie „strony" do osób, od których mogą uzyskać pomoc. Wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, odpowiednio je argumentując. Dotrzymywanie terminów ustalonych ze „stroną". Unikanie dyskusji na sprawy służbowe w trakcie obsługi „stron".

7. Informacje dotyczące wypełniania arkusza ocen oraz przeprowadzania rozmów oceniających.

W celu zwiększenia obiektywizmu przeprowadzanych ocen okresowych zakłada się, że bezpośredni przełożony sporządza ocenę na podstawie sposobu wykonywania 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 art. 6 i 7 ustawy z dnia 18 grudnia 1998 r. 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.

W trakcie rozmowy oceniający wspólnie z ocenianym omawiają poziom spełnienia przez pracownika kryteriów oceny oraz wykonywania przez pracownika obowiązków w całym okresie, w którym podlegał on ocenie, analizując mocne i słabe strony pracownika. Na tym etapie rozmowa daje możliwość wymiany opinii oraz udzielenia ewentualnych wyjaśnień. Pracownik ma okazję przedstawić własną ocenę swojej pracy, wyjaśnić swoje zachowania, odnieść się do uwag i wątpliwości przełożonego. Podczas tej rozmowy dokonuje się porównania samooceny pracownika wraz z oceną bezpośredniego przełożonego. Ewentualne rozbieżności powinny zostać wyjaśnione poprzez odpowiednią argumentację odnoszącą się do konkretnych zachowań pracownika.

Podczas rozmowy oceniającej należy również omówić potrzeby szkoleniowe ocenianego pracownika oraz kierunki jego dalszego rozwoju, umożliwiające lepsze wykonywanie aktualnie powierzonych obowiązków oraz czekających go nowych zadań. Działania rozwojowe mogą uwzględniać wiele aspektów, konieczne jest jednak dokładne ich sformułowanie obejmujące:

- Określenie zakresu rozwoju – jakich zmian oczekuje się u pracownika, jakie zachowania powinien przejawiać, a które wyeliminować, jaką wiedzę posiąść, jakie umiejętności nabyć.
- Podanie terminu do którego pracownik powinien rozwinąć omawiane kompetencje.
- Wskazanie na metody rozwoju np.: szkolenia wewnętrzne, szkolenia zewnętrzne, samokształcenie, coaching, współpraca z innymi pracownikami.
- Określenie wsparcia ze strony organizacji, jakie niezbędne jest do rozwoju zdefiniowanych obszarów.
- Wszystkie te informacje stanowić powinny szczegółowy plan rozwoju pracownika, który uwzględniony jest w arkuszu ocen. Stanowi on również cel, jaki pracownik powinien zrealizować w określonej perspektywie czasu.
- Podczas rozmowy oceniającej omawia się także możliwość awansu pracownika w sytuacji, gdy poziom jego ocen przewyższa te, które wymagane są na zajmowanym stanowisku.

Załącznik 2 – Wzorce arkuszy ocen

GRUPA I - STANOWISKA KIEROWNICZE

Zał.1. **Arkusz Oceny Pracownika**

- WYPEŁNIA PRZEŁOŻONY -

GRUPA I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące obecnej oceny kompetencji

4. Spełnia wszystkie oczekiwania w stopniu wyróżniającym lub w stopniu wybitnym /lub/ zawsze pojawiają się opisywane zachowania

3. Spełnia wszystkie oczekiwania /lub/ pojawiają się wszystkie z opisywanych zachowań lub bardzo często pojawiają się opisywane zachowania

2. Spełnia większość oczekiwań /lub/ pojawia się większość z opisywanych zachowań lub często pojawiają się opisywane zachowania

1. Nie spełnia lub rzadko spełnia oczekiwania /lub/ nie pojawiają się w ogóle lub pojawiają się rzadko opisywane zachowania

Oceniana kompetencja i opis	Ocena
1. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Posiada wizję organizacji i pracy zespołu oraz osiągnięcia postawionych przed nim celów. Dzieli zadania w taki sposób, by były one dopasowane do możliwości i zakresu zadań pracowników. Planuje pracę w sposób umożliwiający osiągnięcie celów indywidualnych i zespołowych. Traktuje pracowników według tych samych zasad, zapewnia atmosferę wspierającą efektywną pracę. Zna mocne strony członków zespołu oraz ich obszary rozwojowe. Obserwuje i analizuje relacje w zespole zapobiega powstawaniu konfliktów i sytuacji trudnych. Monitoruje realizację planów działania przez podległych pracowników.	
2. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Podejmuje z własnej woli działania wykraczające poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewiduje zagrożenia, przeszkody lub możliwości związane z realizowanymi zadaniami i podejmuje odpowiednie działania ukierunkowane na podniesienie efektywności pracy. Zgłasza z własnej woli propozycje usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienie jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukuje czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzieli się własnymi obserwacjami z innymi. Jest ukierunkowany na własny rozwój, osobiście angażuje się w działanie i funkcjonowanie organizacji.	
3. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Ma świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizuje własne zadania w sposób systematyczny, terminowy umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikuje rzeczy istotne, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskuje materiały, środki i planuje czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzega terminów, dotyczących realizacji zadań, określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnień informuje o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiada umiejętność pracy bez stałego nadzoru.	
4. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Wykonuje obowiązki zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzega ustalonych procedur postępowania. Troszczy się o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Buduje świadomość jakościową (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji/dokumentów) oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości pracy u swoich podwładnych. Unika błędów i eliminuje ich przyczyny. Wykazuje postawę otwartą na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.	
5. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Osobiście angażuje się w pracę. Posiada umiejętność wpływania na podwładnych i odpowiedniego ich motywowania w celu sprawnego i skutecznego realizowania zadań. Identyfikuje obszary rozwojowe u podwładnych i wspiera ich w działaniach rozwojowych. Dzieli się sukcesami i bierze odpowiedzialność za błędy. Konsultuje i argumentuje podejmowane decyzje, a także przekazuje zadania i odpowiedzialność podwładnym (zgodnie z przepisami) w celu zapewnienia ich rozwoju i podniesienia motywacji do pracy. Kieruje się racjonalnymi przesłankami przed podjęciem	

decyzji.

6. Koordynowanie	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Ma świadomość zadań realizowanych przez każdego z członków podległego zespołu i ich obciążeń czasowych. Organizuje zadania w sposób umożliwiający im efektywną realizację obowiązków. Zapewnia we własnym zakresie lub wspiera pracowników w pozyskiwaniu niezbędnych środków lub materiałów w odpowiednim czasie. Unika przeciążeń w zespole poprzez odpowiedni podział pracy. Ustala harmonogramy pracy i na bieżąco monitoruje postępy w realizacji zadań. Unika sytuacji zagrażających realizacji zadań i podejmuje odpowiednie działania zapobiegawcze. Systematycznie weryfikuje osiągane przez podwładnych postępy. Sprawdza zgodności wyników z założeniami.	

III. Ocena realizacji dodatkowych celów i zadań ustalonych z przełożonym

Cele:	**Ocena**
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐

IV. Propozycja kierunku rozwoju

Należy określić kierunki indywidualnego rozwoju uwzględniając dokonaną samoocenę, przyszłe zadania i kierunki rozwoju.

....

(dzień – miesiąc – rok) *(podpis pracownika)*

Zał.2.

Arkusz Samooceny Pracownika Sądu

- WYPEŁNIA PRACOWNIK -

Grupa I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia w Sądzie	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące obecnej samooceny

4. Spełnia wszystkie oczekiwania w stopniu wyróżniającym lub w stopniu wybitnym /lub/ zawsze pojawiają się opisywane zachowania

3. Spełnia wszystkie oczekiwania /lub/ pojawiają się wszystkie z opisywanych zachowań lub bardzo często pojawiają się opisywane zachowania

2. Spełnia większość oczekiwań /lub/ pojawia się większość z opisywanych zachowań lub często pojawiają się opisywane zachowania

1. Nie spełnia lub rzadko spełnia oczekiwania /lub/ nie pojawiają się w ogóle lub pojawiają się rzadko opisywane zachowania

III. Arkusz pomocniczy do samooceny kompetencji szczegółowych

Oceniana kompetencja i opis	Ocena
1. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Posiadam wizję organizacji i pracy zespołu oraz wizję osiągnięcia celów postawionych przed zespołem. Dzielę zadania w taki sposób, by były one dopasowane do możliwości i zakresu zadań pracowników. Planuję pracę w sposób umożliwiający osiągnięcie celów indywidualnych i zespołowych. Traktuję pracowników według tych samych zasad, zapewniam atmosferę wspierającą efektywną pracę. Znam mocne strony członków zespołu oraz ich obszary rozwojowe. Obserwuję i analizuję relacje w zespole, zapobiegam powstawaniu konfliktów i sytuacji trudnych. Monitoruję realizację planów działania przez podległych pracowników.	
2. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Podejmuję z własnej woli działania wykraczające poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewiduję zagrożenia, przeszkody lub możliwości związane z realizowanymi zadaniami i podejmuję odpowiednie działania ukierunkowane na podniesienie efektywności pracy. Zgłaszam z własnej woli propozycje usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienie jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukuję czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzielę się własnymi obserwacjami z innymi. Jestem ukierunkowany na własny rozwój, osobiście angażuję się w działanie i funkcjonowanie organizacji.	
3. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Mam świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizuję własne zadania w sposób systematyczny, terminowy umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikuję rzeczy istotne, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskuję materiały, środki i planuję czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzegam terminów, dotyczących realizacji zadań, określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnieni informuję o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiadam umiejętność pracy bez stałego nadzoru.	
4. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Wykonuję obowiązki zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzegam ustalonych procedur postępowania. Troszczę się o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Buduję świadomość jakościową (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji/dokumentów) oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości pracy, u swoich podwładnych. Unikam błędów i eliminuję ich przyczyny. Wykazuję postawę otwartą na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.	
5. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Osobiście angażuję się w pracę. Posiadam umiejętność wpływania na podwładnych i odpowiedniego ich motywowania w celu sprawnego i skutecznego realizowania zadań. Identyfikuję obszary rozwojowe u podwładnych i wspieram ich w działaniach rozwojowych. Dzielę się sukcesami i biorę odpowiedzialność za błędy. Konsultuję i argumentuję podejmowane decyzje, a także przekazuję zadania i odpowiedzialność podwładnym (zgodnie z przepisami) w celu zapewnienia ich rozwoju i podniesienia motywacji do pracy. Kieruję się racjonalnymi przesłankami przed podjęciem decyzji.	

6. **Koordynowanie**	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Mam świadomość zadań realizowanych przez każdego z członków podległego zespołu i ich obciążeń czasowych. Organizuję zadania w sposób umożliwiający im efektywną realizację obowiązków. Zapewniam we własnym zakresie lub wspieram pracowników w pozyskiwaniu niezbędnych środków lub materiałów w odpowiednim czasie. Unikam przeciążeń w zespole poprzez odpowiedni podział pracy. Ustalam harmonogramy pracy i na bieżąco monitoruję postępy w realizacji zadań. Unikam sytuacji zagrażających realizacji zadań i podejmuję odpowiednie działania zapobiegawcze. Systematycznie weryfikuję osiągane przez podwładnych postępy. Sprawdzam zgodności wyników z założeniami.	

IV. Indywidualna propozycja kierunku rozwoju

Należy określić kierunki indywidualnego rozwoju uwzględniając dokonaną samoocenę, przyszłe zadania i kierunki rozwoju.

....

(dzień – miesiąc – rok) *(podpis pracownika)*

Zał.3.

Arkusz Wynikowy Oceny Pracownika Sądu

- WYPEŁNIANY PO ROZMOWIE OCENIAJĄCEJ -

Grupa I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia w Sądzie	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące obecnej oceny

4. Spełnia wszystkie oczekiwania w stopniu wyróżniającym lub w stopniu wybitnym /lub/ zawsze pojawiają się opisywane zachowania

3. Spełnia wszystkie oczekiwania /lub/ pojawiają się wszystkie z opisywanych zachowań lub bardzo często pojawiają się opisywane zachowania

2. Spełnia większość oczekiwań /lub/ pojawia się większość z opisywanych zachowań lub często pojawiają się opisywane zachowania

1. Nie spełnia lub rzadko spełnia oczekiwania /lub/ nie pojawiają się w ogóle lub pojawiają się rzadko opisywane zachowania

Wyniki oceny kompetencji szczegółowych	Ocena (1-4)	Uzasadnienie /obligatoryjne dla ocen: 1 i 4/
I. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
II. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
III. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
IV. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
V. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
VI. Koordynowanie	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	

III. Indywidualna propozycja kierunku rozwoju

Należy określić kierunki indywidualnego rozwoju uwzględniając dokonaną ocenę, przyszłe zadania i kierunki rozwoju.

IV. Wnioski Kadrowe

Należy określić wnioski kadrowe, ***awans, przeszeregowanie, przesunięcie na inne stanowisko, wniosek płacowy, wniosek o rozwiązanie umowy za wypowiedzeniem przez pracodawcę, inne wraz z uzasadnieniem.***

....

(dzień – miesiąc – rok) *(podpis oceniającego)*

Zał.4.

Arkusz Oceny Pracownika

ARKUSZ DLA KOMISJI

GRUPA I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia w Sądzie	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena całościowa:
Bardzo dobry (4)
Dobry (3)
Zadowalająca (2)
Niezadowalająca (1)

Data sporządzenia

Wyniki poprzedniej oceny Kompetencji Szczegółowych	Ocena (1-4)
Zarządzanie zespołem	
Inicjatywa	
Organizacja pracy własnej	
Zorientowanie na jakość	
Przywództwo	
Koordynowanie	

III. Dane dotyczące obecnej oceny

Ocena całościowa
Bardzo dobry (oceny łączne 4)
Dobry (ocena łączna 3)
Zadowalająca (ocena łączna 2)
Niezadowalająca (ocena łączna 1)

Data sporządzenia

Wyniki oceny Kompetencji Szczegółowych (*uzgodnionej przez przełożonego i podwładnego*)	**Ocena (1-4)**
I. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
II. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
III. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
IV. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
V. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
VI. Koordynowanie	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Łączna ocena ***(Średnia z ocen kompetencji szczegółowych- (I+II+III+IV+V+VI)/4)***	

IV. Wnioski dotyczące dalszej perspektywy zawodowej

Należy określić kierunki rozwoju pracownika, uwzględniając sporządzoną ocenę, przyszłe zadania oraz oczekiwania pracownika. Określić, co będzie efektem, określić optymalne metody rozwoju.

..... *(miejscowość)*	..... *(dzień – miesiąc – rok)*	..... *(podpis oceniającego)*

7. V. Wnioski kadrowe

Należy określić wnioski kadrowe, ***awans, przeszeregowanie, przesunięcie na inne stanowisko, wniosek płacowy, wniosek o rozwiązanie umowy za wypowiedzeniem przez pracodawcę, inne wraz z uzasadnieniem.***

.....	.....	.....
(miejscowość)	*(dzień – miesiąc – rok)*	*(podpis oceniającego)*

VIII. Procedura odwoławcza

Pracownik Sądu może w terminie 7 dni od doręczenia oceny wnieść sprzeciw. Sprzeciw wnosi się do Dyrektora Sądu za pośrednictwem komisji kwalifikacyjnej.

Zapoznałam/-em się z oceną sporządzoną na piśmie przez
Panią/Pana .....

- i wnoszę / nie wnoszę* *zastrzeżenia (- eń)*

.....	.....	.....
(miejscowość)	*(dzień – miesiąc – rok)*	*(podpis ocenianego)*

** niepotrzebne skreślić*

Stanowisko ..... w przypadku uwag wniesionych przez ocenianego pracownika:

.....	.....
(imię i nazwisko)	*(data i podpis)*

Sporządzenie kolejnej oceny wg dotychczasowych kryteriów nastąpi:.....
(należy wpisać miesiąc i rok)

.....	.....

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie w obszarze dokonywania ocen pracowniczych w Sądzie”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1. Wstęp 573

2. Cel dobrej praktyki 573

2.1. Podstawowe założenia 573

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 574

3.1. Budowanie modelu przeprowadzania oceny pracowniczej 575

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 576

4. Zespół projektowy 577

4.1. Struktura zespołu projektowego 577

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 578

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 579

5. Załączniki 581

5.1. Załącznik 1 – Arkusz oceny pracownika (dla przełożonego) 582

5.2. Załącznik 2 – Arkusz samooceny pracownika Sądu 585

5.3. Załącznik 3 – Arkusz wynikowy oceny pracownika Sądu 588

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1.Uproszczona struktura Sądu z zaznaczonymi jednostkami organizacyjnymi wyznaczonymi do wdrażania dobrej praktyki 574
Rysunek 2. Fazy procesu budowania modelu przeprowadzania oceny pracowniczej 575
Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 577
Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 578
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie 580

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu 578
Tabela 2. Opis ról zespołu 580

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie w obszarze dokonywania ocen pracowniczych w Sądzie" oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Ocena okresowa pracowników stanowi kluczowe narzędzie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w Sądzie, dostarczając informacji niezbędnych dla procesu podejmowania decyzji – zarówno w obszarze zasobów ludzkich, jak i na poziomie całej organizacji. Proces oceniania prowadzony jest w taki sposób, aby na podstawie wystandaryzowanego opisu stanowiska pracy oraz wypracowanego profilu kompetencyjnego ocenianego pracownika można było dokonać oceny sposobu wykonywania przez niego obowiązków oraz sformułować wnioski dotyczące jego dalszej perspektywy zawodowej.

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki z zakresu zarządzania systemem okresowej oceny pracowniczej jest wdrożenie jednolitego systemu oceny pracowniczej wspieranego systemem informatycznym jako kluczowego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Wdrożenie omawianej dobrej praktyki pozwoli na weryfikację poziomu i sposobu realizacji powierzonych pracownikom obowiązków oraz osiągnięcie wyznaczonych celów przy wyższej jakości i efektywności pracy. Dokonanie okresowej oceny pracowników pozwoli na opracowanie planów indywidualnego rozwoju na podstawie zidentyfikowania mocnych stron i preferowanych obszarów rozwojowych.

Ponadto w zależności od oczekiwań i potrzeb poszczególnych Sądów wyniki okresowej oceny będą mogły stanowić podstawę:

- różnicowania wynagrodzeń w sferze części ruchomej, co przyczyni się do stworzenia racjonalnego systemu wynagrodzeń,
- tworzenia efektywnych systemów motywowania pracowników, zwłaszcza w warunkach ograniczonych zasobów,
- planowania zatrudnienia w organizacji z wykorzystaniem wewnętrznej rotacji, poprzez tworzenie warunków do kierowania własną karierą,
- doskonalenia komunikacji wewnątrz organizacji, zwłaszcza w układzie menedżer – podwładny,
- ocenę sprawności instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w procesie doskonalenia organizacji pracy i jej efektów.

2.1. Podstawowe założenia

Koncepcja dobrej praktyki jest zgodna z obowiązującymi regulacjami prawnymi, takimi jak:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.),
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998r. o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. z 2011 r. Nr 109, poz. 639 ze zm.),

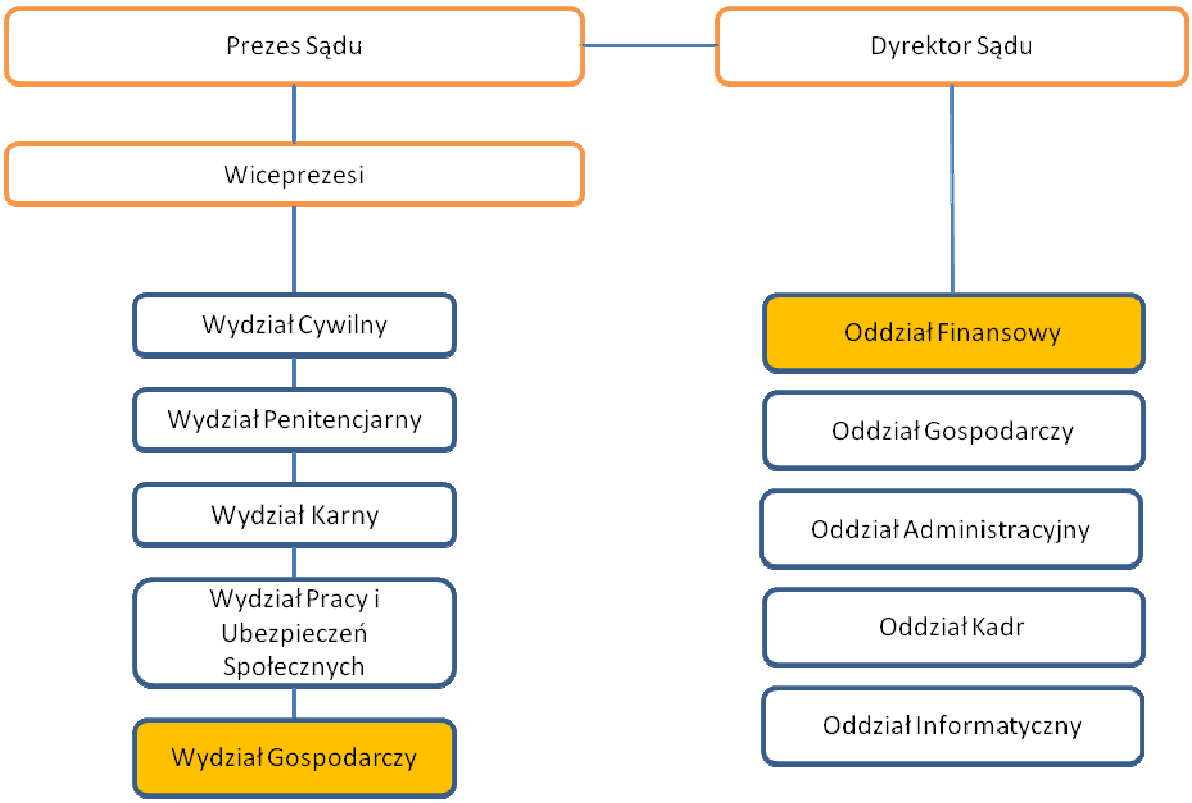
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury (Dz. U. Nr 247, poz. 1838),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury (Dz. U. z 2012 r., poz. 714).

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą wszystkich obszarów funkcjonujących w Sądzie: pionu administracyjnego (a w jego zakresie poszczególnych oddziałów) oraz pionu orzeczniczego (w obrębie poszczególnych wydziałów).

Propozycją Wykonawcy jest, aby wdrożenie dobrej praktyki zostało przeprowadzone w jednym, wybranym przez Prezesa Sądu, wydziale i oddziale. Poniżej – na uproszczonej strukturze Sądu – dla przykładu oznaczono Wydział Gospodarczy oraz Oddział Finansowy.



Rysunek 1.Uproszczona struktura Sądu z zaznaczonymi jednostkami organizacyjnymi wyznaczonymi do wdrażania dobrej praktyki

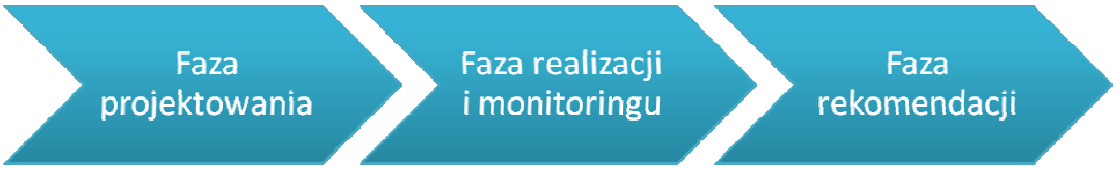
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rezultatem wdrożenia dobrej praktyki będzie stworzenie modelu systemu oceny pracowniczej, który będzie przygotowany do implementacji na poziomie całego Sądu jako kluczowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, wspierane systemem informatycznym.

3.1. Budowanie modelu przeprowadzania oceny pracowniczej

Wdrożenie systemu okresowej oceny pracowniczej ma służyć profesjonalizacji architektury zarządzania zasobami ludzkimi w Sądzie. Procedura oceniania pracowników jest działaniem o charakterze systematycznym – wynikającym z zapisów ustawy. Bardzo istotne jest ujednolicenie procesu, jakim jest przeprowadzanie oceny pracowniczej, na poziomie całego Sądu.

Proces tworzenia modelu przeprowadzania oceny pracowniczej został podzielony na trzy główne fazy:



Rysunek 2. Fazy procesu budowania modelu przeprowadzania oceny pracowniczej

W fazie projektowania można wyróżnić m.in. takie etapy jak:

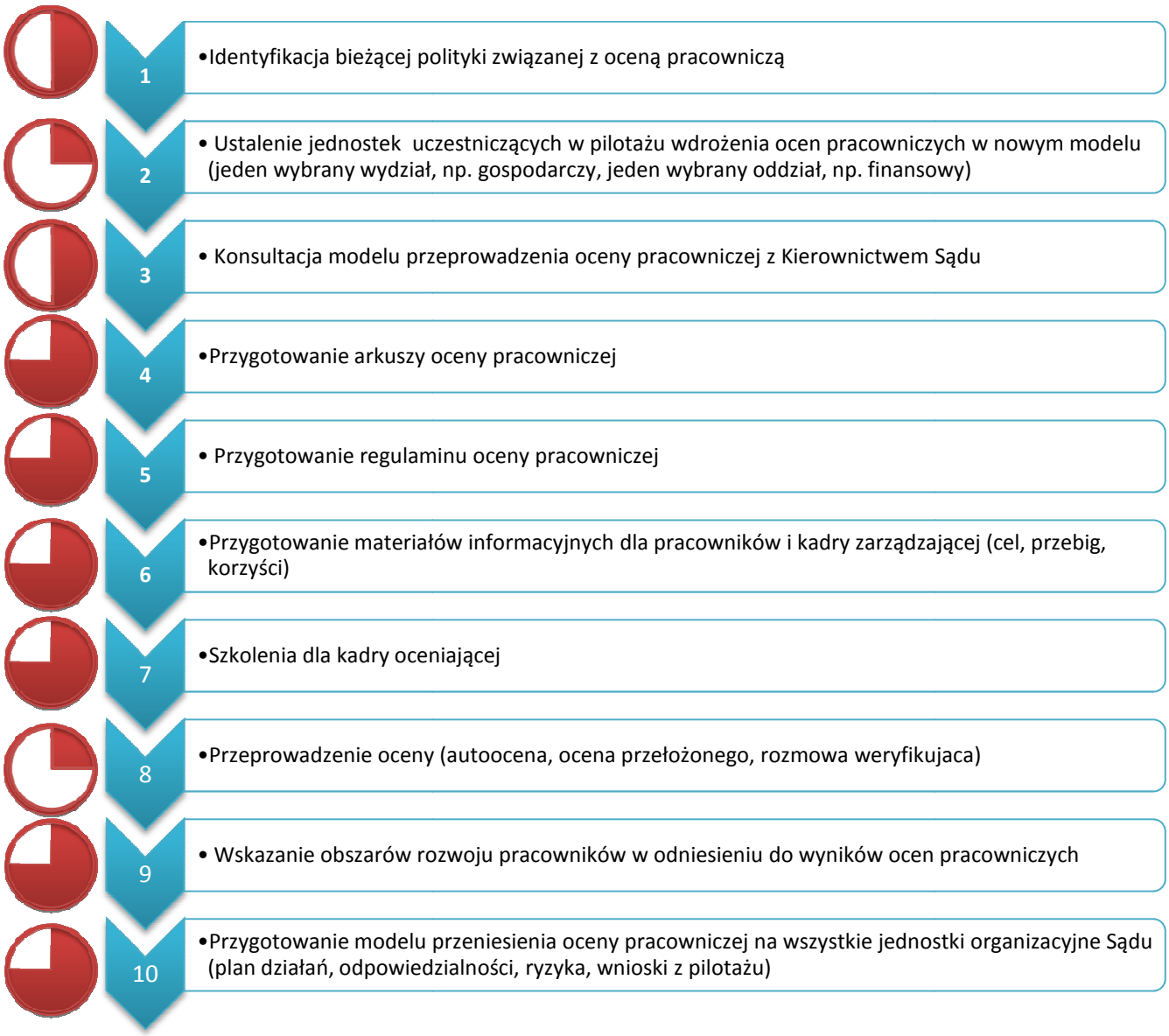
- konsultacje w zakresie projektu modelu,
- przygotowanie arkuszy oceny pracowniczej,
- przygotowanie regulaminu oceny pracowniczej,
- przygotowanie materiałów informacyjnych,
- szkolenia.

Faza realizacji i monitoringu wiąże się z przeprowadzeniem oceny pracowniczej. Faza rekomendacji obejmuje natomiast wskazanie obszarów rozwoju pracowników w odniesieniu do wyników ocen pracowniczych oraz przygotowanie modelu przeniesienia oceny pracowniczej na wszystkie jednostki organizacyjne Sądu (plan działań, odpowiedzialności, ryzyka, wnioski z pilotażu).

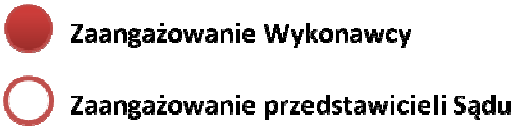
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie w obszarze dokonywania ocen pracowniczych w Sądzie":



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

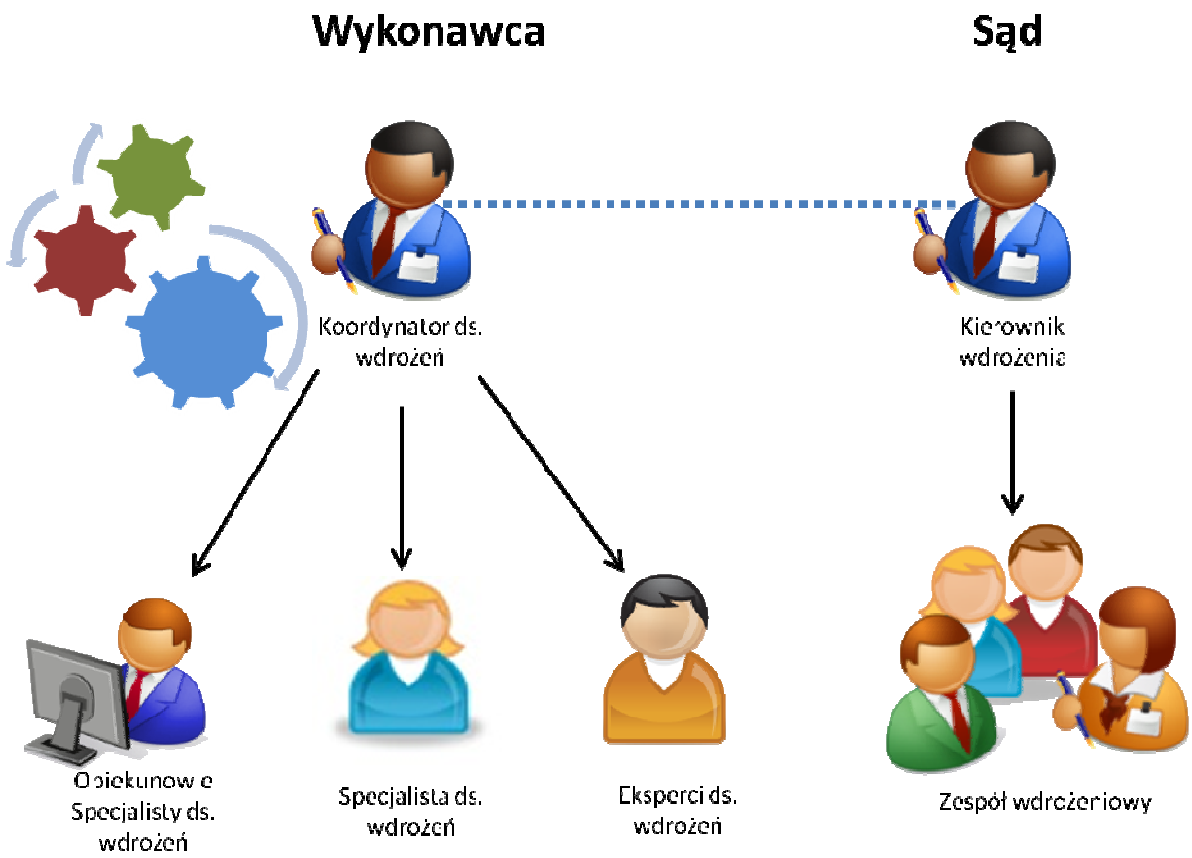


Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Poniżej przedstawiono strukturę zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie w obszarze dokonywania ocen pracowniczych w Sądzie”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

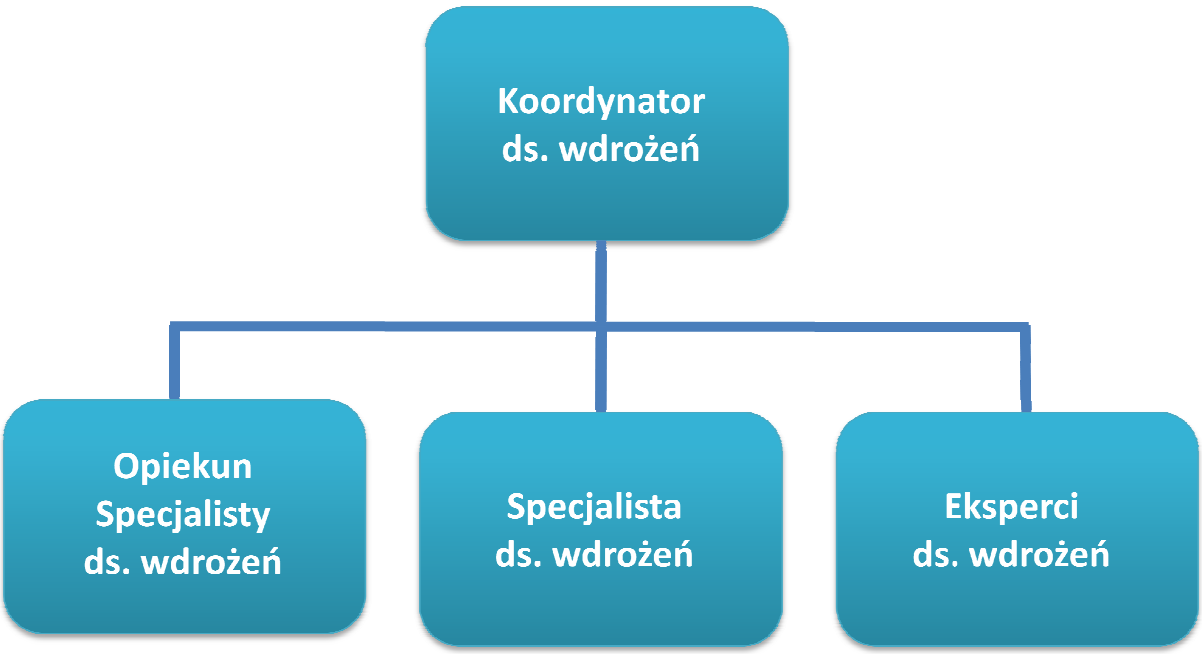
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (5 osób):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów),
    - Eksperci ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów).



Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Przewodniczący Oddziału Kadr (lub Kierownik Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Przewodniczący wybranego wydziału,
  - Kierownik wybranego oddziału,
  - Administrator systemu informatycznego,
  - Prezes Sądu,
  - Dyrektor Sądu.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do analizy polityki zw. z oceną pracowniczą. ▪ Weryfikacja proponowanych instrumentów. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja założeń przyjętych przez Wykonawcę w kierunku potrzeb Sądu i bardziej precyzyjnych wymagań. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Tabela 2. Opis ról zespołu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1: Arkusz oceny pracownika (dla przełożonego)
Załącznik 2: Arkusz samooceny pracownika Sądu
Załącznik 3: Arkusz wynikowy oceny pracownika Sądu

5.1. Załącznik 1 – Arkusz oceny pracownika (dla przełożonego)

GRUPA I – STANOWISKA KIEROWNICZE

Arkusz Oceny Pracownika

– WYPEŁNIA PRZEŁOŻONY –

GRUPA I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące obecnej oceny kompetencji

4. Spełnia wszystkie oczekiwania w stopniu wyróżniającym lub w stopniu wybitnym /lub/ zawsze pojawiają się opisywane zachowania.

3. Spełnia wszystkie oczekiwania /lub/ pojawiają się wszystkie z opisywanych zachowań lub bardzo często pojawiają się opisywane zachowania.

2. Spełnia większość oczekiwań /lub/ pojawia się większość z opisywanych zachowań lub często pojawiają się opisywane zachowania.

1. Nie spełnia oczekiwań lub rzadko je spełnia /lub/ opisywane zachowania nie pojawiają się w ogóle lub rzadko.

Oceniana kompetencja i opis	Ocena
1. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Posiada wizję organizacji i pracy zespołu oraz osiągnięcia postawionych przed nim celów. Dzieli zadania w taki sposób, by były one dopasowane do możliwości i zakresu zadań pracowników. Planuje pracę w sposób umożliwiający osiągnięcie celów indywidualnych i zespołowych. Traktuje pracowników według tych samych zasad, zapewnia atmosferę wspierającą efektywną pracę. Zna mocne strony członków zespołu oraz ich obszary rozwojowe. Obserwuje i analizuje relacje w zespole, zapobiega powstawaniu konfliktów i trudnych sytuacji. Monitoruje realizację planów działania przez podległych pracowników.	
2. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Podejmuje z własnej woli działania wykraczające poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewiduje zagrożenia, przeszkody lub możliwości związane z realizowanymi zadaniami i podejmuje odpowiednie działania ukierunkowane na podniesienie efektywności pracy. Zgłasza z własnej woli propozycje usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienia jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukuje czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzieli się własnymi obserwacjami z innymi. Jest ukierunkowany na własny rozwój, osobiście angażuje się w działanie i funkcjonowanie organizacji.	
3. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Ma świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizuje własne zadania w sposób systematyczny, terminowy i umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikuje rzeczy istotne, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskuje materiały, środki i planuje czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzega terminów – dotyczących realizacji zadań – określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnień informuje o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiada umiejętność pracy bez stałego nadzoru.	
4. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Wykonuje obowiązki zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzega ustalonych procedur postępowania. Troszczy się o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Buduje świadomość jakościową (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji i dokumentów) oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości pracy u swoich podwładnych. Unika błędów i eliminuje ich przyczyny. Wykazuje postawę otwartą na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.	
5. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Osobiście angażuje się w pracę. Posiada umiejętność wpływania na podwładnych i odpowiedniego ich motywowania w celu sprawnego i skutecznego realizowania zadań. Identyfikuje obszary rozwojowe u podwładnych i wspiera ich w działaniach rozwojowych. Dzieli się sukcesami i bierze odpowiedzialność za błędy. Konsultuje i argumentuje podejmowane decyzje, a także przekazuje zadania i odpowiedzialność podwładnym (zgodnie z przepisami) w celu zapewnienia ich rozwoju i podniesienia motywacji do pracy. Kieruje się racjonalnymi przesłankami przed podjęciem decyzji.	

6. Koordynowanie	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Ma świadomość zadań realizowanych przez każdego z członków podległego zespołu i ich obciążeń czasowych. Organizuje zadania w sposób umożliwiający im efektywną realizację obowiązków. Wspiera pracowników w pozyskiwaniu niezbędnych środków i materiałów lub zapewnia je we własnym zakresie. Unika przeciążeń w zespole poprzez odpowiedni podział pracy. Ustala harmonogramy pracy i na bieżąco monitoruje postępy w realizacji zadań. Unika sytuacji zagrażających realizacji zadań i podejmuje odpowiednie działania zapobiegawcze. Systematycznie weryfikuje osiągane przez podwładnych postępy. Sprawdza zgodności wyników z założeniami.	

III. Ocena realizacji dodatkowych celów i zadań ustalonych z przełożonym

Cele:	**Ocena**
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
	1☐ 2☐ 3☐ 4☐

IV. Propozycja kierunku rozwoju

Należy określić kierunki indywidualnego rozwoju, uwzględniając dokonaną samoocenę, przyszłe zadania i kierunki rozwoju.

....

(dzień – miesiąc – rok) *(podpis pracownika*

5.2. Załącznik 2 – Arkusz samooceny pracownika Sądu

Arkusz Samooceny Pracownika Sądu

– WYPEŁNIA PRACOWNIK –

Grupa I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia w Sądzie	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące obecnej samooceny

4. Spełnia wszystkie oczekiwania w stopniu wyróżniającym lub w stopniu wybitnym /lub/ zawsze pojawiają się opisywane zachowania.

3. Spełnia wszystkie oczekiwania /lub/ pojawiają się wszystkie z opisywanych zachowań lub bardzo często pojawiają się opisywane zachowania.

2. Spełnia większość oczekiwań /lub/ pojawia się większość z opisywanych zachowań lub często pojawiają się opisywane zachowania.

1. Nie spełnia oczekiwań lub rzadko je spełnia /lub/ opisywane zachowania nie pojawiają się w ogóle lub rzadko.

III. Arkusz pomocniczy do samooceny kompetencji szczegółowych

Oceniana kompetencja i opis	Ocena
1. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Posiadam wizję organizacji i pracy zespołu oraz wizję osiągnięcia celów postawionych przed zespołem. Dzielę zadania w taki sposób, by były one dopasowane do możliwości i zakresu zadań pracowników. Planuję pracę w sposób umożliwiający osiągnięcie celów indywidualnych i zespołowych. Traktuję pracowników według tych samych zasad, zapewniam atmosferę wspierającą efektywną pracę. Znam mocne strony członków zespołu oraz ich obszary rozwojowe. Obserwuję i analizuję relacje w zespole, zapobiegam powstawaniu konfliktów i trudnych sytuacji. Monitoruję realizację planów działania przez podległych pracowników.	
2. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Podejmuję z własnej woli działania wykraczające poza przekazane instrukcje i wytyczne, które wspierają realizację zadań. Przewiduję zagrożenia, przeszkody lub możliwości związane z realizowanymi zadaniami i podejmuję odpowiednie działania ukierunkowane na podniesienie efektywności pracy. Zgłaszam z własnej woli propozycje usprawnień dotyczących funkcjonowania jednostki organizacyjnej, współpracy z innymi jednostkami lub podniesienia jakości obsługi klientów zewnętrznych. Poszukuję czynników wpływających na obniżenie jakości pracy (osiąganych efektów, relacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy) i dzielę się własnymi obserwacjami z innymi. Jestem ukierunkowany na własny rozwój, osobiście angażuję się w działanie i funkcjonowanie organizacji.	
3. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Mam świadomość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz powierzonych funkcji. Organizuję własne zadania w sposób systematyczny, terminowy i umożliwiający osiąganie założonych celów. Identyfikuję rzeczy istotne, które mają kluczowy wpływ na osiąganą efektywność. Pozyskuję materiały, środki i planuję czas w celu realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Przestrzegam terminów – dotyczących realizacji zadań – określonych przepisami, procedurami i wynikających z poleceń przełożonego, a w przypadku wystąpienia opóźnień informuję o tym z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiadam umiejętność pracy bez stałego nadzoru.	
4. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Wykonuję obowiązki zgodnie ze standardami i ustalonymi normami. Przestrzegam ustalonych procedur postępowania. Troszczę się o szczegóły, które mogą wpływać na realizację zadania. Buduję świadomość jakościową (terminowość, dokładność, adekwatność, kompletność informacji i dokumentów) oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości pracy u swoich podwładnych. Unikam błędów i eliminuję ich przyczyny. Wykazuję postawę otwartą na zmiany zmierzające do podnoszenia efektywności pracy.	
5. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Osobiście angażuję się w pracę. Posiadam umiejętność wpływania na podwładnych i odpowiedniego ich motywowania w celu sprawnego i skutecznego realizowania zadań. Identyfikuję obszary rozwojowe u podwładnych i wspieram ich w działaniach rozwojowych. Dzielę się sukcesami i biorę odpowiedzialność za błędy. Konsultuję i argumentuję podejmowane decyzje, a także przekazuję zadania i odpowiedzialność podwładnym (zgodnie z przepisami) w celu zapewnienia ich rozwoju i podniesienia motywacji do pracy. Kieruję się racjonalnymi przesłankami przed podjęciem decyzji.	

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6. **Koordynowanie**	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Mam świadomość zadań realizowanych przez każdego z członków podległego zespołu i ich obciążeń czasowych. Organizuję zadania w sposób umożliwiający im efektywną realizację obowiązków. Wspieram pracowników w pozyskiwaniu niezbędnych środków i materiałów lub zapewnia je we własnym zakresie. Unikam przeciążeń w zespole poprzez odpowiedni podział pracy. Ustalam harmonogramy pracy i na bieżąco monitoruję postępy w realizacji zadań. Unikam sytuacji zagrażających realizacji zadań i podejmuję odpowiednie działania zapobiegawcze. Systematycznie weryfikuję osiągane przez podwładnych postępy. Sprawdzam zgodności wyników z założeniami.	

IV. Indywidualna propozycja kierunku rozwoju

Należy określić kierunki indywidualnego rozwoju, uwzględniając dokonaną samoocenę, przyszłe zadania i kierunki rozwoju.

....

(dzień – miesiąc – rok) *(podpis pracownika)*

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.3. Załącznik 3 – Arkusz wynikowy oceny pracownika Sądu

Arkusz Wynikowy Oceny Pracownika Sądu

– WYPEŁNIANY PO ROZMOWIE OCENIAJĄCEJ –

Grupa I

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	
Nazwisko	
Wydział / Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia w Sądzie	
Data objęcia stanowiska	

II. Dane dotyczące obecnej oceny

4. Spełnia wszystkie oczekiwania w stopniu wyróżniającym lub w stopniu wybitnym /lub/ zawsze pojawiają się opisywane zachowania.

3. Spełnia wszystkie oczekiwania /lub/ pojawiają się wszystkie z opisywanych zachowań lub bardzo często pojawiają się opisywane zachowania.

2. Spełnia większość oczekiwań /lub/ pojawia się większość z opisywanych zachowań lub często pojawiają się opisywane zachowania.

1. Nie spełnia oczekiwań lub rzadko je spełnia /lub/ opisywane zachowania nie pojawiają się w ogóle lub rzadko.

Wyniki oceny kompetencji szczegółowych	Ocena (1-4)	Uzasadnienie /obligatoryjne dla ocen: 1 i 4/
I. Zarządzanie zespołem	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

II. Inicjatywa	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
III. Organizacja pracy własnej	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
IV. Zorientowanie na jakość	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
V. Przywództwo	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	
VI. Koordynowanie	1☐ 2☐ 3☐ 4☐	

III. Indywidualna propozycja kierunku rozwoju

Należy określić kierunki indywidualnego rozwoju, uwzględniając dokonaną ocenę, przyszłe zadania i kierunki rozwoju.

IV. Wnioski Kadrowe

Należy określić wnioski kadrowe, ***awans, przeszeregowanie, przesunięcie na inne stanowisko, wniosek płacowy, wniosek o rozwiązanie umowy za wypowiedzeniem przez pracodawcę, inne wraz z uzasadnieniem.***

....

(dzień – miesiąc – rok) *(podpis oceniającego)*

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Elektroniczny nakaz doprowadzenia”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Jan Trąbka

Konsultacja: SSO Marcin Radwan

Kraków, Listopad 2013

Spis treści

Spis treści 591

1. Wprowadzenie 592

2. Cele dobrej praktyki 593

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 595

4. Opis dobrej praktyki 596

4.1. Informacje ogólne 596
4.2. Opis narzędzia informatycznego wykorzystywanego w opisanej praktyce 597
4.3. Etapy wdrożenia 600
4.4. Harmonogram wdrożenia w gliwickim okręgu sądowym 601

5. Załączniki 603

Załącznik 1 – Format xml nakazu doprowadzenia oraz przetransportowania 603

Załącznik 2 – Format xml potwierdzenia odbioru nakazu doprowadzenia 604

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w sądach biorących udział w projekcie narzędzia informatycznego pozwalającego na przesyłanie nakazów doprowadzeń oskarżonych i świadków z jednostek penitencjarnych do jednostek sądowych, realizowanych przez służby konwojowe Policji. W obecnej sytuacji, w zdecydowanej większości wizytowanych sądów, komunikacja bazuje na korespondencji w tradycyjnej „papierowej" formie, co generuje znaczną pracochłonność, koszty i wydłuża czas trwania całej procedury sądowej. Wskazaniem niniejszej praktyki jest zastosowanie narzędzi informatycznych pozwalających na przesyłanie nakazów doprowadzeń w formie elektronicznej za pośrednictwem sieci komputerowych. Opisane rozwiązanie opiera się na modelu wdrożonym w Sądzie Okręgowym w Gliwicach (a aktualnie również w innych jednostkach apelacji katowickiej). Pomysłodawcą rozwiązania są informatyce Sądu Okręgowego w Gliwicach oraz Wydział Konwojowy i Wydział Teleinformatyki Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach. Koncepcja bazuje na doświadczeniach oraz materiałach opracowanych przez Dyrektora Sądu Okręgowego w Gliwicach Pana Amadeusza Jędrzejczyka.

Tradycyjny „papierowy" obieg procedury doprowadzenia nie byłby możliwy do transformacji gdyby nie zmiany legislacyjne Ministerstwa Sprawiedliwości wychodzące naprzeciw informatyzacji procedur sądowniczych. I tak zgodnie z poprzednim brzmieniem zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej oraz innych działów administracji sądowej, korespondencja wymagana w procedurze doprowadzenia wymagała: pisma przesyłanego w kopercie ze zwrotką (potwierdzenie przyjęcia nakazu przez jednostkę policji) (§18), pisma musiały być podpisane i opatrzone pieczęcią (§19). Wskazane rozporządzenie zostało zmienione (Dz.Urz.MS.2003.5.22 – zmiana z 2013.05.01 w Dz.Urz.MS.2013.203), z datą wejścia w życie z dniem 2013.05.05. Poniżej przedstawiamy kluczowe dla procedury doprowadzenia zmiany zapisów w paragrafie § 19 tego rozporządzenia:

- Ust. 4: Pisma sądowe, określone w załączniku nr 3 do zarządzenia, zamieszczone w sądowym systemie informatycznym i odnotowane w nim jako wydane, mogą być wysyłane bez podpisu własnoręcznego. Pismo sądowe, a w razie przesłania odpisu orzeczenia pismo przewodnie, przy którym przesyłany jest odpis, powinno zawierać wskazanie danych osoby, która w sytuacji wymienionej w ust. 1 podpisałaby pismo. Nie stosuje się w tym przypadku wskazanego w § 26 ust. 1 wymogu zamieszczenia pieczęci urzędowej oraz poświadczania za zgodność z oryginałem, a także wymogu podpisania pozostawionej w aktach kopii wysłanego pisma, o którym mowa w § 20.
- Ust. 5: Ust. 4 nie ma zastosowania w sytuacji, gdy przepisy szczególne ustaw bądź rozporządzeń wymagają zamieszczenia podpisu pod określonym pismem sądowym oraz dla przypadków wydawania odpisów i wypisów na wniosek uprawnionych osób.
- Ust. 6: Wdrożenie wysyłania pism sądowych bez podpisu własnoręcznego określa zarządzenie prezesa sądu, który przy jego wydaniu kieruje się potrzebą zapewnienia efektywności postępowania i uwzględnia lokalne potrzeby. Prezes sądu może rozszerzyć katalog pism wysyłanych bez podpisu własnoręcznego ponad wymienione w załączniku nr 3. Rozszerzenie to nie może objąć przesyłania odpisów orzeczeń będących tytułami

wykonawczymi oraz wydanych w sprawach karnych i o wykroczenia orzeczeń podlegających wykonaniu.

- Ust. 7: Zarządzenia prezesa sądu wskazane w ust. 6 wydają prezes sądu apelacyjnego dla sądu apelacyjnego oraz prezes sądu okręgowego dla sądu okręgowego i sądów rejonowych okręgu.
- Ust. 8: Pisma wysyłane bez podpisu własnoręcznego zgodnie z ust. 4 mogą być opatrzone informacją o treści: "Pismo nie wymaga podpisu własnoręcznego na podstawie § 19 ust. 4 zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej jako właściwie zatwierdzone w sądowym systemie teleinformatycznym".

Wskazane zmiany dały zielone światło do wdrożenia elektronicznych kanałów dostarczania korespondencji sądowej. Dla ostatecznej legislacji elektronicznej formy nakazu doprowadzenia wymagane jest odpowiednie zarządzenie wewnętrzne prezesa jednostki sądowej. Przykład takiego rozporządzenia wskazano w rozdziale 4.

2. Cele dobrej praktyki

Dobra praktyka ma na celu wdrożenie narzędzi do elektronicznej wymiany danych dotyczących zleceń doprowadzeń do jednostek sądowych a realizowanych przez jednostki policji. Istotą dobrej praktyki jest zastąpienie tradycyjnej korespondencji papierowej elektroniczną wymianą danych pomiędzy systemami informatycznymi zainteresowanych stron. Ilustrację proponowanego rozwiązania przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Schemat komunikacji w elektronicznym nakazie doprowadzenia

Schemat zawiera następujące elementy informatyczne:

- System SAWA - zintegrowany systemem wspomagający obieg spraw, dokumentów i informacji w Sądach Powszechnych.
- System eNakaz – dedykowany system generujący, na bazie zapisów w systemie SAWA, elektroniczne nakazy doprowadzenia w formacie zaszyfrowanego pliku. Jednocześnie system wczytuje potwierdzenia dostarczenia nakazu przesłane z systemu jednostek policyjnych.
- Systemy pocztowe – tradycyjne narzędzia elektronicznej komunikacji, opierające się na wymianie listów elektronicznych – e-maili.
- System Elektronicznej Księgi Konwojowej Policji – system służący do ewidencji operacji doprowadzeń realizowanych przez służby konwojowe policji. Narzędzie umożliwia wczytanie elektronicznego nakazu doprowadzenia oraz eksport potwierdzenia, również z formie zaszyfrowanego pliku.

Rekomendowana w niniejszej praktyce procedura realizacji elektronicznego nakazu zawiera następujące kroki:

Czynności po stronie jednostki sądowej:

1. Przygotowanie danych źródłowych odbywa się w systemie SAWA.
2. System eNakaz pobiera dane z bazy danych systemu SAWA. Operator uzupełnia brakujące dane, wymagane do poprawności dokumentu.
3. System eNakaz generuje dokument elektroniczny w postaci pliku na dysku. Format pliku jest zgodny z ze standardem xml. Przykładowy plik został pokazany w załączniku nr 1. Plik jest zaszyfrowany za pomocą zintegrowanego oprogramowania GPG (więcej informacji można znaleźć w [1][2]), szyfrujące dane zgodnie z algorytmem AES.
4. Przygotowany plik zostaje przesłany na ustaloną skrzynkę pocztową odpowiedniego oddziału konwojowego policji.

Czynności po stronie jednostki policyjnej:

1. Odebrany plik zostaje wczytany do systemu Elektronicznej Księgi Konwojowej Policji
2. Systemu Elektronicznej Księgi Konwojowej Policji zwrotnie generuje potwierdzenie odbioru, również z formie pliku w formacie xml, również zaszyfrowanym oprogramowaniem GPG. Przykładowy plik został pokazany w załączniku nr 2.
3. Plik potwierdzenia zostaje przesłany na ustaloną skrzynkę pocztową jednostki sądowej
4. Czynności po stronie jednostki sądowej:
5. Odebrany plik zostaje wczytany do systemu eNakaz
6. System zapisując dane w pliku tworzy historię rekordu doprowadzania jednocześnie zmieniając jego status. Operator widzi statusy już potwierdzonych nakazów oraz tych czekających na wysłanie lub potwierdzenie

Aktualna procedura realizacji elektronicznego nakazu wykorzystuje do przekazywania pliku z nakazem pocztę elektroniczną. Takie rozwiązanie podyktowane jest faktem, iż sieć wewnętrzna sądu, w której funkcjonuje system SAWA, jest fizycznie oddzielona od zewnętrznej sieci internetowej. Takie rozwiązanie, podyktowane względami bezpieczeństwa, funkcjonuje w większości sądów pilotażowych. Nie ma zatem możliwości, aby funkcjonował bezpośredni styk pomiędzy systemem eNakazu a siecią jednostek policyjnych i systemem Elektronicznej Księgi Konwojowej. Zamysłem Ministerstwa Sprawiedliwości jest jednak połączenie wewnętrznej sieci sądowej z ogólnodostępną siecią Internetem. Styki tych sieci mają być, ze względu na politykę bezpieczeństwa, lokalizowane na

poziomie każdej apelacji. Gdy takie rozwiązanie zostanie wprowadzone lub w przypadku, gdy sąd ma już obecnie połączone sieci, procedura ulegnie uproszczeniu. System eNakaz będzie wysłał bezpośrednio pliki elektronicznych doprowadzeń do zdalnej lokalizacji, a zwrotnie pobierał pliki z potwierdzeniami ich odbioru. Takie rozwiązanie zaoszczędzi jeszcze więcej czasu pracy operatorów po obydwu stronach. Jest to zdefiniowany wyższy poziom realizacji tej praktyki. Mając na uwadze osiągnięte w modelowym rozwiązaniu korzyści z wdrożenia opisywanego rozwiązania oraz dążenie do interoperacyjności systemów administracji, sugeruje się podjęcie starań o rozszerzenie zasięgu działania na komunikację sądu z innymi służbami np. więziennymi. Problemem jest w chwili obecnej niedostosowana legislacja, a jej zmiana jest procedurą niezwykle czasochłonną. Mamy jednak nadzieję, że szersze zastosowanie eNakazu da sygnał do przyspieszenia prac zmierzających do zezwolenia na wdrażanie narzędzi informatycznych we wszystkich kanałach wymiany danych pomiędzy jednostkami wymiaru sprawiedliwości.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Proponowane rozwiązanie usprawnia pierwszy etap realizacji doprowadzenia w postępowaniu sądowym. W aktualnej sytuacji obieg informacji w tym procesie realizowany jest w większości w postaci papierowej za pośrednictwem poczty tradycyjnej lub faksów. Uczestnicy tego procesu (sąd i policja oraz ew. inne służby mundurowe) prowadzą niezależną ewidencję zdarzeń związanych z doprowadzeniami oraz ponoszą dodatkowe koszty korespondencji tradycyjnej. Czas wymiany informacji w procesie liczony jest w dniach. Zastosowanie dedykowanego oprogramowania wraz z wykorzystaniem łączności elektronicznej spowoduje zmniejszenie pracochłonności procesu, a czas wymiany informacji będzie można liczyć w minutach.

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika i finansowym:

a. Aspekt organizacji pracy
   - Przyspieszenie obiegu informacji w procesie, co wpłynie na szybkość i sprawność procedowania spraw.
   - Eliminacja błędów komunikacji .
   - Poprawa współpracy pomiędzy sądem a policją oraz innymi służbami mundurowymi.
   - Stworzenie jednolitego repozytorium informacji o doprowadzeniach.
   - Umożliwienie optymalizacji zasobów wykorzystywanych do realizacji doprowadzeni.

b. Aspekt pracownika
   - Poprawa ergonomii obsługi informacyjnej doprowadzeni.
   - Ułatwienie dostępu do archiwalnych informacji o doprowadzeniach.

c. Aspekt finansowy
   - Zmniejszenie pracochłonności.
   - Redukcja kosztów materiałów biurowych.
   - Redukcja kosztów wysyłki.

- Redukcja kosztów serwisowania drukarek.
- Zmniejszenie kosztów występuje równocześnie w obu instytucjach uczestniczących w procesie, tzn. w sądzie oraz policji.

Korzyści związanych z przyspieszeniem obiegu informacji i jej jakością, są bardzo widoczne, jednak niewymierne finansowo. Dla wskazania korzyści finansowych związanych z wdrożeniem elektronicznego nakazu doprowadzenia przeprowadzono wyliczenie bazujące na modelu wdrażanym w apelacji katowickiej. Parametrem wejściowym do szacowania jest średnia roczna liczba realizowanych doprowadzeń, która we wskazanym przypadku wynosi 30 tyś. Realizacja pierwszego etapu doprowadzenia w tradycyjnym modelu angażuje pracę na przygotowanie wysyłki oraz same koszty jej realizacji. Wyliczenie pokazuje skalę oszczędności:

- Koszt przesłania 30 tys. przesyłek to 130 tys. zł (rocznie)
- Przygotowanie wyżej wymienionej korespondencji to:
  - ok. 2500 roboczogodzin pracy wydziałów (które można by przeznaczyć na inne ważne czynności)
  - 45 tys. zł w przeliczeniu na wynagrodzenia pracowników (średnio) z tytułu realizacji tylko nakazów

Szacowane oszczędności pod stronie jednostek sądowych nie uwzględniają kosztów fizycznego wydruku oraz kosztu eksploatacji i serwisowania drukarek, które to powiększyłyby wartość oszczędności.

Wyliczenia pokazują oszczędności uzyskiwane po stronie jednostek sądowych, należy zwrócić tutaj uwagę, że porównywalne oszczędności w zakresie oszczędności czasu pracy osiąga drugi beneficjentem rozwiązania tj. policja.

Koszty rozwiązania. Oszczędności uzyskane należy teraz zderzyć z kosztami wdrożenia tego rozwiązania. Podstawowym kosztem jest tutaj oprogramowania eNakaz. Program ten został napisany przez Pana Mirosława Ericha, informatyka Sądu Rejonowego w Tarnowskich Górach. Twórca udostępnia licencję na program dla jednostek sądowych w cenie 100 zł – licencja na całą jednostkę sądową. Licencja jest bezterminowa, a gwarancja udzielona jest na okres dwóch lat. Program nie wymaga nakładów finansowych na zakup sprzętu, gdyż nie jest konieczny zakup dedykowanego serwera, a swoją bazę danych tworzy na serwerze gdzie zainstalowana jest baza danych systemu SAWA. Program może działać na stacjach roboczych z system operacyjnym Windows. Ponieważ ma znacznie mniejsze wymagania niż program kliencki systemu SAWA, dlatego będzie efektywnie działał na wszystkich stacja z tym ostatnim.

Zestawienie oszczędności i kosztów ich pozyskania jednoznacznie wskazuje na zasadność wdrożenia tej dobrej praktyki.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

W niniejszym rozdziale zostanie opisany najistotniejszy informatyczny element praktyki - system eNakaz, zostaną scharakteryzowane główne jego parametry techniczne i funkcje. Druga część rozdziału poświęcona będzie wskazaniom wdrożeniowym dla całego rozwiązania.

4.2. Opis narzędzia informatycznego wykorzystywanego w opisanej praktyce

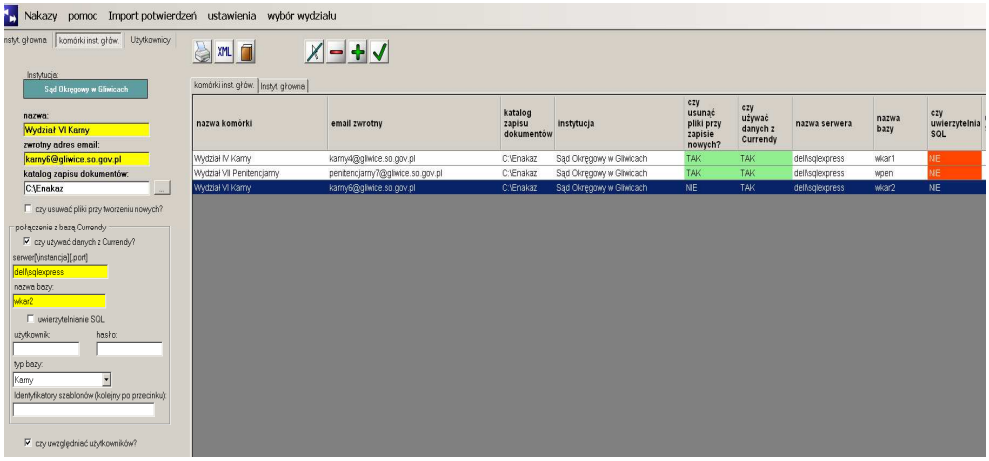
Głównym elementem informatycznym opisywanej praktyki jest program eNakaz, który na bazie zapisów w systemie obsługi spraw sądowych tworzy elektroniczny dokument nakazu doprowadzenia. Nakaz doprowadzenia w formie elektronicznej jest przesyłany do systemu informatycznego policji. Program obsługuje również proces zwrotnego potwierdzenia odbioru nakazu. Przedstawimy teraz krótką charakterystykę tego narzędzia. Jego funkcjonalności opiszemy w podziale na parametry technologiczne, funkcje administracyjne oraz operacyjne.

- Pod względem technologii eNakaz:
  - Jest systemem sieciowym pracującym pod kontrolą systemu sieciowego MS Windows Server. Użytkownicy mogą być mogą być pobierani z zasobów domeny bazującej na tym systemie
  - Wykorzystuje bazę danych MS SQL Server w wersji zgodnej z systemem wspomagania pracy sądu SAWA firmy Currenda. Rozwiązanie takie podyktowane jest możliwością pełnej integracja pomiędzy tymi systemami tj. możliwością pobierania danych o czynności doprowadzenia z systemu SAWA
  - Działa na stacjach roboczy z system MS Windows. Interfejs programu jest prosty i ergonomiczny (przykłady w dalszej części)

Metryka programu i wymagania sprzętowo - programowe	
Nazwa	eNakaz
Producent	Mirosław Erich Informatyk Sądu Rejonowego w Tarnowskich Górach
Typ licencji	Komercyjna (warunki opisano w rozdziale 3.)
Wersja	2.0
Wymagania po stronie serwera	MS Windows Server, MS SQL Server wersja 2005 lub wyższa, zajętość pamięci w bazie po zainstalowaniu 2MB
Wymagania po stronie stacji klienckiej	Microsoft Windows z obsługą Framework 2.0 z Service Pack 2, rozdzielczość pionowa min. 768 pikseli, zajętość pamięci RAM 30 MB, zajętość miejsca na dysku 2 MB.

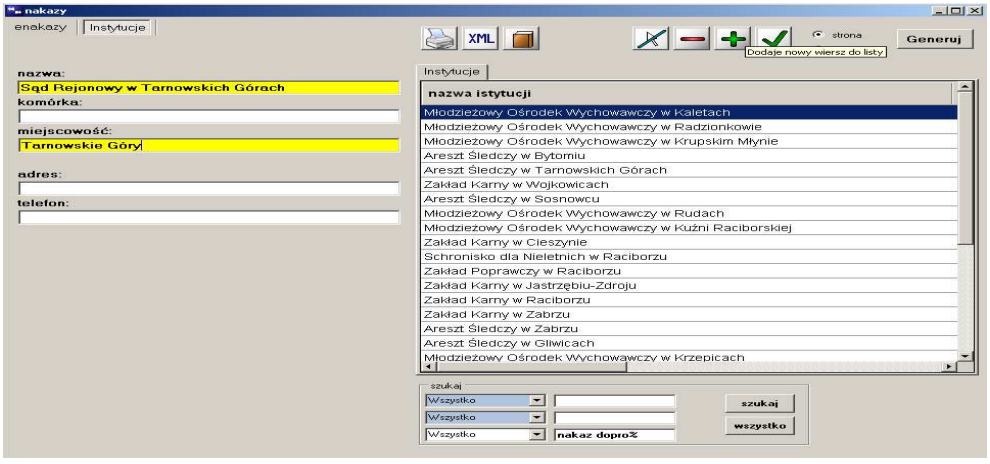
- Najważniejsze funkcje administracyjne:
  - Posiada słowniki jednostek głównych oraz jednostek sądowych (wydziałów) w danej jednostce głównej. Każdy wydział korzystający z systemu posiada inne parametry identyfikacyjne lub w niektórych przypadkach techniczne. Przykład takiego słownika pokazano na schemacie 2.

Schemat 2. Słownik konfiguracyjny jednostek sądowych



- Posiada słownik użytkowników. Dane użytkownika mogą zostać pobrane z domeny systemu Windows. Dodatkowo użytkownik musi zostać przypisany do jednostki, otrzymać identyfikator (może być zgodny z identyfikatorem domenowym) oraz hasło
- Posiada słownik jednostek penitencjarnych, z których będą realizowane doprowadzenia. Jednostka penitencjarna powinna zostać przyporządkowana do odpowiednich regionalnych służb konwojowych policji. Przykład takiego słownika pokazano na schemacie 3.

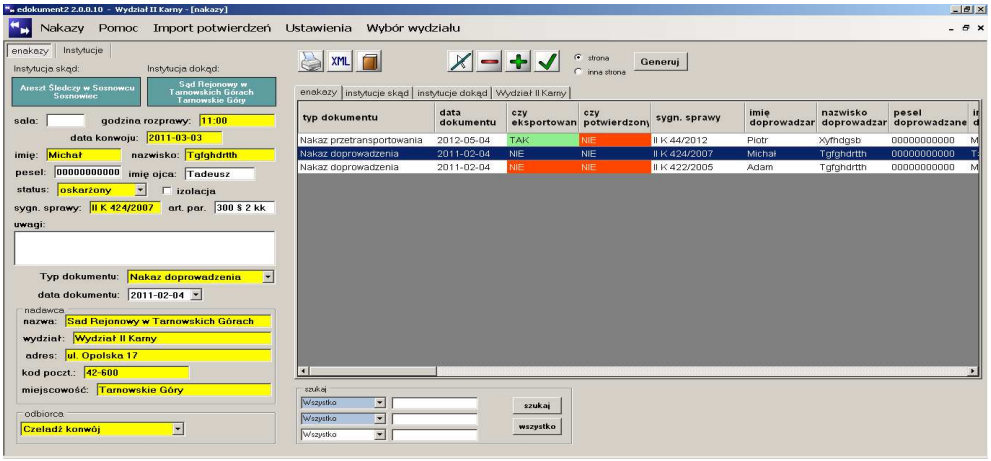
Schemat 3. Słownik konfiguracyjny jednostek penitencjarnych



- Posiada słownik jednostek konwojowych, które obsługują daną jednostkę sądową

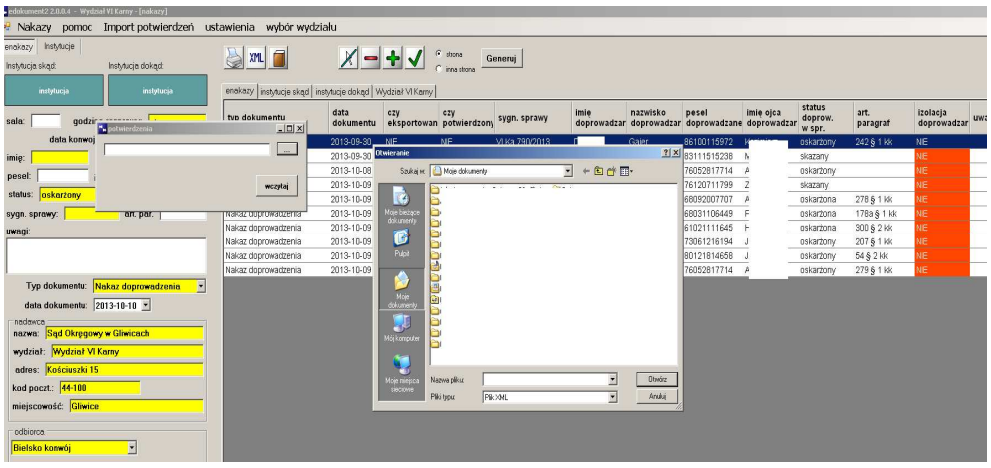
- Najważniejsze funkcje operacyjne:
  - Tworzenie elektronicznego nakazu doprowadzenia. W zakładce z identyfikatorem wydziału (patrz Rysunek 4.) można wyświetlić wszystkie czynności doprowadzeń zaewidencjonowane dla wydziału w bazie systemu SAWA. Operator wskazuje interesujący go zapis, który następnie zostaje przepisany do bazy systemu eNakaz. Tutaj następuje weryfikacja danych i ich uzupełnienie. Ostatnią czynnością jest wygenerowanie pliku zawierającego zaszyfrowaną postać przetwarzanego nakazu. Warto zwrócić uwagę, iż każdy przetwarzany rekord nakazu ma swoje statusy (zielone i czerwone pola widoczne na schemacie 4.), które informują czy dana pozycja została już wyeksportowana oraz czy nadeszło już potwierdzenie jej dostarczenia

Schemat 4. Główne okno systemu obsługa eNakazów



- Import potwierdzenia dostarczenia nakazu. Dla dopełnienia procedury komunikacyjnej, oraz posiadania pełnej historii rekordu nakazu, eNakaz wczytuje plik wygenerowany przez system elektronicznej Księgi Konwojowej. Funkcja ta została pokazana na Rysunku 5. Operator wskazuje plik, przesłany z jednostki policji, zawierający potwierdzenie. Po poprawnym wczytaniu system zmienia statusy oraz tworzy wpis w historii odpowiedniego rekordu doprowadzenia

Schemat 5. Funkcja importu potwierdzenia dostarczenia eNakazu



Funkcja importu potwierdzenia otrzymania nakazu jest obecnie realizowana przez operatora, który musi przenieść plik z poczty elektronicznej a następnie wczytać do systemu eNakaz. Na wyższym poziomie, po spełnieniu warunku dostępu z sieci wewnętrznej sądu do systemu informatycznego policji, funkcje będzie można realizować w pełni automatycznie, bez ingerencji operatora.
Zaprezentowano tylko najważniejsze funkcje systemu eNakaz dla pokazania idei jego działania i konstrukcji. Należy stwierdzić, że system ze względu na specyfikę nie ma rozbudowanej funkcjonalności, ma przy tym logiczną budowę i poprawny ergonomicznie interfejs, co czyni go bardzo łatwym do wdrożenia i eksploatacji.

4.3. Etapy wdrożenia

Opisane poniżej główne etapy wdrożenia elektronicznego nakazu doprowadzenia w pojedynczej jednostce sądowej bazują na doświadczeniach wdrożeniowych modelu referencyjnego.

Organizacja współpracy z komendą wojewódzką policji. Pracę należy rozpocząć od ustalenia warunków organizacyjnych i technicznych przesyłania elektronicznych nakazów. Ustalenia dokonywane są na poziomie komendy wojewódzkiej policji. Policja jest drugim bardzo ważnym beneficjentem tego rozwiązania, co pokazują oszacowania korzyści oszczędności czasu pracy, jakie mogą zostać osiągnięte pod wdrożeniu narzędzia informatycznego. Aby, jednak do tego doprowadzić policja powinna dostosować swoje systemy informatyczne do importu plików w zaproponowanym formacie oraz generowania zwrotnych potwierdzeń. Formaty plików zostały przestawione z załącznikach 1,2 do praktyki. Kolejnym krokiem będzie ustalenie zasad komunikacji tj. nadawców (jednostki sądowe) oraz odbiorców (oddziały konwojowe). Przy założeniu wykorzystania poczty elektronicznej powinno się zdefiniować zamkniętą listę adresową skrzynek pocztowych dedykowanych do przekazywania elektronicznych nakazów. Należy ustalić również reguły tytułowania korespondencji oraz nazw przekazywanych plików nakazów.

Przygotowanie procedur wewnętrznych. Zaprezentowane we wprowadzeniu zmiany legislacji ogólnej wymagają wydania odpowiednich regulacji wewnętrznych. I tak w referencyjnym modelu, na podstawie art. 22 § 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 lipca 2001 roku Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. z 2013 r., poz. 427), w związku z § 19 ust. 6 i 7 zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 roku w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. MS z 2003 r. Nr 5, poz. 22 z późn. zm.) przygotowane i wydane zostało zarządzenie Prezesa Sądu Okręgowego w Gliwicach w sprawie możliwości wysyłania pism sądowych bez podpisu własnoręcznego. Oto treść tego rozporządzenia:

„Zarządzenie Prezesa Sądu Okręgowego w Gliwicach dotyczące elektronicznych pism sądowych (pełny tekst rozporządzenia można otrzymać w Sekretariacie Prezesa Sądu Okręgowego w Gliwicach)

§ 1. W celu zapewnienia lepszej efektywności postępowania sądowego dopuszcza się wysyłanie pism sądowych zamieszczonych w sądowym systemie informatycznym bez podpisu własnoręcznego.

§ 2. W przypadku wysyłania pism bez podpisu własnoręcznego należy w pełnym zakresie stosować się do wymogów określonych treścią § 19 ust. 4 i 5 w/w zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 roku, jak również opatrywać pisma te informacją o treści „Pismo nie wymaga podpisu własnoręcznego na podstawie § 19 ust. 4 zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 roku w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej jako właściwie zatwierdzone w sądowym systemie teleinformatycznym”

§ 3. Określa się katalog pism możliwych do wysyłania bez podpisu własnoręcznego:

- Wezwania;
- Zawiadomienia;
- Zarządzenia o zwrocie pisma w tym również pozwu i wniosku;
- Nakazy zapłaty wydane w postępowaniu upominawczym na podstawie przepisów k.p.c.;
- Wyroki nakazowe wydane na podstawie przepisów k.p.k i k.p.w;
- Postanowienia niezaskarżalne środkiem odwoławczym (od których środek odwoławczy w ogóle nie przysługuje i nie przysługiwał – nie dotyczy postanowień od których środek taki

przysługiwał, ale na skutek jego rozpoznania nie przysługuje już wobec wyczerpania trybu odwoławczego);

- Pisma przewodnie przy których przesyłane są odpisy pism doręczanych przez sąd;
- Nakazy doprowadzeń osób pozbawionych wolności;
- Pouczenia

Instalacja i konfiguracja oprogramowania. System pocztowy. Należy założyć strukturę skrzynek pocztowych zgodną z zasadami ustalonymi z jednostkami policji.

eNakaz. Etap obejmuje założenie bazy danych systemu eNakaz na serwerze wspólnym z systemem SAWA. Konfigurację połączeń pomiędzy bazami. Instalację programu w katalogu sieciowym. Następnie już za pomocą interfejsu programu należy wypełnić słowniki konfiguracyjne: głównej oraz podległych jednostek sądowych, użytkowników, jednostek penitencjarnych oraz jednostek konwojowych.

Testy dwukierunkowej komunikacji z systemem policji. Pomimo ustalonych formatów danych, w początkowej fazie wymiany danych, mogą wystąpić nieścisłości i błędy w komunikacji po obydwu stronach komunikacji. Dlatego należy zaplanować testy na przygotowanych próbnie zestawach danych, dotyczące różnych wariantów przesyłanych dokumentów. Dobrą praktyką jest równoległe uruchomienie systemu elektronicznego przy jednoczesnym przesyłaniu danych drogą tradycyjną. Uruchomienie równoległe przez kilka tygodni potwierdzi wiarygodność systemu elektronicznego.

Szkolenie użytkowników końcowych. W przypadku nierozbudowanej funkcjonalności systemu eNakaz oraz specyficznych parametrów pracy dla każdego wydziału sądu, szkolenie powinno być przeprowadzone bezpośrednio na stanowiskach pracy użytkowników. Dobrą praktyką, w kontekście szkoleń nowych użytkowników w trakcie eksploatacji, może być opublikowanie na portalu wewnętrznym instrukcji obsługi lub filmów instruktażowych.

4.4. Harmonogram wdrożenia w gliwickim okręgu sądowym

Opisanie etapów wdrożenia nie daje poglądu na bezwzględny okres trwania wdrożenia, który dla rozwiązania elektronicznych nakazów doprowadzenia może objąć okres kilku miesięcy. Dla pokazania tego aspektu wdrożenia zaprezentowano harmonogram czasowy pilotażowego wdrożenia rozwiązania w gliwickim okręgu sądowym:

- 2011-2012 - uzgodnienia pomiędzy KWP w Katowicach i Sądem Okręgowym w Gliwicach oraz opracowanie aplikacji eNakazu i Elektronicznej Księgi Służb Konwojowych;
- Styczeń 2013 – potwierdzenie przez Wydział IV Karny SO w Gliwicach bezbłędnej i bezproblemowej realizacji procedury elektronicznego nakazu doprowadzenia (równolegle z formą papierową)
- Maj 2013 – zmiana w zarządzeniu Ministerstwa Sprawiedliwości w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych, opracowanie zarządzenia Prezesa Sądu Okręgowego w Gliwicach
- Czerwiec 2013 – testowanie przesyłania eNakazów w całym okręgu, uzgodnienia z KWP
- Lipiec 2013 – zaprzestanie przesyłania nakazów do jednostek Policji w wersji tradycyjnej, zakończenie pilotażu i produkcyjne uruchomienie rozwiązania
- Wrzesień 2013 – przygotowanie nowej wersji aplikacji eNakazu, zawierającej archiwum nakazów i raportów doręczenia. Taka właśnie wersja została opisana w ramach niniejszej praktyki

- Październik 2013 – zaplanowanie szkoleń dla pozostałych okręgów apelacji katowickiej
- Listopad 2013 – testowe uruchomienie eNakazu w całej apelacji
- Styczeń 2014 – produkcyjne uruchomienie eNakazu we wszystkich sądach apelacji

5. Załączniki

Załącznik 1 – Format xml nakazu doprowadzenia oraz przetransportowania

Przykład e-dokumentu nakazu doprowadzenia w formacie xml. Formaty uwzględniają dwa rodzaje dokumentów: doprowadzenia i przetransportowania.

Przykład 1.

<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>

-<dokumenty><dokument uzytkownik="Mirek" email-zwr="karny@tgory.sr.gov.pl" wer="1" nadawca-miejscowosc="Tarnowskie Góry" nadawca-kod-poczt="42-600" nadawca-adres="ul. Opolska 17" nadawca-wydzial="Wydział II Karny" nadawca-nazwa="Sad Rejonowy w Tarnowskich Górach" godzina-zakonczenia-rozprawy="" godzina-rozpoczecia-rozprawy="11:00" data-konwoju="2011-03-03" dokad-sala="" dokad-miejscowosc="Tarnowskie Góry" dokad-komorka="" dokad-instytucja="Sąd Rejonowy w Tarnowskich Górach" skad-miejscowosc="Sosnowiec" skad-komorka="" skad-instytucja="Areszt Śledczy w Sosnowcu" uwagi="" izolacja-doprowadzany="NIE" artykul-paragraf-doprowadzany="300 § 2 kk" status-doprowadzany="oskarżony" imie-o-doprowadzany="CCCCC" pesel-doprowadzany="00000000000" nazwisko-doprowadzany="AAAAAAA" imie-doprowadzany="BBBBBB" sygn-sprawy="II K 999/2014" data-pisma="2011-02-04" nazwa-dok="Nakaz doprowadzenia" ident-dokumentu="2"/></dokumenty>

Przykład 2.

<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>

-<dokumenty><dokument uzytkownik="Mirek" email-zwr="karny@tgory.sr.gov.pl" wer="1" nadawca-miejscowosc="Tarnowskie Góry" nadawca-kod-poczt="42-600" nadawca-adres="ul. Opolska 17" nadawca-wydzial="Wydział II Karny" nadawca-nazwa="Sad Rejonowy w Tarnowskich Górach" godzina-zakonczenia-rozprawy="" godzina-rozpoczecia-rozprawy="" data-konwoju="" dokad-sala="" dokad-miejscowosc="Tarnowskie Góry" dokad-komorka="" dokad-instytucja="Areszt Śledczy w Tarnowskich Górach" skad-miejscowosc="Racibórz" skad-komorka="" skad-instytucja="Zakład Karny w Raciborzu" uwagi="" izolacja-doprowadzany="NIE" artykul-paragraf-doprowadzany="300 § 2 kk" status-doprowadzany="oskarżony" imie-o-doprowadzany="CCCCC" pesel-doprowadzany="00000000000" nazwisko-doprowadzany="AAAAA" imie-doprowadzany="BBBBB" sygn-sprawy="II K 44/2012" data-pisma="2012-05-04" nazwa-dok="Nakaz przetransportowania" ident-dokumentu="3"/></dokumenty>

Załącznik 2 – Format xml potwierdzenia odbioru nakazu doprowadzenia

Przykład e-dokumentu potwierdzenia odbioru nakazu doprowadzenia w formacie xml. Dokument generowany w systemie informatycznym policji

<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
-<konwoje>-<konwoj id="4"><wersja>1</wersja><dataKonwoju>2013-11-21</dataKonwoju><znakPisma>IX K 569/2013</znakPisma><email>karny@tgory.sr.gov.pl</email><zapisano>0</zapisano></konwoj></konwoje>

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Elektroniczny nakaz doprowadzenia”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

Spis treści 606
Spis rysunków 607
Spis tabel 607

1. Wstęp 608

2. Cel dobrej praktyki 608

2.1. Podstawowe założenia 608

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 608

3.1. Tryby wdrożenia 608

- Dla Sądów korzystających z systemu SAWA 609
- Dla sądów korzystających z innych systemów wspomagających obieg spraw, dokumentów i informacji 609

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 610

4. Zespół projektowy 612

4.1. Struktura zespołu projektowego 612

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 612

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 615

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Struktura podziału ról projektowych 612
Rysunek 2.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy..... 612
Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego w Sądzie..... 615

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu po stronie Wykonawcy..... 614
Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu 616

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Elektroniczny nakaz doprowadzenia" w wydziałach karnych. Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach, biorących udział w projekcie, narzędzia informatycznego pozwalającego na przesyłanie nakazów doprowadzeń oskarżonych i świadków z jednostek penitencjarnych do jednostek sądowych.

2. Cel dobrej praktyki

Celem praktyki jest usprawnienie procesu obsługi nakazów doprowadzenia oskarżonych i świadków. Proces ten rozpoczyna się wygenerowaniem zlecenia nakazu doprowadzenia przez Sąd i przesłaniem do odpowiedniej służby konwojującej (Policji, Służby Więziennej, Straży Granicznej). Następnie służba konwojująca realizuje doprowadzenie z zakładu penitencjarnego do Sądu i przesyła potwierdzenie wykonania zlecenia. Istotą dobrej praktyki jest zastąpienie tradycyjnej korespondencji papierowej elektroniczną wymianą danych dotyczących nakazów doprowadzenia pomiędzy systemami informatycznymi Sądu i służb konwojujących.

Wdrożenie tego rozwiązania pozwoli przede wszystkim na skrócenie czasu realizacji doprowadzeń, zmniejszenie pracochłonności obsługi nakazów, a także zmniejszenie kosztów procesu przy jednoczesnym zwiększeniu jakości realizowanych prac.

2.1. Podstawowe założenia

Podstawą do opracowania i wdrożenia dobrej praktyki elektronicznego nakazu doprowadzenia są:

- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej oraz innych działów administracji sądowej po zmianie z 1 maja 2013 r. (Dz.Urz.MS.2003.5.22 – zmiana z 2013.05.01 w Dz.Urz.MS.2013.203);
- doświadczenia Sądu Okręgowego w Gliwicach oraz Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach, które opracowały system informatyczny obsługujący elektroniczny nakaz doprowadzenia i go obecnie wykorzystują;
- doświadczenia Wykonawcy z zakresu optymalizacji procesów oraz wdrażania systemów informatycznych.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

3.1. Tryby wdrożenia

W zależności od specyfiki Sądu należy wyróżnić 2 możliwe formy wdrożenia elektronicznego nakazu doprowadzenia:

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Dla Sądów korzystających z systemu SAWA**

We współpracy Sądu Okręgowego w Gliwicach z Komendą Wojewódzką Policji w Katowicach został opracowany system informatyczny eNakaz, pozwalający na obsługę tworzenia i wysyłki zleceń nakazu doprowadzenia oraz rejestrowanie potwierdzeń doprowadzenia. System ten jest przeznaczony do współpracy z systemem SAWA firmy Currenda. Opłaca za licencję na wykorzystywanie tego systemu wynosi 100 zł i jest ponoszona jednorazowo.

W przypadku gdy sąd korzysta z systemu SAWA, zakres wdrożenia dobrej praktyki elektronicznego nakazu doprowadzenia obejmuje uruchomienie działającego systemu eNakaz (punkty od 1 do 15 w poniższej sekcji *3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki*).

- **Dla sądów korzystających z innych systemów wspomagających obieg spraw, dokumentów i informacji**

W związku z tym, że w przypadku innych systemów wspomagających obieg spraw, dokumentów i informacji w Sądach nie ma gotowego rozwiązania obsługującego elektroniczne nakazy doprowadzenia, zakres wdrożenia tej dobrej praktyki musi się różnić. W takich przypadkach zakres wdrożenia obejmuje opracowanie wymagań funkcjonalnych i technicznych dla systemu obsługującego elektroniczne nakazy doprowadzenia (punkty od 1 do 6 w poniższej sekcji *3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki*).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Elektroniczny nakaz doprowadzenia":

1. Identyfikacja istniejących i planowanych rozwiązań w zakresie informatyzacji przesyłania nakazów doprowadzenia
2. Analiza obecnego procesu obsługi nakazów doprowadzenia
3. Zaprojektowanie docelowego procesu obsługi nakazów doprowadzenia
4. Prezentacja proponowanego rozwiązania służbom konwojującym i określenie gotowości do wdrożenia przez nie rozwiązania (identyfikacja instytucji i zakresu ich działania)
5. Określenie wymagań technicznych do systemu informatycznego
6. Opracowanie specyfikacji wymagań funkcjonalnych w zakresie przesyłania elektronicznych nakazów pomiędzy Sądem a służbami konwojującymi
7. Opracowanie procedur wewnętrznych w Sądzie.
8. Instalacja i konfiguracja oprogramowania (system pocztowy, system eNakaz, System Elektronicznej Księgi Konwojowej Policji lub analogiczny)
9. Określenie ról użytkowników systemów w zakresie uprawnień dostępu oraz w zakresie wsparcia innych użytkowników (polityka bezpieczeństwa i zasady administracyjne)
10. Nadawanie uprawnień użytkownikom końcowym
11. Testy akceptacyjne rozwiązania (testy aplikacji eNakaz, testy systemów służb konwojujących, testy komunikacji pomiędzy systemem eNakaz a systemami służb konwojujących)
12. Opracowanie materiałów szkoleniowych dla użytkowników końcowych
13. Szkolenie użytkowników końcowych
14. Testowe uruchomienie rozwiązania (równoległa obsługa procesu w systemach i korespondencją papierową)
15. Produkcyjne uruchomienie rozwiązania

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

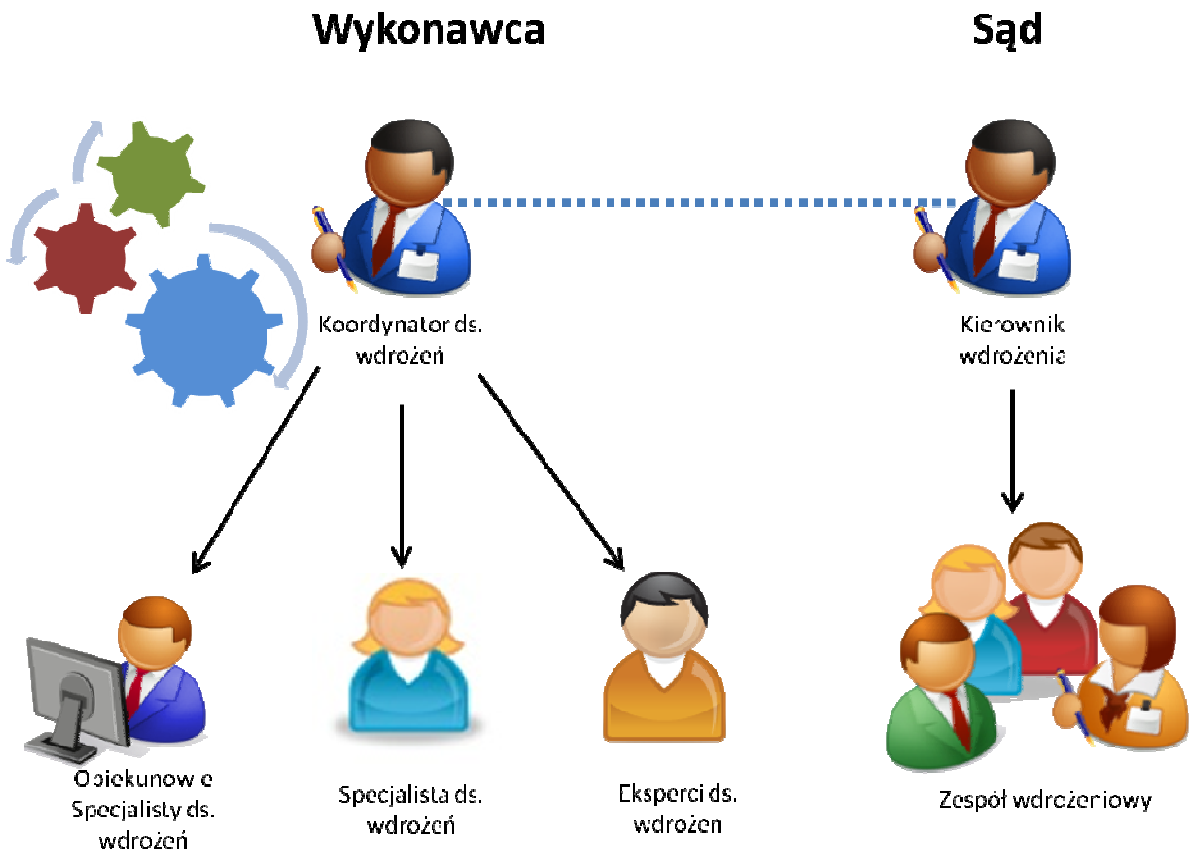
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Elektroniczny nakaz doprowadzenia”:



Rysunek 1 Struktura podziału ról projektowych

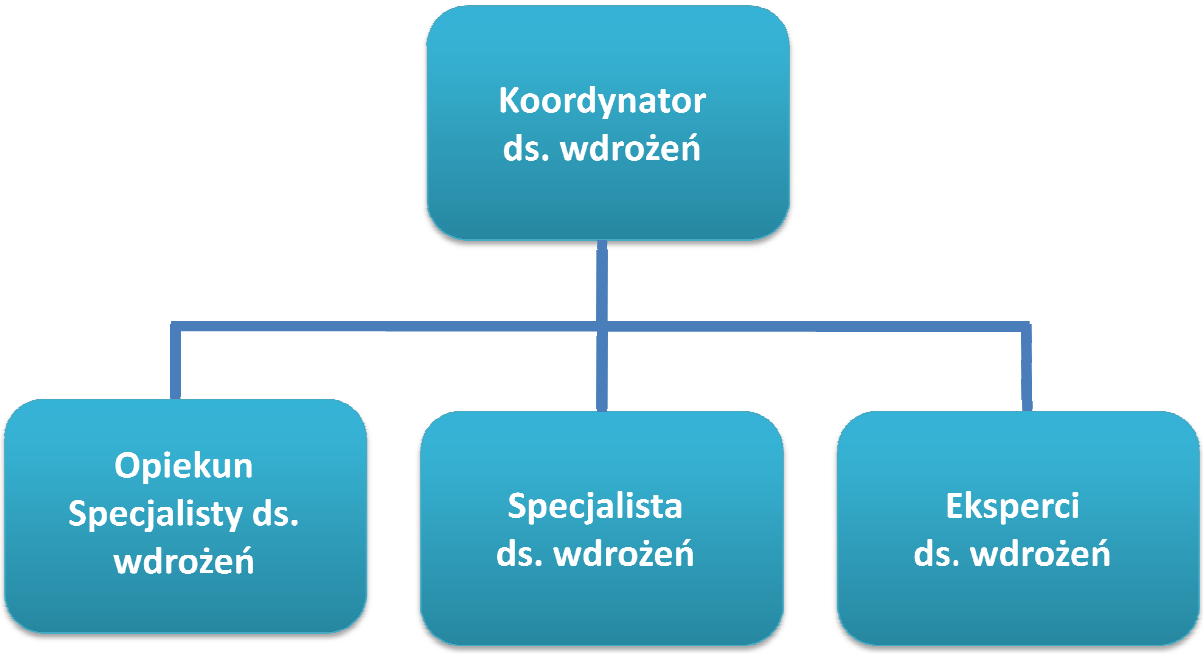
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (4 osoby):
  - Eksperci ds. zarządzania organizacją (1 ekspert),
  - Eksperci ds. technologii informatycznych (3 ekspertów).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 2.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1 Opis ról zespołu po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizac przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego po stronie Sądu i służb konwojujących wchodzą:

- Koordynator wdrożenia w obu organizacjach;
- Zespół projektowy po stronie Sądu:
  - Przewodniczący Wydziału Karnego i Penitencjarnego,
  - Kierownik Sekretariatu Wydziału Karnego i Penitencjarnego,
  - Kierownik Oddziału Informatycznego.

Wyżej wymieniona lista specyfikuje role w zespole projektowym. Jedna osoba może pełnić więcej niż jedną rolę projektową. Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizę danych i weryfikację opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do analizy przeprowadzonej diagnozy. ▪ Wybór trybu wdrożenia. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych założeń przez Wykonawcę w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Jan Trąbka

Konsultacja: SSA Irena Różańska-Dorosz

Kraków, Listopad 2013

Spis treści

Spis treści 618

1. Wprowadzenie 619

2. Cele dobrej praktyki 620

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 622

4. Opis dobrej praktyki 624

4.1. Informacje ogólne 624
4.2. Opis narzędzia informatycznego wykorzystywanego w opisanej praktyce 625
4.2.1. Portal wewnętrzny 625
4.2.2. Platforma komunikacji wewnętrznej 627
4.3. Etapy wdrożenia 631

5. Dokumenty powiązane 632

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w sądach biorących udział w projekcie zestawu narzędzi informatycznych wykorzystywanych do usprawnienia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami jednostki sądowej. W zakresie głównych kierunków rozwoju platformy komunikacji wewnętrznej bazowano na najnowszych doniesieniach literatury przedmiotu oraz doświadczeniach z wdrożeń w organizacjach biznesowych. W kontekście zaleceń dotyczących narzędzi informatycznych wskazano sprawdzone rozwiązania, wykorzystywane już w sądach pilotażowych, w szczególności platformy komunikacji wewnętrznej wykorzystywanej w Sądzie Okręgowym w Gliwicach.

Poprzez narzędzia usprawnienia komunikacji wewnętrznej rozumie się zestaw systemów informatycznych dostępnych dla wszystkich pracowników sądu za pośrednictwem wewnętrznej sieci komputerowej tzw. Intranetu. Intranetowa platforma komunikacji wewnętrznej (IPKW) koncentruje się na trzech najistotniejszych funkcjach:

- Informacyjnej – udostępniającej zasoby informacji ogólno-organizacyjnej, najczęściej za pośrednictwem strony internetowej tzw. intranetowego portalu wewnętrznego.
- Komunikacyjnej – pozwalającej na obieg informacji i dokumentów w postaci elektronicznej za pomocą wewnętrznej poczty elektronicznej.
- Pracy grupowej – pozwalającej na wspólną pracę grup pracowniczych na współdzielonych dokumentach, kalendarzach oraz określaniu, delegowaniu i kontrolowaniu zadań.

Konwersja tradycyjnych „papierowych" form komunikacji do formy elektronicznej jest wyraźnie widoczna w organizacjach różnych specjalności i branż na świecie i w Polsce. Szybkość i jakość informacji przy jednoczesnych radykalnych oszczędnościach kosztów jej przetwarzania jest czynnikiem wskazującym na nieuchronną tendencję do wdrażania narzędzi takich jak intranetowe platformy komunikacji wewnętrznej. Na potwierdzenie tego stwierdzenia przytoczymy wyniki badania TNS Pentor „Kondycja polskiego intranetu" [1] z roku 2005, które zakończono głównym wnioskiem: *„Intranet, rozumiany jako wewnętrzny serwis WWW, który udostępnia dane i usługi niezbędne pracownikom w codziennych działaniach i służy komunikacji pomiędzy nimi,* ***posiada 59%*** *największych firm w Polsce".* Próba badawcza wynosiła 300 przedsiębiorstw, wylosowanych spośród 2000 firm osiągających najwyższe przychody wg dziennika Rzeczpospolita. Jako uzupełnienie głównego wniosku przytoczymy stwierdzenie pokazujące tendencję tego zjawiska: *„Spośród firm, które w badanej grupie nie miały jeszcze intranetu kolejne* ***18%*** *zadeklarowało uruchomienie tego rozwiązania jeszcze w 2005 roku, a 17% było w trakcie wdrożenia".*

Biorąc pod uwagę te dane widać, że w 2005 roku 94% badanych firm już wykorzystywało lub będzie wykorzystywać intranetowe narzędzia komunikacji wewnętrznej. Sąd jest jednostką, która ma inne cele i zadania niż przedsiębiorstwo komercyjne, jednak pod względem informacyjnym, posiadając złożoną strukturę organizacyjną, w wielu przypadkach bardziej złożone procesy, przetwarzając ogromne ilości danych, wymaga również sprawnych narzędzi komunikacyjnych. Dlatego też, rekomendujemy wdrożenie intranetowej platformy komunikacyjnej w jednostkach sądowych uczestniczących w niniejszym projekcie.

Intranetowa platforma komunikacji wewnętrznej jest zestawem narzędzi, które można wdrażać etapami i takie podejście będzie sugerowane. Analizując nadesłane dane z sądów widać, iż zasadniczo wszystkie jednostki rozpoczęły już wykorzystywanie elektronicznych narzędzi komunikacyjnych, co wskazuje na zrozumienie znaczenia korzyści tej dobrej praktyki. Z analizy

nadesłanych przez sądy danych oraz odbytych wizytacji wynika również, że żadna jednostkach nie wykorzystuje jednocześnie wszystkich trzech najistotniejszych funkcji IPKW. Zaproponowany w niniejszym dokumencie układ narzędzi zapewni uzupełnienie już istniejących w sądach platform o dodatkowe funkcje.

2. Cele dobrej praktyki

Zmiana czcionki Celem dobrej praktyki jest polepszenie sprawności i szybkości komunikacji pomiędzy pracownikami sądu, na wszystkich jego szczeblach. Sąd jest instytucją o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, jak również fizycznej. Komunikacja pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, jak również pojedynczymi pracownikami, wymaga sprawnego narzędzia informacyjnego, opartego na systemach teleinformatycznych. Komunikacja tradycyjna, generuje dużą czasochłonność, jest zagrożona błędami przy jednoczesnej ogromnej kosztochłonności materiałów, różnego rodzaju mediów a przede wszystkim pracy. Wdrożenie narzędzi teleinformatycznych może znacznie zredukować wymienione problemy.

Intranetowa platforma komunikacji wewnętrznej obsługiwać będzie następujące obszary:

1. Portal wewnętrzny – udostępnia, za pośrednictwem strony WWW, wspólne zasoby informacyjne dla całej organizacji. Portal może obsługiwać następujące grupy tematyczne:
   a Biuletyn informacyjny – aktualności z życia sądu z formie krótkich komunikatów z możliwością umieszczania treści multimedialnych. Biuletyn może również automatycznie publikować aktualności z innych serwisów tematycznych np. Ministerstwa Sprawiedliwości czy Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury
   b Ogłoszenia i komunikaty
   c Baza teleadresowa pracowników jednostki – również z opcją odszukiwania pracownika
   d Akty prawne i regulacje organizacyjne – zarządzania administracyjne, regulacje wewnętrzne oraz inne normy w formie dokumentów elektronicznych dotyczące i dostępne dla każdego pracownika sądu
   e Instrukcje stanowiskowe – podzielony na obszary zestaw instrukcji dotyczących różnych dziedzin pracy np. programów komputerowych, procedur kadrowo – płacowych, administracyjnych itd.
   f Serwisy informacyjne poszczególnych jednostek sądu wydziałów i oddziałów, które prezentują informacje o danej jednostce, jak również informacje i komunikaty dedykowane z jednostki dla pozostałych pracowników sądu np. instrukcje dotyczące procedur rozliczenia pracownika generowane przez oddziały finansowe
   g Baza wzorów pism i dokumentów administracyjnych (wnioski urlopowe, zaliczki, delegacje etc.)
   h Pytania i porady – prowadzone w formie forum dyskusyjnego moderowanego przez specjalistów dziedzinowych - miejsce wymiany wiedzy i doświadczeń np. forum użytkowników systemów SAWA prowadzone przez Dział IT. Zaletą jest tutaj historia pytań i odpowiedzi, która staje się bazą wiedzy organizacji
   i Połączenia z innymi systemami sądowymi – e-wokandą, helpdeskiem etc.

Administratorem technicznym portalu jest Dział IT, jednak najistotniejszą kwestią jest możliwość łatwego umieszczania treści na portalu przez pracowników innych działów (nieinformatycznych). Do tego celu służą systemy CMS (Content Management System), które umożliwiają tworzenie stron informacyjnych, ich rozbudowę i aktualizację bez konieczności posiadania kompetencji informatycznych np. znajomości języka tworzenia stron internetowych. Obsługa systemu CMS z poziomu osoby dodającej czy aktualizującej treści skomplikowaniem odpowiada pracy w edytorze tekstu MS Word. Dział IT uczestniczy tylko w pracach instalacyjnych i administracji technicznej nad portalem wewnętrznym.

2. Wewnętrzna poczta elektroniczna – w której, każdy pracownik posiadałby imienną skrzynkę pocztową. Ponieważ cały system pocztowy będzie działał w obrębie wewnętrznej sieci jednostki sądowej, odbiorcami i nadawcami wiadomości mogą być tylko pracownicy sądu. W niektórych wizytowanych sądach na poziomie apelacji łączone są wewnętrzne systemy pocztowe, co daje dodatkowe ogromne oszczędności czasu i kosztów przetwarzania informacji. Aby sprawnie realizować obieg dokumentów i spraw system informatyczny powinien „znać" strukturę organizacyjną tj. jednostki organizacyjne i stanowiska pracy (funkcje). Systemy pocztowe pozwalają na takie odwzorowanie poprzez możliwość definicji grup użytkowników np. Wydział I Karny, Oddział administracyjny. Jednocześnie możliwe jest tworzenie tzw. funkcyjnych skrzynek pocztowych np. Dyrektor, Kierownicy Wydziału, Informatyk. Osoby, które posiadają już zewnętrzne „oficjalne" skrzynki pocztowe mogą jej równolegle wykorzystywać ze skrzynkami poczty wewnętrznej. Wewnętrzna poczta elektroniczna może zastąpić tradycyjną formę komunikacji w zakresie przekazywania poleceń, informowania, przekazywania oraz odbioru dokumentów (również trafiających do jednostki sądowej w formie papierowej). Główne funkcje wewnętrznej poczty elektronicznej:
   a Baza adresowa – odzwierciedlająca strukturę organizacyjną sądu, adresy skrzynek personalnych, funkcyjnych i grupowych. Możliwość tworzenia tzw. list dyskusyjnych, które odzwierciedlającą grupy pracowników.
   b Obieg korespondencji wchodzącej i wychodzącej – korespondencja papierowa przed wejściem do obiegu jest skanowana w sekretariacie i załączana do korespondencji elektronicznej.
   c Mechanizmy kontroli dostarczenia/odbioru korespondencji.
   d Archiwizacja korespondencji.
3. Komunikatory. Bardzo istotnym elementem IPKW są komunikatory, służące do bezpośredniej tekstowej komunikacji pomiędzy użytkownikami. Komunikatory zastępują kontakt telefoniczny w sytuacji, gdy takowy jest niemożliwy lub niewygodny (np. przeszkadza w prowadzeniu rozprawy lub zakłóca pracę pozostałych pracowników). Główne funkcje komunikatorów:
   a Komunikacja z użytkownikami ze wspólnej bazy adresowej.
   b Oznaczenie statusu użytkownika: dostępny/zajęty.
   c Archiwizacja komunikatów.
4. Praca grupowa na wspólnych zasobach. Na internetowej platformie komunikacji wewnętrznej można tworzyć i recenzować dokumenty w tworzonych dynamicznie grupach. Grupy możemy tworzyć zgodnie ze zdefiniowaną strukturą organizacyjną skrzynek pocztowych. Główne funkcje platformy komunikacji wewnętrznej w zakresie pracy grupowej:
   a Udostępniane repozytoria dokumentów elektronicznych (również multimedialnych).

b Wspólna praca nad dokumentami. Tworzenie współdzielonych katalogów (np. para sędzia-asystent), na których jednocześnie pracuje grupa pracowników. Mechanizm zapewnia spójność dokumentu oraz jego wersjonowanie.
c Kontrola praw dostępu do poszczególnych katalogów oraz dokumentów (administracja, redakcja, wygląd).

5. Zarządzanie czasem. IPKW umożliwia tworzenie kalendarzy dla pracowników, grup pracowniczy oraz zasobów. Kalendarze prezentują w dowolnym układzie czasowym obciążenie zasobów, służą do organizacji pracy pracownika lub całej grupy pracowników. Kalendarze zapewniają przypominanie o zbliżających się terminach poszczególnych zdarzeń. Kalendarze mogą być udostępniane publicznie bądź wybranym pracownikom i grupom. Modyfikacje kalendarzy można również reglamentować odpowiednimi prawami (tworzenie, podgląd). Przełożeni mogą na jednym widoku śledzić obciążenie kilku zasobów i dynamicznie alokować zadania. W ramach zarządzania czasem IPKW oferuje wygodny mechanizm organizacji spotkań i innych zdarzeń organizacyjnych. Mechanizm zapewnia powiadamianie, akceptację i przypominanie o nadchodzących terminach. Główne funkcje kalendarzy:
   a Kalendarze dla poszczególnych pracowników, grup i zasobów.
   b Organizacja spotkań i innych zdarzeń organizacyjnych.
6. Zarządzanie zadaniami. Platforma komunikacji wewnętrznej wspomaga prowadzenie i dokumentowanie różnorodnych przedsięwzięć realizowanych w ramach organizacji sądowych. Przedsięwzięcia mogą mieć charakter jednostkowych projektów (np. przygotowanie konferencji, remont obiektu) lub też mieć charakter cykliczny, w którym dynamicznie zlecamy zadania dla grupy pracowniczej (np. kierownik działu IT zleca i kontroluje zadania podległym informatykom). Zadanie ma ramy czasowe, stopień zaawansowania, możliwe jest również dodawanie dokumentów w formie elektronicznej jako załączników. Zadania mogą być udostępniane dla wskazanych pracowników lub grup z przydziałem określonych uprawnień do ich modyfikacji. Główne funkcje w obszarze zarządzania zadaniami:
   a Definiowanie grup zadań (przedsięwzięć).
   b Udostępnienie zadań dla grupy realizującej.
   c Raportowanie i kontrola realizacji.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika i finansowym:

Aspekt organizacji pracy

- Przyspieszenie i uporządkowanie obiegu informacji.
- Polepszenie jakości i bezbłędności obiegu informacji.
- Szybszy obieg dokumentów oraz sprawniejsze ich opiniowanie.
- Łatwe śledzenie drogi dokumentu od momentu wpłynięcia do sądu do zakończenia sprawy.
- Zwiększenie skuteczności i gwarancji obiegu informacji.
- Lepsza kontrola działań pracowników.

- Usprawnienie pracy w organizacji rozproszonej.
- Szybszy dostęp do informacji i dokumentów zarchiwizowanych.
- Stworzenie trwałych archiwów informacji i dokumentów.

Aspekt pracownika

- Łatwość dostępu do ważnych informacji (nieograniczona czasowo i terytorialnie).
- Stworzenie ogólnodostępnych źródeł wiedzy o organizacji i jej procedurach.
- Poprawienie ergonomii narzędzi komunikacyjnych.
- Wsparcie zarządzania osobistym czasem pracy.
- Możliwość uczestnictwa w wewnętrznych forach społecznościowych, co korzystnie wpłynie na kontakty międzyludzkie i utożsamianie się pracownika z organizacją.

Aspekt finansowy

- Redukcja kosztów materiałów biurowych, sprzętu i pracy, wykorzystywanych przy realizacji obiegu, przetwarzania i archiwizowania informacji (ze wskazaniem na dokumenty papierowe).
- Redukcja kosztów związanych z archiwizacją dokumentów.
- Redukcja strat wynikłych z nieaktualnego obiegu informacji.
-

Szybkość i jakość obiegu informacji jest parametrem trudnym do przeliczenia na pieniądze. Dla pokazania oszczędności finansowych związanych z redukcją kosztów materiałów biurowych i pracy, przeprowadzono symulację pokazującą koszt obiegu sprawy w tradycyjnym - papierowym obiegu, kolportowanej z działu administracji do grupy pracowników zarządzających jednostkami organizacyjnymi sądu. Przyjęto założenia, że grupa tych pracowników liczy 40 osób, koszt wydruku jednej kartki papieru 0,1 zł (wartość przyjęta do szacowania przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji), czas pracy poświeconej na kopiowanie 1 strony 5 s., a czas fizycznego dostarczenia korespondencji do odbiorcy 2 min. Rozróżniono sprawy wymagające kopii 2 kartek papieru (mała), 10 (średnia) oraz 30 (duża). I tak koszt wydruku oraz nakład pracy na wydruk i dostarczenie dla poszczególnych spraw wyniósł:

- dla sprawy małej 8 zł oraz 1,44 roboczogodziny,
- dla sprawy średniej 40 zł oraz 1,89 roboczogodziny,
- dla sprawy dużej 120 zł oraz 3 roboczogodziny.

Dla wskazania rocznych wartości przyjęto założenie, że w jednostce sądowej proceduje się 1000 spraw małych, 200 średnich i 50 dużych. Roczne koszty wydruku wyniosły 22 000 zł, a nakład pracy wyniósł 1972 roboczogodziny, co daje (przy założeniu 22 dniowego miesiąca roboczego) 11,2 osobomiesiąca, czyli prawie 1 pełny etat. Przyjęte parametry ilości spraw, w ocenie przedstawicieli wizytowanych sądów, są charakterystyczne dla mniejszych jednostek. W symulacji uwzględniono tylko jeden charakter sprawy i zawężono grono odbiorców tylko do najwyższego szczebla w organizacji sądowej, dlatego w praktyce skala oszczędności jest znacznie większa, przykład miał za cel pokazanie pracochłonności, którą elektroniczny obieg informacji zasadniczo eliminuje.

Wyliczenia nie uwzględniają również kosztów wyszukiwania i archiwizowania dokumentów papierowych, które w jednostkach sądowych również odgrywają ogromną rolę. Szacunki na ten temat możemy znaleźć w [2], gdzie przytoczone są badania firmy PriceWaterhouseCoopers, która wyliczyła, że szukanie, wyjmowanie, przemieszczanie pojedynczego dokumentu zajmuje pracownikowi administracyjnemu średnio od 9 do 12 minut. Co więcej, ok. 40% znalezionych i przejrzanych dokumentów okazuje się nieprzydatne dla wykonania zleconego pracownikowi zadania. Ponadto wspomniana firma szacuje, że co 20 dokument znajdujący się w obiegu jest tracony lub gubiony. Natomiast według analityków firmy IDC pracownik administracyjny aż 20% swojego czasu poświęca na przeszukiwanie papierowych dokumentów, przy czym połowa tego czasu jest bezproduktywna. Na koniec części dotyczącej szacowania oszczędności wynikających z zastosowania elektronicznych narzędzi komunikacyjnych przytoczymy wnioski z badania ekspertów firmy PROGMATE [2]- wynika z nich, że miesięczne koszty papierowego obiegu dokumentów w przedsiębiorstwie, które zatrudnia 15 pracowników administracyjnych wynoszą przynajmniej 30 tys. zł. W tym miejscu możemy wskazać, że każda jednostka sądowa jest kilkanaście razy większa od badanej organizacji.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Dobra praktyka wskazuje, na możliwości i korzyści wykorzystania elektronicznej platformy komunikacji wewnętrznej w trzech głównych funkcjach: informacyjnej, komunikacyjnej oraz pracy grupowej. Do wymienionych funkcji zostaną wskazane konkretne narzędzia informatyczne, które posiadają odpowiednie funkcjonalności oraz zostały już wdrożone w niektórych jednostkach sądów pilotażowych lub mają referencje w innych jednostkach administracji. Z racji założeń praktyki, rekomendowane są systemy open-sourcowe, których wykorzystanie nie wiąże się z ponoszeniem kosztów licencyjnych. Uwzględniając uwagi ze spotkań w sądach pilotażowych oraz wyniki analizy poziomów zaawansowania poszczególnych sądów, rekomendujemy rozpatrywanie wdrożenia praktyki jako wyboru, z zaproponowanego zestawu narzędzi, elementów uzupełniających oprzyrządowania sądu z zakresie, którejś z głównych funkcji. Funkcje można traktować jako równie ważne np. sąd posiadający już wewnętrzną pocztę elektroniczną, może wdrożyć portal wewnętrzny mino, iż funkcja ta jest wymieniana w pierwszej kolejności. Zaproponowane tutaj narzędzia mają charakter zintegrowany tzn. opisywana platforma komunikacji wewnętrznej ma wszystkie elementy funkcji komunikacyjnej (poczta elektroniczna, komunikator) oraz pracy grupowej (kalendarze, zadania, aktówkę). W sytuacji, gdy jednostka sądowa ma już któryś z elementów obsłużony w innym narzędziu i nie będzie skłonna do jego wymiany, może uzupełnić brakująca funkcje niezależnym, wybranym na etapie wdrożenia narzędziem.

Poniżej wskazano rekomendowane do realizacji praktyki narzędzia informatyczne i krótko opisano główne etapy ich wdrożenia.

4.2. Opis narzędzia informatycznego wykorzystywanego w opisanej praktyce

4.2.1. Portal wewnętrzny

Dla realizacji wszystkich wymienionych wcześniej funkcji portalu wewnętrznego, z dodatkowym jednak warunkiem – możliwości dodawania i aktualizacji treści przez administratorów merytorycznych (nieinformatyków), potrzebne jest narzędzie informatyczne zaliczane do klasy systemów CMS (Content Management System). CMS jest programem komputerowym, który wspomaga nas przy tworzeniu strony internetowej, jednocześnie obsługuje jej techniczną stronę, a więc udostępnianie dla użytkowników poprzez serwer WWW. Stronę WWW, rozumiemy jako pewien szablon, który administrator merytoryczny wypełnia treścią: tekstami, zdjęciami, plikami czy filmami. Systemy CMS składają się z panelu administracyjnego, do zarządzania układem treści i jej dodawania oraz aplikacji, która zapewnia wyświetlania strony dla jej użytkowników. Obecnie większość zastosowań serwisów WWW wewnątrz-organizacyjnych jest nastawiona na publikację i przekazywania aktualnych treści tekstowych, bez wyszukanej strony graficznej, dlatego wykorzystanie wspomnianych systemów CMS staje się standardem. Na rynku funkcjonuje już bardzo wiele narzędzi tego typu, są one dostarczane zarówno jako produkty komercyjne jak i open-sourcowe, (z możliwością wykorzystywania bez ponoszenie opłat licencyjnych). Z racji założeń projektu oraz bardzo szerokiej funkcjonalności i wielu referencji narzędzia open-sourcowe będą rekomendowane w niniejszej praktyce. Do najbardziej popularnych open-sourcowych systemów CMS, należą:

- Wordpress – WWW.wordpress.com
- Joomla – WWW.joomla.com

Analizując dane otrzymane z sądów pilotażowych oraz wizytacji można wnieść, iż niektóre jednostki mają dostęp do komercyjnych licencji oprogramowania mogącego stanowić podstawę do stworzenia portalu wewnętrznego. Są to: SharePoint firmy Microsoft oraz Swor firmy Currenda. Są to produkty komercyjne płatne, dlatego też polecamy ich darmowe odpowiedniki, które są równie funkcjonalne i bezpieczne. Jednak sądy, które już posiadających wspomniane licencje mogą z powodzeniem wykorzystać je do realizacji zaleceń praktyki.

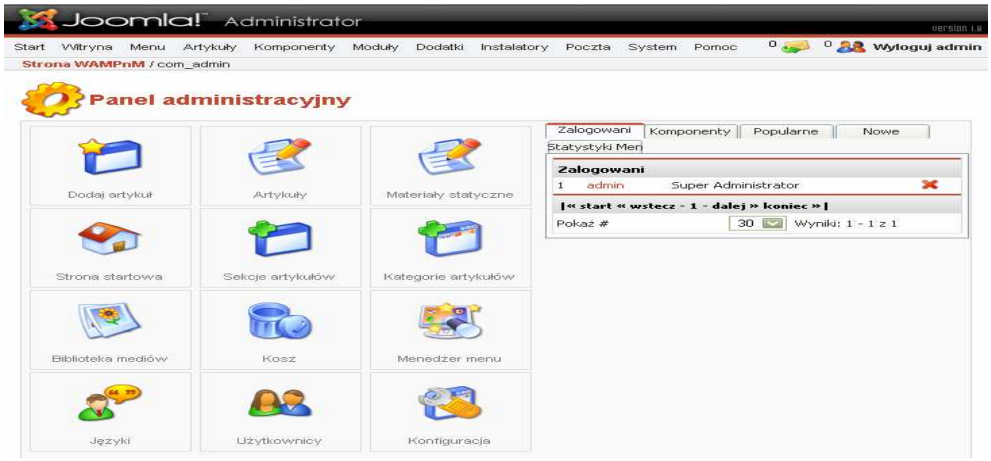
Najpopularniejszym darmowym oprogramowaniem typu CMS jest Joomla. Krótka charakterystyka tego narzędzia:

- Jest oprogramowaniem do tworzenia stron internetowych. Umożliwia publikację różnorodnych treści: aktualności, blogów, zdjęć, dokumentów, wydarzeń i wielu innych treści multimedialnych. Ponieważ oprogramowanie pozwala na zarządzanie treścią portalu przez administratora (również przez osoby niezwiązane profesjonalnie z informatyką) można zaliczyć je do klasy CMS .
- Jest rozwijane od 2000 roku przez organizację typu non-profit zrzeszającą 200 000 członków.
- Jest wykorzystywana przez korporacje różnej wielkości jak również instytucje rządowe i edukacyjne na świecie i w Polsce np.:
  - Harvard University (Educational) - http://gsas.harvard.edu
  - Ministerstwo Edukacji Narodowej http://men.gov.pl
  - Komenda Wojewódzka Policji w Gorzowie Wielkopolskim http://www.lubuska.policja.gov.pl

- Dwa z sądów pilotażowych również wykorzystały to narzędzie do budowy portalu wewnętrznego

- Początkowa instalacja dostarcza wszystkich podstawowych funkcji koniecznych do zarządzania zawartością strony. Moduły wymienione jako możliwe do wykorzystania w sądowym portalu wewnętrznym również są obsługiwane w standardowej instalacji narzędzia. W systemie zawarte są także pewne elementy o specyficznej funkcjonalności, np. rejestracja użytkownika, interaktywne sondy, katalogi kontaktów i wiele innych.
- Wbudowany interfejs administracyjny jest bardzo intuicyjny, co daje możliwość aktualizacji treści np. dodawania artykułów czy dokumentów przez osoby nie będące informatykami. Przykład interfejsu administracyjnego systemu Joomla prezentuje poniższy schemat:

Schemat 1. Panel administracyjny systemu CMS joomla!



- Oprogramowanie serwerowe może być zainstalowane na open-sourcowym systemie operacyjnym Linux (wykorzystywanym w sądownictwie), jak również komercyjnym systemie Microsoft Windows.
- Strona WWW, tworzona w tym narzędziu, jest kompatybilna z większością popularnych przeglądarek internetowych.
- Posiada także funkcję systemu rozszerzeń ("Extensions"), która pozwala na instalowanie dodatków opracowanych przez innych autorów, zwiększających funkcjonalność systemu
- Posiada w pełni polskojęzyczny interfejs, jednocześnie obsługuje kilkanaście języków zewnętrznej strony.
- Bardzo ważny aspektem jest funkcjonowanie w Polsce kilku instytucji zajmujących się rozwojem i propagowaniem tego narzędzia. Najważniejszą z nich jest Fundacja PCJ Otwarte Źródła, która redaguje witrynę pod nazwą Polskie Centrum Joomla WWW.joomla.pl, stanowiącą ważne źródło wiedzy o tym narzędziu.
- Na rynku komercyjnym wiele firm zajmuje się tworzeniem portali internetowych w oparciu o omawiany CMS.
- Na rynku księgarskim można znaleźć kilka pozycji będących podręcznikami administracji i użytkowania, dwa z nich zostały wymienione w rozdziale Bibliografia.

Metryka programu i wymagania sprzętowo - programowe	
Nazwa	Joomla
Producent	Joomla Project
Typ licencji	GNI GPL (nieodpłatne wykorzystanie w dowolnym celu)
Wersja	2.5 (funkcjonuje już nowsza 3.0)
Miejsce pobrania	Joomla.com
Wymagania po stronie serwera	Joomla! może być zainstalowany na każdym serwerze WWW, który obsługuje PHP (min 5.2.4), np. Internet Information Server (IIS) w wersji 5 lub wyższej dostępnym w systemie Windows. Najlepszym serwerem internetowym dla Joomla! jest jednak Apache co najmniej w wersji 1.13.19. Joomla! korzysta z bazy danych MySQL. Musi to być co najmniej MySQL w wersji 3.23.x.
Wymagania po stronie stacji klienckiej	Dowolna przeglądarka internetowa

4.2.2. Platforma komunikacji wewnętrznej

Platforma komunikacji wewnętrznej wymaga przede wszystkim serwera poczty elektronicznej, jako podstawy. Dodatkowym istotnymi elementami są moduły obsługujące pracę grupową na dokumentach, zarządzanie czasem i zadaniami. W ramach niniejszej praktyki rekomendowane jest oprogramowanie firmy VMWare o nazwie Zimbra. Oprogramowanie to jest z powodzeniem wykorzystywana przez Sąd Okręgowy w Gliwicach oraz kilkanaście sądów w całej apelacji katowickiej. Ogromną zaletą tego narzędzia jest jego open-sourcowa licencja. Pod względem funkcjonalnym narzędzie porównywalne jest z najpopularniejszym komercyjnym narzędziem tego typu serwerem Exchange firmy Microsoft. Rozwojem tego narzędzia zajmuje się amerykańska firma VMware światowy lider w rozwiązaniach wirtualizacji i rozwiązań sieciowych (firma notowana na NYSE zatrudniająca ponad 7 tyś pracowników). Fakt ten daje gwarancje stabilnego rozwoju narzędzia mimo jego open-sourcowego charakteru. Firma VMware oferuje również komercyjną wersję systemu Zimbra o rozszerzonej funkcjonalności w porównaniu z wersją open-sourcową. Funkcjonalności wersji open-sourcowej wystarczają do stworzenia platformy komunikacyjnej proponowanej w niniejszej praktyce. Środowisko Zimbra jest zgodne z nowoczesną infrastrukturą techniczną i systemową, w tym systemem Linux i Mac OS X po stronie serwera, systemem Windows, Linux i Mac na stacji roboczej, oraz przeglądarkami internetowymi Firefox, Safari i Internet Explorer.

Poniżej przedstawiono charakterystykę funkcjonalną i techniczną środowiska Zimbra. Wykorzystano materiały z portalu producenta (www.zimbra.com) oraz polskich organizacji wdrażających to rozwiązanie (www.intalio.pl, www.ergomedia.pl).

Funkcjonalnie Zimbra to zestaw komponentów: Zimbra Server, Zimbra Web Client i Zimbra Desktop:

- Zimbra Serwer jest zbudowany w języku Java (Sun) w technologii serwletowej z zastosowaniem następujących rozwiązań z otwartym kodem: kontenera aplikacji sieciowych Apache Tomcat, serwera poczty elektronicznej (MTA) Postfix, bazy MySQL, serwera usług katalogowych OpenLDAP i silnika wyszukiwania Lucene. Ma zaimplementowane otwarte standardy przemysłowe: SMTP, LMTP, SOAP, XML, IMAP, POP, iCal, CalDAV Zarządzanie serwerem odbywa się za pomocą intuicyjnej konsoli sieciowej (webowej) bazującej na technologii AJAX. Serwer może współpracować z takimi komercyjnymi klientami e-poczty jak Microsoft Outlook lub Apple Mail oraz z klientami bezpłatnymi otwartymi jak Mozilla Thunderbird czy Novell Evolution w zakresie synchronizowania e-maili, kontaktów (książek adresowych) i kalendarzy. Ponadto możliwa jest również natywna dwukierunkowa

synchronizacja z urządzeniami mobilnymi takimi jak BlackBerry i iPhone. Dostępny jest w 19 wersjach językowych. Serwer może być uruchomiony w systemach Linux oraz Mac OS X.

- Klient sieciowy (webowy) (Zimbra Web client) jest zbudowany z wykorzystaniem technologii AJAX. Oferuje rozbudowaną intuicyjną obsługę i zarządzanie wiadomościami oraz wieloma książkami adresowymi łącznie z ich udostępnianiem, a także wydajne kalendarze współdzielone, zarządzanie w trybie bezpośrednim (on-line) dokumentami, integrację z komunikacją głosową, otwieranie załączników w trybie html bez uruchamiania macierzystych programów (jak np. MS Word czy Adobe Reader).
- Tradycyjny klient poczty (Zimbra Desktop) jest samodzielną aplikacją obsługującą e-maile, kontakty, kalendarz i dokumenty z kluczowymi funkcjami, takimi jak w innych tego typu klientach (Outlook, Thunderbird itd.). Może pracować z serwerem Zimbra oraz każdym innym w zakresie protokołów POP3/IMAP4. Dostępne są wersje językowe takie same jak dla serwera.

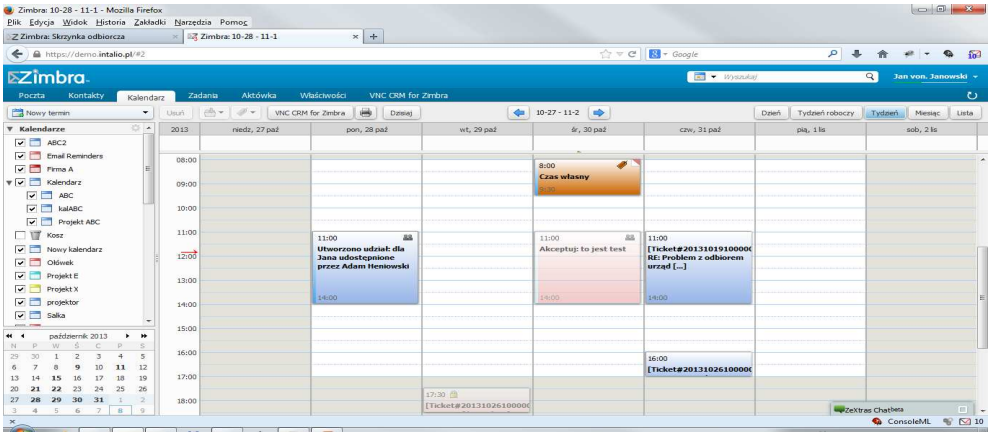
Krótka charakterystyka funkcjonalna modułów systemu Zimbra, w kolejności poczta, książka adresowa, komunikator, kalendarze, zadania oraz aktówka:

- Poczta Zimbra oferuje takie funkcjonalności jak:
  - Łatwe tworzenie, edytowanie, usuwanie i odpowiadanie na wiadomości.
  - Tworzenie i udostępnianie folderów pocztowych.
  - Przenoszenie wiadomości do folderów za pomocą funkcji „przeciągnij i upuść".
  - Przeglądanie i edytowanie załączonych dokumentów bez konieczności zapisywania ich na dysku komputera.
  - Automatycznie grupowanie wiadomości dotyczące jednej konwersacji na podstawie tematu.
  - Wyszukiwanie wiadomości niezależnie, w jakim folderze się znajdują i zapisywanie kryteriów wyszukiwania tak, aby w przyszłości znaleźć wiadomości jednym kliknięciem.
  - Oznaczanie wiadomości przez nadanie im znaczników (jedno kliknięcie wystarcza by wyświetlić wszystkie oznaczone wiadomości).
  - Zapisywanie wyników wyszukiwania w folderach.
  - Możliwość ustawienia reguł.
  - Obsługa zwykłego tekstu i formatu HTML.
- Książka adresowa oferuje takie funkcjonalności jak:
  - Obsługa wielu książek adresowych (osobistych i Globalnych List Adresowych skrót GAL)
  - Tworzenie kont grupowych w Globalnej Liście Adresowej: koszta jednostek administracyjnych i funkcji.
  - Łatwe udostępnianie książek adresowych między użytkownikami.
  - Automatyczne uzupełnianie adresów z osobistej i globalnej listy adresowej (GAL).
  - Tworzenie list dystrybucyjnych.
- Komunikator wewnętrzny. Podstawowa zaleta, to uruchomienie wewnętrznego komunikatora w jednostce sądowej bez potrzeby instalowania oprogramowania zewnętrznego. Komunikator oferuje takie funkcjonalności jak:
  - Identyfikacje użytkowników z listy adresowej.
  - Udostępnianie statusów użytkownika.
  - Możliwość zachowania treści komunikatów w folderze.

Dla jednostek sądowych, które nie zdecydują się na jednolite środowisko, alternatywą może być niezależny komunikator np. program nVision firmy Axence (axencesoftware.com). Program jest produktem płatnym, jednak oprócz komunikatora oferuje znacznie więcej funkcjonalności służących do administracji sieciami komputerowymi. Program jest wykorzystywany w Sądzie Rejonowym w Suwałkach oraz Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód.

Kalendarz Zimbry pozwala zaplanować i śledzić wszystkie spotkania i wydarzenia oraz gospodarować zasobami. Użytkownicy mogą przełączać się między wieloma widokami (dzień, tydzień, tydzień roboczy, miesiąc), korzystać z funkcji "przeciągnij i upuść" w celu przenoszenia elementów z jednego kalendarza do innego, wydłużać czas trwania spotkania przez rozciągnięcie spotkania w kalendarzu i udostępniać kalendarze innym użytkownikom.

Schemat 2. Okno kalendarza systemu Zimbra



Pozostałe funkcjonalności kalendarza:

- Udostępnianie możliwość przeglądanie wielu harmonogramów w formie różnokolorowych nakładek w celu zwiększenia swobody śledzenia wielu zdarzeń jednocześnie. W firmowym środowisku kalendarz bardzo wygodnie pokazuje, kto kiedy ma „wolny" czas, w którym można zaplanować termin spotkania. Jeszcze zanim wyślemy każdemu uczestnikowi zaproszenie – wstępnie można ocenić, czy termin ten jest realny. Ogranicza to liczbę wysyłanych zaproszeń i potwierdzeń, dotyczących spotkań i innych wydarzeń.
- Udostępnianie kalendarza użytkownikom, grupom wewnętrznym (automatyczne uzupełnianie globalnej listy adresowej), użytkownikom zewnętrznym (tzw. gościom) (na podstawie adresu e-mail i hasła), użytkownikom z poza organizacji publikując w sieci kalendarz w trybie tylko do odczytu. Można także ustawiać poziomy dostępu na udostępnionych kalendarzach:
  - dostęp tylko do odczytu lub pełny dostęp,
  - uprawnienia mogą być ustawiane dla poszczególnych użytkowników,
  - każdy kalendarz może mieć różne uprawnienia.
- Mechanizm organizacji spotkań. Zaproszeni goście otrzymują powiadomienia w formie emaila z wpisem do ich personalnego kalendarza. Mechanizm obsługuje proces akceptacji terminów, tworzenia harmonogramu spotkania, opisów oraz załączania dokumentów.

- Przypominanie godziny zdarzenia, powiadomienie dźwiękiem, za pomocą migającego paska przeglądarki lub przypomnienia w wyskakującym oknie.

Dla jednostek sądowych, które nie zdecydują się na jednolite środowisko, alternatywne niezależne systemy zarządzania czasem i zasobami wskazano w dokumencie powiązanym *Koncepcja dobrej praktyki pt. „Informatyczny system rezerwacji zasobów”*.

Moduł zadania oferuje takie funkcjonalności jak:

- Tworzenie list zadań do realizacji.
- Opis zadania, kontrola stanu jego realizacji, możliwość dodawania załączników w formie elektronicznej.
- Możliwość udostępniania list zadań dla grup użytkowników.
- Przydzielanie i kontrola zadań grupy użytkowników.

Dla jednostek sądowych, które nie zdecydują się na jednolite środowisko, alternatywnym, niezależnym systemem zarządzania zadaniami może być narzędzie o nazwie redmine, wykorzystywane również na bazie licencji open-source (redmine.org).

Aktówka - elementy pracy grupowej na wspólnych zasobach jest narzędziem do udostępnienia plików. Aktówka umożliwia zapisywanie plików na koncie Zimbra, dzięki czemu można uzyskać dostęp do tych plików po zalogowaniu się do konta z dowolnego komputera. Aktówka oferuje następujące funkcjonalności:

- Możliwość przesłania dokumentów, arkuszy kalkulacyjnych, prezentacji oraz plików PDF z komputera lokalnego i odtwarzania ich w innym miejscu bez dostępu do własnego komputera
- Umieszczanie plików może się odbywać metodą przeciągnij i upuść
- Mechanizm wersjonowania umożliwia dostęp do poprzednich wersji każdego dokumentu
- Najistotniejszym elementem jest możliwość wspólnej pracy grupy użytkowników na udostępnionej wcześniej aktówce. Jest to funkcjonalność dedykowana dla grupy sędzia /asystent

Pozostałe funkcjonalności Zimbry - możliwość tworzenia własnych rozwinięć systemu. System Zimbra zapewnia obsługę tzw. zimletów – dodatkowych zewnętrznych aplikacji opartych o JavaScript, które rozszerzają możliwości systemu o dodatkowe funkcjonalności np. pakiet biurowy ThinkFree Office, Google Translator, komunikator WebEx czy wtyczki do portali społecznościowych. Dodatki te są zarówno płatne jak i darmowe

Lista referencyjna zawiera wiele polskich jednostek administracji, edukacji oraz firm. Poniżej przedstawiamy wybrane wdrożenia w administracji i edukacji wraz liczbą obsługiwanych kont pocztowych:

- Ministerstwo Środowiska w Warszawie (600)
- Urząd Miasta Łódź (2200)
- Urząd Miasta Lublin (1500)
- Lubuski Urząd Wojewódzki (500)
- Mazowiecki Urząd Wojewódzki (1600)
- Akademia Morska w Szczecinie (600)
- Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu (500)

oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. W Sądzie Okręgowym w Gliwicach system Zimbra obsługuje 400 kont pocztowych.

Metryka programu i wymagania sprzętowo - programowe	
Nazwa	Zimbra Collaboration Suite Open Source Edition)
Producent	Zimbra Inc (VMware Group)
Typ licencji	ZLP (open license)
Wersja	8.0
Miejsce pobrania	Zimbra.com
Wymagania po stronie serwera	System musi być zainstalowany na **dedykowanym lub wirtualizowanym** serwerze z systemem Linux. Szczegółowe wymagania techniczne dla serwera można znaleźć pod adresem: https://www.zimbra.com/docs/ne/latest/single_server_install/wwhelp/wwhimpl/common/html/wwhelp.htm#context=NE_QuickStart_7_1&file=System%20Requirements.html
Wymagania po stronie stacji klienckiej	Szczegółowe wymagania dla stacji roboczej można znaleźć pod adresem wskazanym powyżej

Instalacja systemu Zimbra wymaga systemu sieciowego Linux. Instalacja może zostać wykonana na fizycznym lub wirtualizowanym serwerze (ta ostatnia opcja jest wykorzystywana w Sądzie Okręgowym w Gliwicach).

4.3. Etapy wdrożenia

Opisane poniżej etapy wdrożenia intranetowej platformy komunikacji wewnętrznej zakładają wykorzystanie opisanych powyżej narzędzi informatycznych. W przypadku wyboru przez sąd innych narzędzi etapy wdrożeniowe należy każdorazowo dostosować do ich specyfiki.

1. Regulacje prawne. Ważnym elementem wdrożenia elektronicznej komunikacji wewnętrznej jest jej usankcjonowanie odpowiednim zarządzeniem Prezesa sądu. Pracownik musi mieć obowiązek regularnego (np. minimum dwukrotnego) sprawdzania zawartości swojej skrzynki pocztowej. Bez oficjalnej regulacji w tym zakresie nie można zagwarantować sprawnego obiegu informacji.
2. Faza wdrożenia portalu wewnętrznego:
   a. Instalacja i konfiguracja komponentów systemu Joomla (serwera WWW, bazy danych, aplikacji głównej)
   b. Nadanie praw dla administratorów merytorycznych oraz konfiguracja zabezpieczeń i archiwizacji portalu
   c. Szkolenie administratorów merytorycznych odpowiedzialnych za redakcję poszczególnych modułów portalu
3. Faza wdrożenia wewnętrznej poczty elektronicznej:
   a. Instalacja i konfiguracja systemu Zimbra na serwerze
   b. Założenie kont dla użytkowników (import z systemu domeny)
   c. Definicja kont grupowych lub list dystrybucyjnych
   d. Konfiguracja archiwizacji danych
   e. Szkolenie dla użytkowników końcowych. Dobrą praktyką w tym zakresie może być opublikowanie na portalu wewnętrznym instrukcji obsługi lub filmów instruktażowych. Przykład takich filmów znajduje się na stronie http://www.intalio.pl/video/funkcjonalne
4. Faza wdrożenia mechanizmów pracy grupowej (kalendarze, zadania, aktówka).

Opisywany wariant zakłada wykorzystania integralnej platformy komunikacji wewnętrznej Zimba, która została już zainstalowana w poprzedniej fazie, dlatego ta faza ograniczy się tylko do szkolenia użytkowników końcowych. W przypadku wyboru przez sąd innego narzędzia wystąpi konieczność powtórzenia cyklu instalacji i konfiguracji.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie *Koncepcja dobrej praktyki pt. "Informatyczny system rezerwacji zasobów"* wskazano niezależne narzędzia informatyczne wykorzystywane do zarządzania czasem i zasobami organizacji.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 634
Spis rysunków 635
Spis tabel 636

1. Wstęp ..... COC

2. Cel dobrej praktyki ..... COC

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych ..... COT

3.1. Etapy wdrożenia 637
3.2. Opis narzędzi informatycznych wykorzystywanych w opisanej praktyce 638
3.2.1. Portal wewnętrzny 639
3.2.2. Platforma komunikacji wewnętrznej 639
3.3. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 639

4. Zespół projektowy ..... CPM

4.1. Struktura zespołu projektowego 641
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 642
4.3. Definicje ról zespołu projektowego w Sądzie 644

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Etapy wdrożenia platformy komunikacji wewnętrznej 637
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych 641
Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 642
Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego w Sądzie 644

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy 643
Tabela 2 Opis ról zespołu projektowego w Sądzie 645

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej" w Sądach. Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w projekcie zestawu narzędzi informatycznych wykorzystywanych do usprawnienia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami.

Intranetowa platforma komunikacji wewnętrznej (IPKW) jest zestawem narzędzi, które można wdrażać etapami i takie podejście będzie sugerowane przez Wykonawcę. Z analizy danych nadesłanych prze Sądy jasno wynika, iż zasadniczo wszystkie jednostki rozpoczęły już wykorzystywanie elektronicznych narzędzi komunikacyjnych, co wskazuje na zrozumienie znaczenia korzyści płynących z wykorzystania tej dobrej praktyki. Z analizy nadesłanych przez Sądy danych oraz odbytych wizytacji wynika również, że żadna z jednostek nie wykorzystuje jednocześnie wszystkich trzech najistotniejszych funkcji IPKW:

- Informacyjnej – udostępniającej zasoby informacji ogólno-organizacyjnej, najczęściej za pośrednictwem strony internetowej, tzw. intranetowego portalu wewnętrznego;
- Komunikacyjnej – pozwalającej na obieg informacji i dokumentów w postaci elektronicznej za pomocą wewnętrznej poczty elektronicznej;
- Pracy grupowej – pozwalającej na wspólną pracę grup pracowniczych na współdzielonych dokumentach, kalendarzach oraz określaniu, delegowaniu i kontrolowaniu zadań.

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest polepszenie sprawności i szybkości komunikacji pomiędzy pracownikami Sądu na wszystkich jego szczeblach. Sąd jest instytucją o rozbudowanej strukturze organizacyjnej i fizycznej. Komunikacja pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, jak również pojedynczymi pracownikami, wymaga sprawnego narzędzia informacyjnego, opartego na systemach teleinformatycznych. Tradycyjna komunikacja jest czasochłonna i zagrożona błędami, a jednocześnie generuje ogromne zapotrzebowanie na materiały, różnego rodzaju media, a przede wszystkim pracę. Wdrożenie narzędzi teleinformatycznych może znacznie zredukować wymienione problemy.

Intranetowa platforma komunikacji wewnętrznej obsługiwać będzie następujące obszary:

- Portal wewnętrzny – udostępnia, za pośrednictwem strony WWW, wspólne zasoby informacyjne dla całej organizacji.
- Wewnętrzna poczta elektroniczna, w której każdy pracownik posiadałby imienną skrzynkę pocztową. Ponieważ cały system pocztowy będzie działał w obrębie wewnętrznej sieci jednostki sądowej, odbiorcami i nadawcami wiadomości mogą być tylko pracownicy Sądu.
- Komunikatory. Bardzo istotnym elementem IPKW są komunikatory, służące do bezpośredniej tekstowej komunikacji pomiędzy użytkownikami. Komunikatory zastępują kontakt telefoniczny w sytuacji, gdy takowy jest niemożliwy lub niewygodny (np. przeszkadza w prowadzeniu rozprawy lub zakłóca pracę pozostałych pracowników).
- Praca grupowa na wspólnych zasobach. Na internetowej platformie komunikacji wewnętrznej można tworzyć i recenzować dokumenty w tworzonych dynamicznie grupach. Grupy możemy tworzyć zgodnie ze zdefiniowaną strukturą organizacyjną skrzynek pocztowych.

- Zarządzanie czasem. IPKW umożliwia tworzenie kalendarzy dla pracowników, grup pracowniczy oraz zasobów. Kalendarze prezentują w dowolnym układzie czasowym obciążenie zasobów, służą do organizacji pracy pracownika lub całej grupy pracowników. Kalendarze zapewniają przypominanie o zbliżających się terminach poszczególnych zdarzeń.
- Zarządzanie zadaniami. Platforma komunikacji wewnętrznej wspomaga prowadzenie i dokumentowanie różnorodnych przedsięwzięć realizowanych w ramach organizacji sądowych.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Dobra praktyka wskazuje na możliwości i korzyści płynące z wykorzystania elektronicznej platformy komunikacji wewnętrznej w trzech głównych funkcjach: informacyjnej, komunikacyjnej oraz pracy grupowej. Do wymienionych funkcji zostaną wskazane konkretne narzędzia informatyczne, które posiadają odpowiednie funkcjonalności. Zostały one już wdrożone w niektórych jednostkach Sądów Pilotażowych lub mają referencje w innych jednostkach administracji. Z racji założeń praktyki, rekomendowane są systemy open-sourcowe, których wykorzystanie nie wiąże się z ponoszeniem kosztów licencyjnych. W sytuacji, gdy jednostka sądowa ma już któryś z elementów obsłużony w innym narzędziu i nie będzie skłonna do jego wymiany, może uzupełnić brakująca funkcje niezależnym, wybranym na etapie wdrożenia narzędziem.

3.1. Etapy wdrożenia

Opisane poniżej etapy wdrożenia intranetowej platformy komunikacji wewnętrznej zakładają wykorzystanie opisanych w rozdziale **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** narzędzi informatycznych. W przypadku wyboru przez Sąd innych narzędzi etapy wdrożeniowe należy każdorazowo dostosować do ich specyfiki.

Rysunek 1 Etapy wdrożenia intranetowej platformy komunikacji wewnętrznej

- Regulacje prawne. Ważnym elementem wdrożenia elektronicznej komunikacji wewnętrznej jest jej usankcjonowanie odpowiednim zarządzeniem Prezesa Sądu. Pracownik musi mieć obowiązek regularnego (np. minimum dwukrotnego) sprawdzania zawartości swojej skrzynki pocztowej. Bez oficjalnej regulacji w tym zakresie nie można zagwarantować sprawnego obiegu informacji.
- Faza wdrożenia portalu wewnętrznego
  - instalacja i konfiguracja komponentów systemu Joomla (serwera WWW, bazy danych, aplikacji głównej),
  - nadanie praw dla administratorów merytorycznych oraz konfiguracja zabezpieczeń i archiwizacji portalu,
  - szkolenie administratorów merytorycznych odpowiedzialnych za redakcję poszczególnych modułów portalu.
- Faza wdrożenia wewnętrznej poczty elektronicznej
  - instalacja i konfiguracja systemu Zimbra na serwerze,
  - założenie kont dla użytkowników (import z systemu domeny),
  - definicja kont grupowych lub list dystrybucyjnych,
  - konfiguracja archiwizacji danych,
  - szkolenie dla użytkowników końcowych. Dobrą praktyką w tym zakresie może być opublikowanie na portalu wewnętrznym instrukcji obsługi lub filmów instruktażowych. Przykład takich filmów znajduje się na stronie http://www.intalio.pl/video/funkcjonalne.
- Faza wdrożenia mechanizmów pracy grupowej (kalendarze, zadania, aktówka).

3.2. Opis narzędzi informatycznych wykorzystywanych w opisanej praktyce

3.2.1. Portal wewnętrzny

Dla realizacji wszystkich wymienionych wcześniej funkcji portalu wewnętrznego, z dodatkowym jednak warunkiem – możliwości dodawania i aktualizacji treści przez administratorów merytorycznych (nieinformatyków), potrzebne jest narzędzie informatyczne zaliczane do klasy systemów CMS (Content Management System). CMS jest programem komputerowym, który wspomaga nas przy tworzeniu strony internetowej, a jednocześnie obsługuje jej techniczną stronę, a więc udostępnianie dla użytkowników poprzez serwer WWW. Stronę WWW rozumiemy jako pewien szablon, który administrator merytoryczny wypełnia treścią: tekstami, zdjęciami, plikami czy filmami. Systemy CMS składają się z panelu administracyjnego, do zarządzania układem treści i jej dodawania, oraz aplikacji, która zapewnia wyświetlanie strony dla jej użytkowników. Z racji założeń projektu oraz bardzo szerokiej funkcjonalności i wielu referencji w niniejszej praktyce będą rekomendowane narzędzia open-sourcowe.

Do najbardziej popularnych open-sourcowych systemów CMS należą:

- Wordpress – WWW.wordpress.com
- Joomla – WWW.joomla.com

Analizując dane otrzymane z Sądów Pilotażowych oraz wizytacji, można wnieść, iż niektóre jednostki mają dostęp do komercyjnych licencji oprogramowania mogącego stanowić podstawę do stworzenia portalu wewnętrznego. Są to SharePoint firmy Microsoft oraz Swor firmy Currenda, które są produktami komercyjnymi płatnymi, dlatego też polecamy ich darmowe odpowiedniki – równie funkcjonalne i bezpieczne. Sądy, które już posiadają wspomniane licencje mogą z powodzeniem wykorzystać je do realizacji zaleceń praktyki.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2.2. Platforma komunikacji wewnętrznej

Platforma komunikacji wewnętrznej wymaga przede wszystkim serwera poczty elektronicznej, jako podstawy. Dodatkowymi istotnymi elementami są moduły obsługujące pracę grupową na dokumentach, zarządzanie czasem i zadaniami. W ramach niniejszej praktyki rekomendowane jest oprogramowanie firmy VMWare o nazwie Zimbra. Oprogramowanie to jest z powodzeniem wykorzystywane przez Sąd Okręgowy w Gliwicach oraz kilkanaście Sądów w całej apelacji katowickiej. Ogromną zaletą tego narzędzia jest jego open-sourcowa licencja.

Dla jednostek sądowych, które nie zdecydują się na jednolite środowisko, alternatywą może być niezależny komunikator np. program nVision firmy Axence (axencesoftware.com). Program jest produktem płatnym, jednak oprócz komunikatora oferuje znacznie więcej funkcjonalności służących do administracji sieciami komputerowymi. Jest on wykorzystywany w Sądzie Rejonowym w Suwałkach oraz Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód.

3.3. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi”:

1. Analiza istniejących rozwiązań w zakresie prowadzonej polityki komunikacji wewnętrznej (kadra orzecznicza i urzędnicza).
2. Prezentacja modelowych zastosowań informatycznych narzędzi komunikacji.
3. Zebranie potrzeb pracowników Sądu w zakresie informatycznych narzędzi komunikacji.
4. Analiza i priorytetyzacja potrzeb pracowników Sądu oraz wybór praktyk potrzebnych do ich zrealizowania za pomocą wdrażanych narzędzi komunikacyjnych.
5. Określenie wymagań technicznych do systemu informatycznego.
6. Przygotowanie specyfikacji wymagań funkcjonalnych do systemu informatycznego realizującego wybrane potrzeby.
7. Przygotowanie katalogu rozwiązań informatycznych spełniających zdefiniowane wymagania.
8. Wybór systemu spełniającego zdefiniowane wymagania.
9. Instalacja wybranego systemu.
10. Konfiguracja wybranego systemu.
11. Określenie ról użytkowników systemów w zakresie uprawnień dostępu oraz w zakresie wsparcia innych użytkowników (polityka bezpieczeństwa i zasady administracyjne).
12. Nadawanie uprawnień użytkownikom.
13. Opracowanie procedur wewnętrznych regulujących korzystanie z wdrażanego narzędzia.
14. Testy akceptacyjne rozwiązania.
15. Opracowanie materiałów szkoleniowych dla użytkowników końcowych.
16. Szkolenia użytkowników końcowych.
17. Produkcyjne uruchomienie rozwiązania.

Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

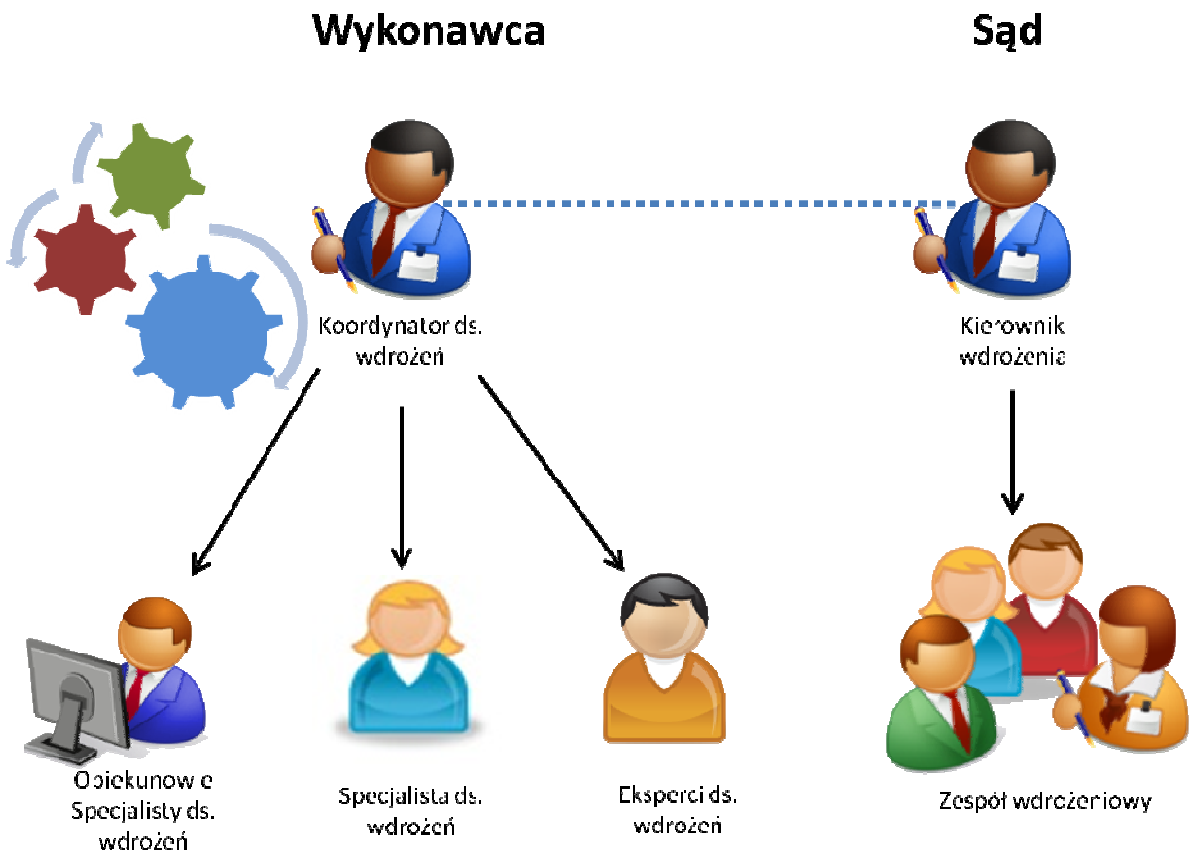
Zaangażowanie Wykonawcy

Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej”:



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

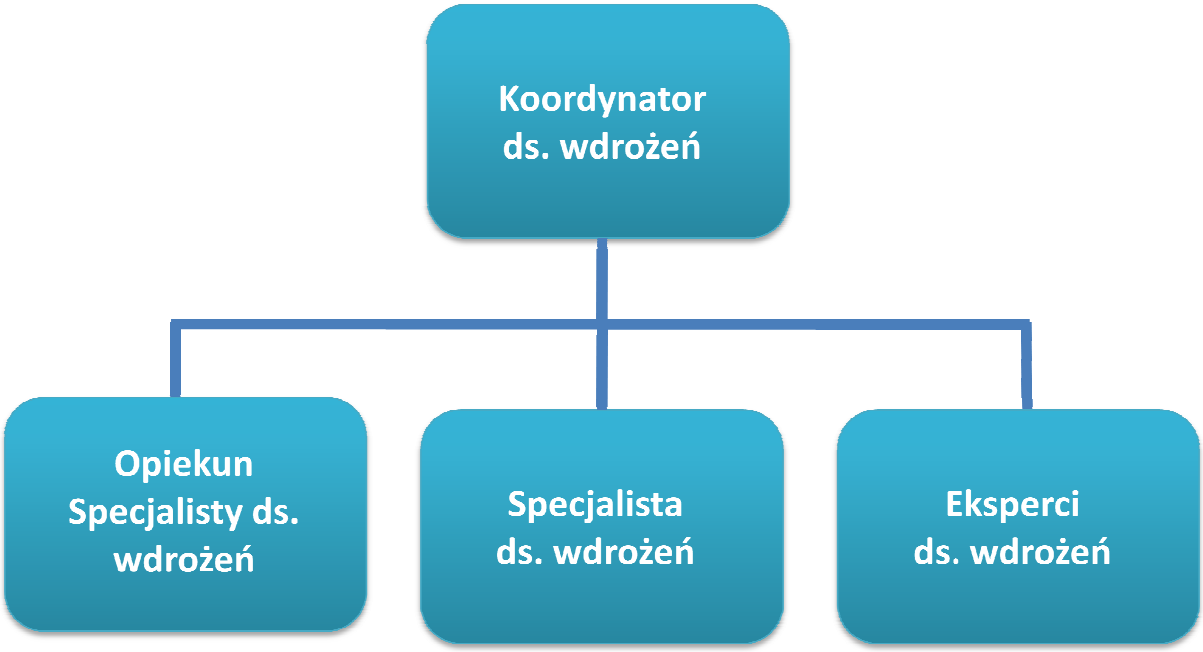
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (6 osób):
    - Eksperci ds. technologii informatycznych (3 ekspertów),
    - Ekspert ds. zarządzania procesami w organizacji (1 ekspert),
    - Ekspert ds. komunikacji wewnętrznej (2 ekspertów).



Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenie warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizac przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Dyrektor Sądu,
  - Kierownik Oddziału Informatycznego,
  - Oddział Gospodarczy,
  - Oddział Finansowy.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 2 Opis ról zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczenie danych do weryfikacji stanu wyjściowego narzędzi komunikacji wewnętrznej funkcjonujących w Sądzie. ▪ Weryfikacja proponowanych informatycznych narzędzi komunikacji wewnętrznej. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych przez Wykonawcę założeń w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Jan Madej

Konsultacja: SRR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013

Spis treści

Spis treści 647

1. Wprowadzenie 648

2. Cele dobrej praktyki 651

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 652

4. Opis dobrej praktyki 653

4.1. Informacje ogólne 653
4.2. Poziomy dojrzałości 654
4.2.1. Poziom I – Digitalizacja wybranych akt 654
4.2.2. Poziom II – Bieżąca digitalizacja wszystkich akt 655
4.2.3. Poziom III – Pozyskiwanie w postaci cyfrowej wybranych materiałów do akt 656
4.2.4. Poziom IV – Pozyskiwanie w postaci cyfrowej wszystkich materiałów do akt 657
4.2.5. Poziom V – Optymalizacja systemu zarządzania aktami 657
4.3. Koszt wdrożenia 657

5. Załącznik – Słownik pojęć 658

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach nastąpił bardzo gwałtowny rozwój technologii informatycznej. Jej cechy, do których zalicza się m.in. szybkość i łatwość przetwarzania, gromadzenia, wyszukiwania i przesyłania danych, znalazły zastosowanie w wielu obszarach działalności ludzkiej pozwalając na osiągnięcie licznych korzyści, takich jak np. przyśpieszenie i uproszczenie procesów informacyjnych czy zwiększenie dostępności informacji. Osiągnięcie tych korzyści było jednak możliwe tylko dzięki temu, że gromadzone i przetwarzane w systemach informatycznych dane mają postać cyfrową a rozwijające się technologie sieciowe pozwalają na ich udostępnianie i przesyłanie z coraz większymi prędkościami.

Również w wymiarze sprawiedliwości i sądownictwie korzystanie z cyfrowych danych i przekazywanie ich przy pomocy połączeń sieciowych znalazło coraz więcej zastosowań. W ostatnich latach wykorzystując m.in. technologie internetowe:

- udostępniono zasoby Krajowego Rejestru Sądowego i pozwolono na wyszukiwanie zarejestrowanych podmiotów, składanie wniosków o rejestrację, wydanie odpisów, zaświadczeń, informacji i kopii dokumentów,
- udostępniono informacje z Monitora Sądowego i Gospodarczego;
- opracowano system przekazywania informacji z Krajowego Rejestru Karnego do Krajowego Rejestru Sądowego - zwalniając obywatela z obowiązku dostarczania zaświadczenia o niekaralności,
- umożliwiono wgląd do Ksiąg Wieczystych – dzięki zastąpieniu rejestrów papierowych elektronicznymi, obywatele otrzymali wgląd do ksiąg wieczystych bez konieczności wizyty w sądzie,
- wprowadzono usługę Elektronicznego Postępowania Upominawczego (e-sąd), jako odrębnego postępowania, mającego charakter wezwania do zapłaty w sprawach nieskomplikowanych i niewymagających przeprowadzenia postępowania dowodowego,
- opracowano systemu e-protokołu pozwalającego na rejestrację rozpraw,
- opracowano portale publikacji orzeczeń sądów powszechnych (Portale Orzeczeń), które uprawnionym podmiotom ułatwiają i przyspieszają dostęp do informacji w sprawach toczących się przed sądami oraz udostępniają informacje na temat wydawanych wyroków w danym sądzie.

Ponadto, w najbliższych latach – wg *Programu Zintegrowanej Informatyzacji Państwa* – planowane jest:

- opracowanie elektronicznego narzędzia wspomagającego pracę sądów, które umożliwi w postępowaniu cywilnym składanie pism procesowych (wraz z załącznikami) w postaci elektronicznej oraz dokonywanie uczestnikom postępowań sądowych i pełnomocnikom elektronicznych doręczeń pism i orzeczeń w toku postępowania. Składanie pism w postaci elektronicznej ma być realizowane przez Internet;
- wprowadzenie nowoczesnej biurowości sądowej opartej na nowym, jednolitym dla całego kraju systemie repozytoryjno–biurowym, systemie elektronicznego obiegu dokumentów oraz elektronicznym archiwum akt sądowych;
- wprowadzenie informatyzacji rozpraw sądowych polegającej na ich rejestracji audio-wideo w sprawach cywilnych, wykroczeniowych oraz na dokonywaniu czynności procesowych (np.

przesłuchiwanie świadków, biegłych i stron postępowania) na odległość przy użyciu systemów wideokonferencji, co wyeliminuje konieczność osobistego stawiennictwa w odległym sądzie;

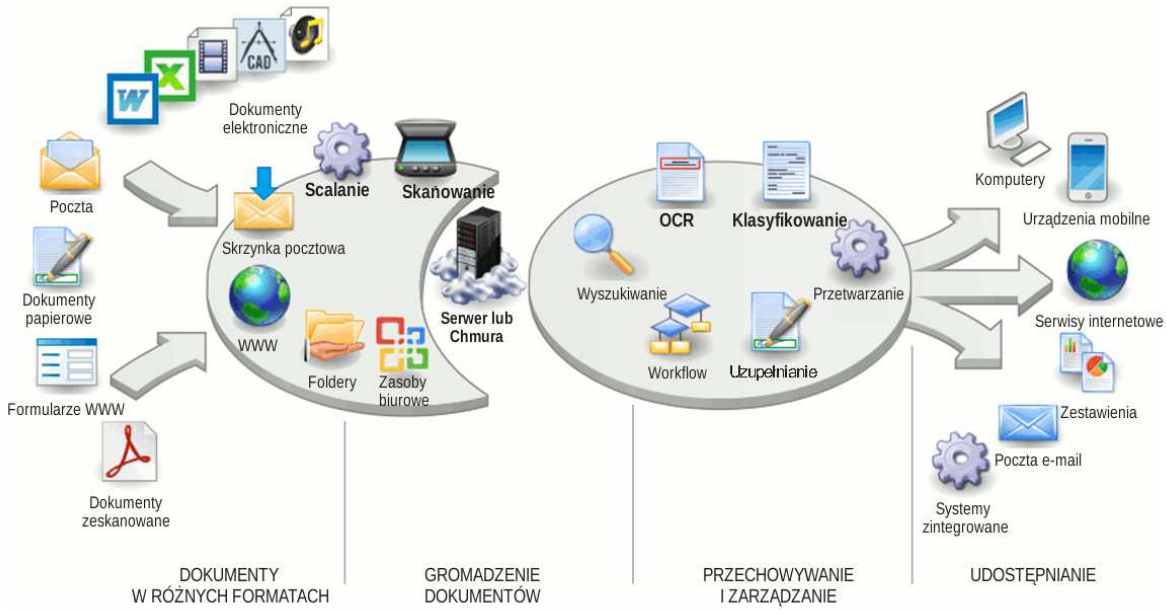
- umożliwienie dostępu do informacji w sprawach toczących się przed sądami poprzez Portal informacyjny. Dostęp taki będzie możliwy dzięki dedykowanemu systemowi, który pozwoli na identyfikację stron i ich pełnomocników oraz na wgląd do dokumentów znajdujących się w aktach elektronicznych sprawy. Pozwoli to obywatelom na zapoznania się z aktami sądowymi oraz nagraniami rozpraw (e-protokołami) bez konieczności osobistej obecności w sądzie, a także na elektroniczny odbiór przesyłek sądowych, co przyniesie zmniejszenie kosztów związanych z wydrukami, korespondencją i przyjazdami do sądu;
- stworzenie ogólnopolskiej internetowej bazy wszystkich orzeczeń wydawanych przez sądy powszechne wraz z zaawansowaną wyszukiwarką, co umożliwi zapoznanie się z orzeczeniami sądowymi.

W kontekście przemian, które zaszły w polskim sądownictwie i planowanych dalszych zmian oraz obserwacji, tego jak dzięki technologii informatycznej zmieniło się funkcjonowanie światowej gospodarki na przestrzeni ostatnich lat, zaproponowana została dobra praktyka pt. „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej".

Na wstępie należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że – wbrew potocznemu postrzeganiu tej praktyki, z jakim autorzy spotkali się podczas wizyt i pobytów w niektórych sądach – w praktyce tej nie chodzi tylko o zwykłe przeniesienie akt papierowych do postaci cyfrowej, ale o opracowanie w pełni funkcjonalnego systemu klasy DMS (ang. *Document Management System*), czyli Systemu Zarządzania Dokumentami.

System DMS to narzędzie informatyczne, które pozwala na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie różnych form dokumentów powstających w organizacji i przekazywanych do niej. Przy czym pojęcie *dokumentu* odnosi się tutaj zarówno do dokumentów papierowych, jak i dowolnych plików komputerowego (tekstowych, graficznych, dźwiękowych, wideo, plików wykonywalnych, tabel baz danych, danych z arkuszy kalkulacyjnych itd.), które ze względu na swoją zawartość muszą być przechowywane i udostępniane w organizacji. Przykładowy schemat funkcjonowania systemu DMS przedstawiony został na poniższym schemacie.

Schemat 1. Schemat systemu DMS (opracowanie na podstawie: www.bil-lander.com)



Do podstawowych funkcji systemu DMS należy:

- dodawanie do systemu dokumentów elektronicznych w różnych formatach (np. tekst, zdjęcia, nagrania dźwiękowe, nagrania wideo) i z różnych źródeł,
- dodawanie do systemu dokumentów papierowych, które po odpowiednim przetworzeniu (digitalizacji) przyjmują postać dokumentów elektronicznych,
- gromadzenie wszystkich dokumentów dodanych do systemu,
- klasyfikowanie, porządkowanie, oznakowanie i opisywanie (komentowanie, tworzenie metryk) na poziomie dokumentów i ich zawartości,
- zarządzanie dokumentami (m.in. przetwarzanie, kontrolowanie wersji, synchronizowanie, powiadamianie o zmianach, sterowanie obiegiem dokumentów, archiwizowanie),
- zaawansowane udostępnianie dokumentów.

Rozwój systemów DMS jest odpowiedzią na istniejącą już od wielu lat tendencję przedsiębiorstw rynkowych do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania zasobów wyłącznie w postaci cyfrowej. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły ideę „firmy bez papierów" uzyskały dzięki temu duże oszczędności finansowe, przy jednoczesnej poprawie jakości procesów wewnętrznych i zewnętrznych.

Funkcjonalnie, akta sądowe pełnią rolę zbliżoną do dokumentacji gromadzonej w przedsiębiorstwach i ich digitalizacja pozwoliłaby na osiągnięcie podobnych korzyści. Tym bardziej, że istnieją techniczne możliwości przeprowadzenia takiej operacji, a na same akta sądowe coraz częściej składają się takie dokumenty, które:

- są już w postaci cyfrowej – m.in. filmy (np. nagrania z monitoringu), nagrania dźwięków, pliki i programy komputerowe, zawartość pamięci telefonów komórkowych,
- były w postaci cyfrowej – ale musiały zostać przeniesione na papier – m.in. zdjęcia, strony internetowe, e-maile, wiadomości SMS i MMS, logi systemowe, wykazy połączeń telefonicznych, wyciągi bankowe, faktury itd.

Jeśli dodać do tego wszystkie *wewnętrzne* dokumenty sądowe, które od początku są tworzone w postaci elektronicznej (np. zawartość systemu biurowości sądowej, nagrania e-protokołów, orzeczenia), to w takiej sytuacji dążenie do przetworzenia pozostałych dokumentów papierowych do postaci elektronicznej i przechowywanie ich w jednym informatycznym systemie zarządzania aktami, wydaje się być niezbędne i nieuniknione.

2. Cele dobrej praktyki

Głównym celem dobrej praktyki jest opracowanie i wdrożenie systemu informatycznego klasy DMS służącego do zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej. Odbiorcami prezentowanej praktyki są przede wszystkim sędziowie orzekający. Jednak wraz z rozwojem systemu, korzystać z niego będą mogły także strony postępowania. We wdrożenie dobrej praktyki zaangażowane będą niemal wyłącznie służby informatyczne sądu.

Osiągnięcie celu głównego wymaga realizacji *celów cząstkowych*, do których należy m.in.:

- opracowanie systemu skanowania akt sądowych i rozpoznawania zawartych w nich treści z wykorzystaniem technologii OCR,
- opracowanie rozwiązań pozwalających na przyjmowanie do akt sądowych dokumentów elektronicznych (także pochodzenia zewnętrznego) z zachowaniem ich autentyczności, wiarygodności i niezaprzeczalności,
- przyjmowanie do akt sądowych dokumentów w postaci elektronicznej (wewnętrznych i zewnętrznych),
- opracowanie reguł przechowywania i udostępniania akt w postaci elektronicznej,
- opracowanie odpowiednich mechanizmów gwarantujących bezpieczeństwo przechowywanych i udostępnianych akt.

Wdrożenie systemu zarządzania dokumentami jest procesem wieloetapowym i wykorzystującym najnowsze technologie informatyczne. W sądach, w tym obszarze największym wyzwaniem są akta sądowe przechowywane w postaci papierowej. Mając świadomość korzyści wynikających z ich transformacji do postaci cyfrowej należy rozpocząć etapowe budowanie systemu i rozwiązań organizacyjnych pozwalających na skanowanie, gromadzenie i udostępnianie elektronicznych akt sądowych. Już samo zapoczątkowanie procesu digitalizacji akt, rozpoznanie dostępnych rozwiązań czy wypracowanie reguł organizacyjnych pozwalających na gromadzenie i posługiwanie się cyfrowymi aktami – obserwując współczesne trendy – jest niezbędne i konieczne. Należy jednak podkreślić, że docelowo system oparty *tylko* na skanowaniu akt i rozpoznawaniu tekstu (OCR) jest niewystarczający. System taki musi pozwolić na zamieszczenie w aktach *każdego rodzaju* dokumentów cyfrowych i umożliwić zarządzanie nimi.

Podkreślenia wymaga również fakt, że wdrożenie tej praktyki – tak jak wdrożenie większości rozwiązań informatycznych – nie jest możliwe bez posiadania odpowiednich urządzeń (m.in. komputera ze skanerem, sieci komputerowej, przestrzeni dyskowej) i oprogramowania (systemu do zarządzania aktami cyfrowymi) oraz poniesienia kosztów pracy związanych z wdrożeniem i obsługą systemu.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika i finansowym. Do korzyści w aspekcie organizacji pracy należy:

- umożliwienie uzyskania szybkiego i łatwego dostępu do akt (dla osób uprawnionych),
- umożliwienie równoczesnego korzystania z akt przez różne osoby (np. sędziego i pełnomocników stron),
- zminimalizowanie ryzyka utraty, uszkodzenia i modyfikacji akt,
- umożliwienie przechowywania wszystkich akt sprawy w jednym miejscu,
- ułatwienie przekazywania akt do sądu wyższej instancji,
- ułatwienie archiwizacji akt.

Do korzyści w aspekcie pracownika należy:

- ułatwienie dostępu do akt (w szczególności sędziom orzekającym),
- ułatwienie przeszukiwania akt dzięki zaawansowanym mechanizmom wyszukiwania tekstu (np. poprzez wbudowanie obsługi *wyrażeń regularnych*),
- ułatwienie dostępu do innych dokumentów elektronicznych zamieszczonych w aktach (nagrań wideo, nagrań dźwiękowych, zdjęć cyfrowych, plików programów itp.),
- umożliwienie przypisywania słów kluczowych i znaczników do poszczególnych stron i fragmentów akt,
- umożliwienie zapisywania notatek i komentarzy nanoszonych bezpośrednio przy treści akt.

Wymienione powyżej korzyści przyczynią się do poprawy sprawności postępowania sądowego w pierwszej i drugiej instancji.

Do korzyści w aspekcie finansowym należy:

- zmniejszenie kosztów wynikających z wykorzystania i obsługi akt papierowych, takich jak np.
  - czasochłonność dostępu do akt,
  - utrudnione przeszukiwanie akt,
  - brak możliwości równoczesnego udostępniania akt różnym osobom,
  - transportowanie akt pomiędzy pomieszczeniami sądu,
  - konieczność uzupełniania akt o materiały, które zaginęły lub uległy zniszczeniu,
- zmniejszenie kosztów materiałów biurowych i materiałów eksploatacyjnych drukarek komputerowych,
- zmniejszenie kosztów zakupu i serwisowania drukarek komputerowych,
- zmniejszenie przestrzeni potrzebnej na bieżące przechowywanie akt (szafy na akta) i ich archiwizowanie (archiwa akt).

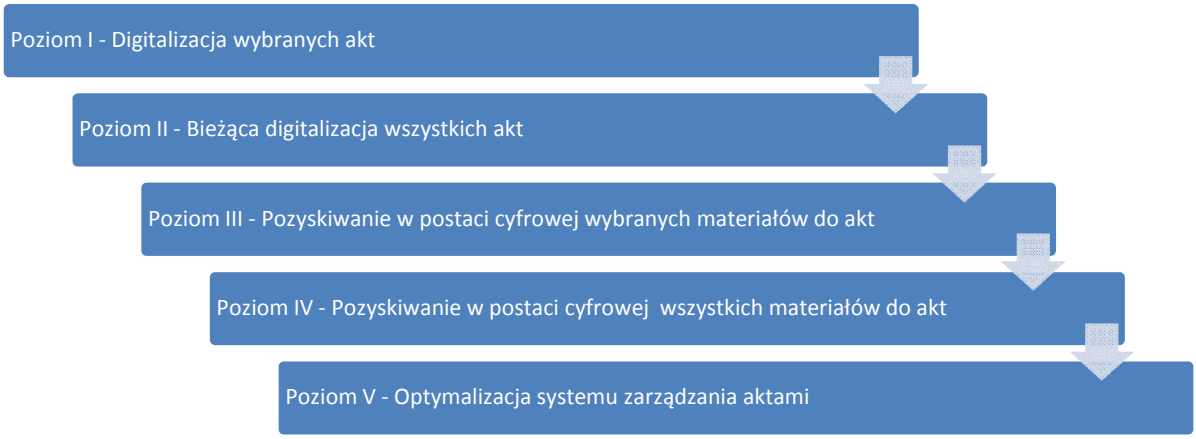
Należy także nadmienić, że posiadanie akt sądowych w postaci cyfrowej w połączeniu z możliwością udostępniania ich przez Internet może być wykorzystane jako udogodnienie dla stron postępowania i ich pełnomocników, którzy będą mogli korzystać z akt bez konieczności osobistego stawiennictwa w sądzie, co przyniesie także oszczędności kosztów związanych z wydrukami, korespondencją i przejazdami.

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Dobra praktyka zakłada docelowo stworzenie systemu zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej. Ze względu na złożony charakter praktyki, wyróżniono w niej pięć podstawowych poziomów dojrzałości. Na najniższym poziomie zakłada się przeprowadzanie digitalizacji (skanowania i rozpoznawania tekstu) tylko w przypadku wybranych akt, z założenia tych, z których korzystanie w procesie orzekania jest szczególnie utrudnione np. ze względu na ich dużą objętość lub tych, których digitalizacja powinna szybko przynieść oczekiwane korzyści w postaci skrócenia czasu orzekania. Poziomy wyższe zakładają bieżącą digitalizację wszystkich papierowych akt oraz wypracowanie mechanizmów pozyskiwania akt w postaci cyfrowej z różnych, możliwych źródeł m.in. od prokuratury, stron postępowania, kancelarii prawnych, biegłych. Naturalną konsekwencją posiadania akt w postaci cyfrowej jest także opracowanie sformalizowanego modelu ich szerszego udostępniania i wykorzystania przez uprawnione podmioty (sędziów, osób w czytelni akt, kancelarii prawnych, sądów drugiej instancji itp.). Na najwyższym poziomie zalecana jest optymalizacja sytemu i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie bezpośredniego pozyskiwania akt w postaci cyfrowej.

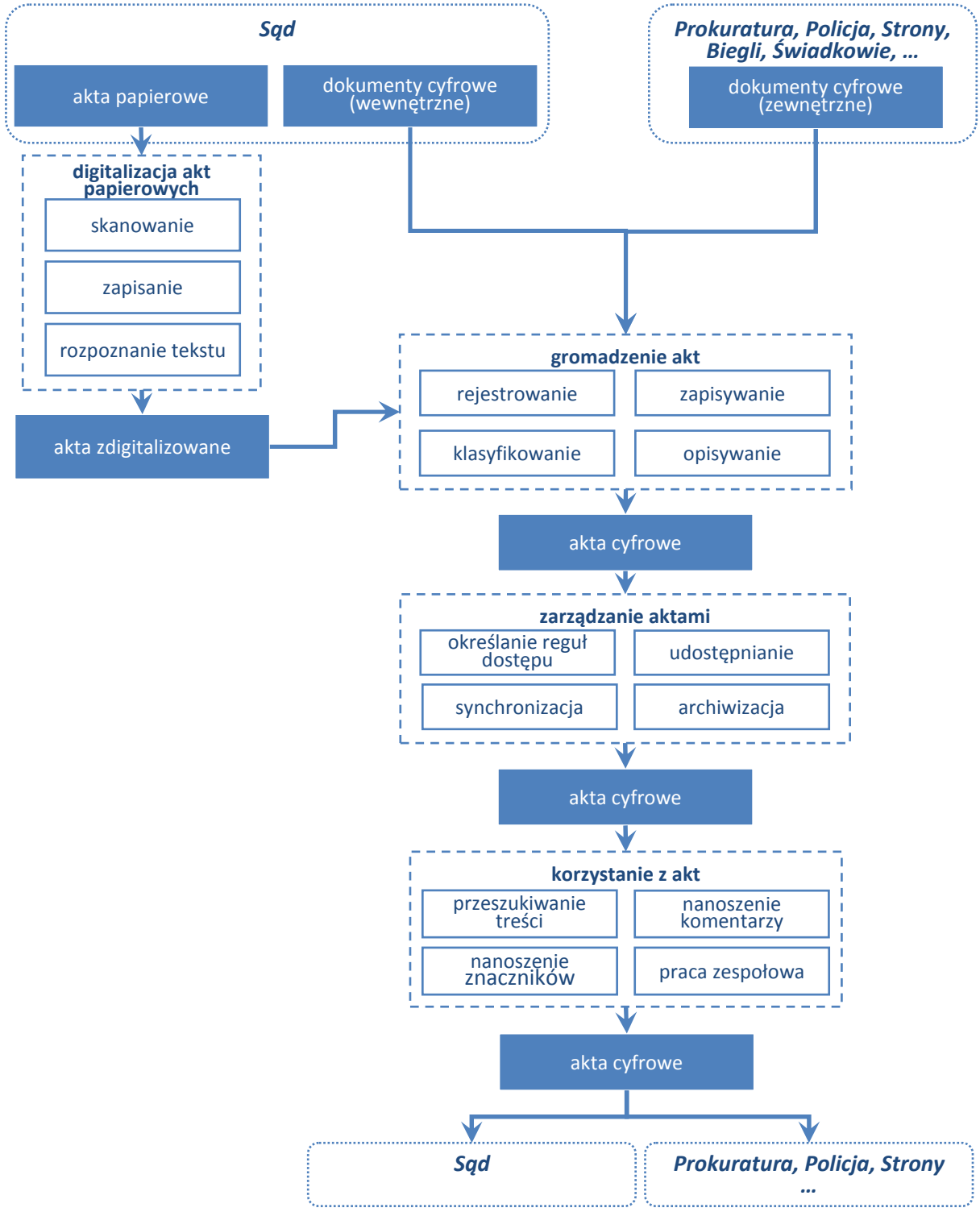
Schemat 2. Poziomy dojrzałości systemu zarządzania aktami cyfrowymi (opracowanie własne)



Na powyższym rysunku przedstawione zostały poziomy dojrzałości dobrej praktyki, ich charakterystyka znajduje się w kolejnym podrozdziale.

Poniższy rysunek przedstawia uproszczony diagram przepływu danych wraz z zaznaczonymi funkcjami realizowanymi przez system zarządzania aktami w postaci cyfrowej. Diagram ten pokazuje główne wejścia i wyjścia danych, pozwala prześledzić drogę akt oraz przedstawia podstawowe funkcje systemu.

Schemat 3. Diagram przepływu danych w systemie zarządzania aktami cyfrowymi (opracowanie własne)



4.2. Poziomy dojrzałości

4.2.1. Poziom I – Digitalizacja wybranych akt

Poziom pierwszy zakłada digitalizację wybranych akt. Ponieważ należy przeznaczyć do digitalizacji tylko takie akta, których przetworzenie na postać cyfrową może pomóc w skróceniu czasu zakończenia sprawy, dlatego w większości przypadków będą to akta wielotomowe, których przeszukiwanie i zapoznawanie się ze sprawą jest utrudnione.

Tym samym oznacza to, że bardzo ważnym elementem jest mechanizm selekcji pozwalający podjąć decyzję o tym, które akta przeznaczone będą do digitalizacji. Pod uwagę powinny być brane m.in. takie czynniki jak:

- liczba tomów akt,
- charakter sprawy i czas jej trwania,
- umiejętności sędziów orzekających w korzystaniu z technologii informatycznych,
- możliwość wykorzystania cyfrowych akt w sądzie wyższej instancji.

Realizacja dobrej praktyki na tym poziomie składać się będzie z następujących etapów:

- wybranie akt do digitalizacji,
- digitalizacja akt w postaci papierowej:
  - skanowanie,
  - zapisywanie na dysku,
  - rozpoznawanie tekstu (OCR),
- gromadzenie akt zdigitalizowanych w systemie:
  - rejestrowanie akt dodanych do systemu,
  - zapisywanie plików akt (obrazów i plików tekstowych) w bazie systemu,
  - klasyfikowanie, nadawanie identyfikatorów, sygnatur i opisu akt,
- uzupełnienie akt o zasoby wewnętrzne w cyfrowej postaci (np. e-protokoły, powiadomienia, nakazy, orzeczenia),
- zarządzanie aktami w postaci cyfrowej:
  - określanie reguł i przydzielanie dostępu użytkownikom wewnętrznym,
  - udostępnianie akt bezpośrednio na serwerze,
  - udostępnianie akt na komputerach lokalnych użytkowników (kopiowanie akt),
  - synchronizowanie akt na serwerze z aktami zapisanymi lokalnie na komputerach użytkowników,
  - tworzenie kopii i archiwizowanie akt,
- praca użytkowników wewnętrznych z udostępnionymi aktami:
  - zaawansowane przeszukiwanie (interpretacja wzorców wyrażeń regularnych) treści akt oraz ich opisów, komentarzy, notatek i słów kluczowych (znaczników),
  - nanoszenie opisów, komentarzy i notatek dla poszczególnych fragmentów akt,
  - oznaczanie słowami kluczowymi (znacznikami) poszczególnych fragmentów akt,
  - wykonywanie pracy zespołowej z aktami.

4.2.2. Poziom II – Bieżąca digitalizacja wszystkich akt

Na poziomie drugim zakłada się, że wszystkie akta papierowe będą podlegać procesowi bieżącej digitalizacji. Realizacja tego zadania – zależnie od liczby i rodzaju spraw – będzie w różnym stopniu obciążająca dla sądu, głównie w zakresie ponoszonych kosztów osobowych pracowników zajmujących się digitalizacją akt. W zamian uzyskuje się uniezależnienie od innych podmiotów, które dostarczają materiały do akt (prokuratura, biegli, strony i ich pełnomocnicy itd.). W przypadku

dużego obciążenia sądu, naturalnym rozwinięciem tego etapu jest próba osiągnięcia stanu, w którym jak najwięcej materiałów uzyskiwanych jest bezpośrednio w postaci cyfrowej (poziom III).

4.2.3. Poziom III – Pozyskiwanie w postaci cyfrowej wybranych materiałów do akt

Poziom ten zakłada, że jak najwięcej materiałów do akt otrzymywanych z zewnątrz sądu (np. od prokuratury, stron postępowania, biegłych) będzie dostarczanych w postaci cyfrowej.
Na tym etapie konieczne są przede wszystkim rozwiązania organizacyjne, dzięki którym możliwe będzie uzyskiwanie jak największej liczby dokumentów w postaci cyfrowej. W tym celu niezbędne będą m.in.:

- porozumienia między Prezesami Sądów a Prokuraturą i Policją, które umożliwią przekazywanie akt w postaci cyfrowej,
- stworzenie możliwości dostarczania przez biegłych, strony i ich pełnomocników pism w postaci elektronicznej (np. przez elektroniczny dziennik podawczy) opatrzonych kwalifikowanym podpisem elektronicznym, wysłanym z Profilu Zaufanego (np. systemu ePUAP lub systemu sądowego),
- wyposażenie Biur Obsługi Interesantów w urządzenia pozwalające na bieżące skanowanie składanych dokumentów.

Materiały, które dostarczone będą w postaci papierowej, w dalszym ciągu podlegać będą bieżącemu skanowaniu. Etap ten charakteryzuje się *przeniesieniem środka ciężkości z procesu digitalizacji dokumentów papierowych na proces pozyskiwania zewnętrznych dokumentów w postaci cyfrowej*. Pozyskiwanie to wymaga rozbudowania systemu informatycznego o mechanizmy pozwalające na przekazywanie cyfrowych materiałów bezpośrednio do systemu.

Realizacja tego poziomu składać się będzie z następujących etapów (wyróżnione zostały etapy pozyskiwania zasobów cyfrowych z zewnątrz oraz ich udostępniania na zewnątrz systemu):

- digitalizacja akt w postaci papierowej,
- gromadzenie akt zdigitalizowanych w systemie,
- uzupełnienie akt:
  - o zasoby wewnętrzne w cyfrowej postaci (np. e-protokoły, powiadomienia, nakazy, orzeczenia),
  - **uzupełnienie akt o zasoby zewnętrzne w cyfrowej postaci (np. akta prokuratury, opinie biegłych, pisma procesowe składane przez strony),**
- zarządzanie aktami w postaci cyfrowej:
  - określanie reguł i przydzielanie dostępu użytkownikom wewnętrznym,
  - **określanie reguł i przydzielanie dostępu użytkownikom zewnętrznym,**
  - udostępnianie akt bezpośrednio na serwerze,
  - udostępnianie akt na komputerach lokalnych użytkowników (kopiowanie akt),
  - synchronizowanie akt na serwerze z aktami zapisanymi lokalnie na komputerach użytkowników,
  - tworzenie kopii i archiwizowanie akt,
- praca użytkowników wewnętrznych z udostępnionymi aktami:
  - zaawansowane przeszukiwanie (interpretacja wzorców wyrażeń regularnych) treści akt oraz ich opisów, komentarzy, notatek i słów kluczowych (znaczników),
  - nanoszenie opisów, komentarzy i notatek dla poszczególnych fragmentów akt,

- oznaczanie słowami kluczowymi (znacznikami) poszczególnych fragmentów akt,
- wykonywanie pracy zespołowej z aktami.

- praca użytkowników zewnętrznych z udostępnionymi aktami:
  - przeszukiwanie treści akt.

Należy podkreślić, że w miarę rozwoju systemu i powiększania się liczby użytkowników korzystających z niego (szczególnie zewnętrznych), odpowiednia uwaga powinna być poświęcona problemowi jego bezpieczeństwa.

4.2.4. Poziom IV – Pozyskiwanie w postaci cyfrowej wszystkich materiałów do akt

Jedyna różnica funkcjonalna pomiędzy tym poziomem a poziomem poprzednim, polega na tym, że wszystkie materiały do akt dostarczane z zewnątrz będą wyłącznie w postaci cyfrowej. Tym samym wyeliminowana zostanie konieczność skanowania akt w postaci papierowej.

4.2.5. Poziom V – Optymalizacja systemu zarządzania aktami

Na tym poziomie wszystkie działania polegać będą na utrzymywaniu opracowanego systemu i wprowadzaniu zmian udoskonalających – w miarę pojawiania się nowych możliwości w zakresie pozyskiwania, przechowywania, udostępniania, katalogowania, archiwizowania akt w postaci cyfrowej. Poziom ten zakłada opracowanie sformalizowanego modelu gromadzenia, zarządzania i udostępniania cyfrowych akt zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz (dla sędziów, osób korzystających z czytelni, kancelarii prawnych, sądów drugiej instancji). Opracowanie takiego modelu pozwoli na opisanie i zoptymalizowanie wszystkich zachodzących w nim procesów. Konieczne będzie także śledzenie trendów i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania akt cyfrowych.

4.3. Koszt wdrożenia

Do wdrożenia dobrej praktyki konieczne jest:

- posiadanie skanera – zakup lub przeznaczenie posiadanego już urządzenia, jeżeli spełnia ono odpowiednie wymogi techniczne,
- posiadanie systemu informatycznego klasy DMS pozwalającego na skanowanie, gromadzenie, zarządzanie i udostępnianie akt w postaci cyfrowej.
- przeszkolenie i oddelegowanie pracownika do wykonywania czynności skanowania i obsługi systemu,
- przeszkolenia pracowników w zakresie korzystania z systemu.

Tym samym koszty wdrożenia dobrej praktyki obejmują:

- koszt zakupu skanera i oprogramowania przetwarzającego zeskanowane akta do postaci cyfrowej (w tym narzędzia OCR do rozpoznawania tekstu),
- koszt systemu informatycznego do zarządzania aktami,
- koszt pracy wynikający ze skanowania akt i obsługi systemu,
- koszt szkolenia pracowników korzystających z systemu.

Szkolenia pracowników korzystających z systemu będą dokonywane przez personel informatyczny. Ze względu na fakt, że ze strony użytkownika obsługa tego typu systemów jest prosta, szkolenia te nie będą wymagały dużych nakładów czasu.

Jeżeli chodzi o koszty pracy poniesione przy skanowaniu akt, to należy zaznaczyć, że relacja pomiędzy nimi a wydajnością skanera jest wyraźna - im większy będzie koszt poniesiony na zakup skanera (skaner umożliwiający szybkie skanowanie, wyposażony w podajnik, moduł skanowania dwustronnego itd.) tym mniejsze będą koszty osobowe przeznaczone na obsługę samego procesu skanowania. Na rynku dostępne są tzw. *skanery dokumentowe*. Profesjonalny skaner dokumentowy średniej klasy pozwala na skanowanie dokumentów w formacie A4 lub A3, z prędkością 60 kartek/minutę, wyposażony jest w podajnik kartek (ADF), system wykrywania równoczesnego wciągnięcia kilku kartek papieru, a jego obciążenie dzienne wynosi ok. 10 tys. kartek. Ceny urządzeń w tej klasie wynoszą ok. 15 tys. PLN. Należy zaznaczyć, że są także dostępne urządzenia umożliwiające skanowanie z prędkością 200 kartek na minutę (dwustronnie) i bez limitu dziennego, jednak ceny takich urządzeń są nawet kilkukrotnie wyższe.

Możliwości uzyskania oprogramowania do zarządzania aktami sądowymi są różne, można w tym celu wykorzystać:

- komercyjne oprogramowanie DMS, np. *Microsoft SharePoint*, *Xerox DocuShare*,
- komercyjne oprogramowanie napisane na zamówienie przez firmę zewnętrzną,
- oprogramowanie dostarczane wraz z zakupionym skanerem (niektóre, wyższe modele wyposażone są w oprogramowanie typu DMS) ,
- otwarte (ogólnodostępne i darmowe) oprogramowanie DMS, np. *OpenKM* (*Open Knowladge Management*), KRYSTAL™ DMS.
- oprogramowanie stworzone w celu wykorzystania w polskim sądownictwie, np. system InWAS (wykorzystywany m.in. przez SR w Białymstoku i SR Katowice Zachód w Katowicach),
- oprogramowanie autorskie, stworzone samodzielnie przez informatyków danego sądu,
- oprogramowanie stworzone samodzielnie przez informatyków danego sądu, a będące modyfikacją oprogramowania otwartego.

W zależności od wielu czynników (m.in. takich jak rodzaj wybranego oprogramowania, rodzaj i liczba potrzebnych licencji, możliwości i umiejętności sądowego oddziału informatyki, posiadane już oprogramowanie) koszt oprogramowania (jego zakupu, opracowania lub dostosowania) może kształtować się bardzo różnie – poczynając od poniesienia wyłącznie kosztów osobowych (praca informatyków sądu) do nawet kilkudziesięciu tysięcy złotych wydanych na zakup oprogramowania komercyjnego. Rozpoznanie możliwości danego sądu musi być przeprowadzone *na etapie wdrażania* dobrej praktyki. Tym nie mniej zalecane jest, aby sądy które zdecydowały się na wybór tej praktyki, wspólnie podjęły się stworzenia potrzebnego oprogramowania (np. przez wyłoniony z różnych sądów zespół informatyków) lub razem negocjowały cenę oprogramowania komercyjnego.

5. Załącznik – Słownik pojęć

ADF (ang. *Automatic Document Feeder*) - automatyczny podajnik dokumentów – w urządzeniach wielofunkcyjnych, drukarkach, faksach, kserokopiarkach i skanerach. ADF to moduł umożliwiający włożenie wielu kartek i podawanie ich do urządzenia, pozwalając tym samym na łatwe skanowanie, kopiowanie, drukowanie lub wysyłanie faksem wielostronicowych dokumentów bez konieczności ręcznego podawania każdej strony.

Chmura, Chmura obliczeniowa (ang. *Cloud Computing*) – to wirtualny zestaw usług informatycznych dostępnych dla klienta przez Internet. Fizycznie chmura obliczeniowa składa się z wydajnych komputerów wyposażonych w specjalistyczne oprogramowanie oraz szybkie łącze Internetowe.

DMS (ang. *Document Management System*) – System Zarządzania Dokumentami – narzędzie informatyczne (program lub zbiór programów) pozwalające na przetwarzanie różnych rodzajów dokumentów powstających w organizacji lub napływających z otoczenia (np. faktury, listy, zamówienia).

ePUAP (*elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej*) – ogólnopolska platforma internetowa (http://www.epuap.gov.pl/) służąca do komunikacji obywateli z jednostkami administracji centralnej i samorządami (urzędami gmin) w ujednolicony sposób. Zbudowana została w ramach projektu ePUAP-WKP (*Plan Informatyzacji Państwa*). Obywatele mogą na niej załatwiać sprawy urzędowe za pośrednictwem Internetu. Ideą przyświecającą budowie ePUAP było stworzenie jednego, dostępnego i bezpiecznego elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych.

Kwalifikowany podpis elektroniczny – to, według ustawy o podpisie elektronicznym, *bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany kwalifikowanym certyfikatem*, czyli podpis elektroniczny równoważny podpisowi własnoręcznemu.

OCR (ang. *Optical Character Recognition*) – nazwą tą określa się zestaw technik lub oprogramowanie służące do rozpoznawania znaków i całych tekstów znajdujących się na obrazie graficznym. Zadaniem OCR jest zwykle rozpoznanie tekstu w zeskanowanym dokumencie (np. papierowym formularzu lub stronie książki).

Workflow (ang. *work flow* – przepływ pracy) – według WFMC (ang. *WorkFlow Management Coalition*) workflow to „automatyzacja procesów biznesowych, w całości lub w części, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego, według odpowiednich procedur zarządczych".

Wyrażenia regularne (ang. *regular expressions*) – wzorce zbudowane z łańcucha symboli. Mają szerokie zastosowanie praktyczne przy wyszukiwaniu tekstów, pozwalają bowiem w łatwy sposób opisywać wzorce tekstu, a istniejące algorytmy w efektywny sposób określają, czy podany ciąg znaków pasuje do wzorca.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 663

2. Cel dobrej praktyki 663

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 663

3.1. Warunki wdrożenia praktyki 665

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 666

4. Zespół projektowy 667

4.1. Struktura zespołu projektowego 667

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 667

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 670

5. Załącznik – Słownik pojęć 671

Spis rysunków

Rysunek 1 Poziomy zaawansowania systemu zarządzania aktami cyfrowymi (opracowanie własne) 664
Rysunek 2 Uniwersalna struktura organizacyjna Sądu 664
Rysunek 3 Struktura podziału ról projektowych 667
Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 668
Rysunek 5 Struktura zespołu projektowego w Sądzie 670

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy 669
Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu 671

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej" w Sądach. Przedstawiono tutaj podejście do wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z ich opisem w ramach zespołu projektowego po stronie Wykonawcy oraz właściwych (w ramach pilotażu) Sądów.

W kontekście przemian, które zaszły w polskim sądownictwie i planowanych dalszych zmian oraz obserwacji tego jak dzięki technologii informatycznej zmieniło się funkcjonowanie światowej gospodarki na przestrzeni ostatnich lat, zaproponowana została dobra praktyka pt. „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej".

2. Cel dobrej praktyki

Na wstępie należy zaznaczyć, że w praktyce tej nie chodzi tylko o zwykłe przeniesienie akt papierowych do postaci cyfrowej, ale o opracowanie w pełni funkcjonalnego systemu klasy DMS (ang. *Document Management System*), czyli Systemu Zarządzania Dokumentami. Odbiorcami prezentowanej praktyki są przede wszystkim sędziowie orzekający, jednak wraz z rozwojem systemu, korzystać z niego będą mogły także strony postępowania.

Osiągnięcie celu głównego wymaga realizacji celów cząstkowych, do których należą m.in.:

- opracowanie systemu skanowania akt sądowych i rozpoznawania zawartych w nich treści z wykorzystaniem technologii OCR,
- opracowanie rozwiązań pozwalających na przyjmowanie do akt sądowych dokumentów elektronicznych (także pochodzenia zewnętrznego) z zachowaniem ich autentyczności, wiarygodności i niezaprzeczalności,
- przyjmowanie do akt sądowych dokumentów w postaci elektronicznej (wewnętrznych i zewnętrznych),
- opracowanie reguł przechowywania i udostępniania akt w postaci elektronicznej,
- opracowanie odpowiednich mechanizmów gwarantujących bezpieczeństwo przechowywanych i udostępnianych akt.

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

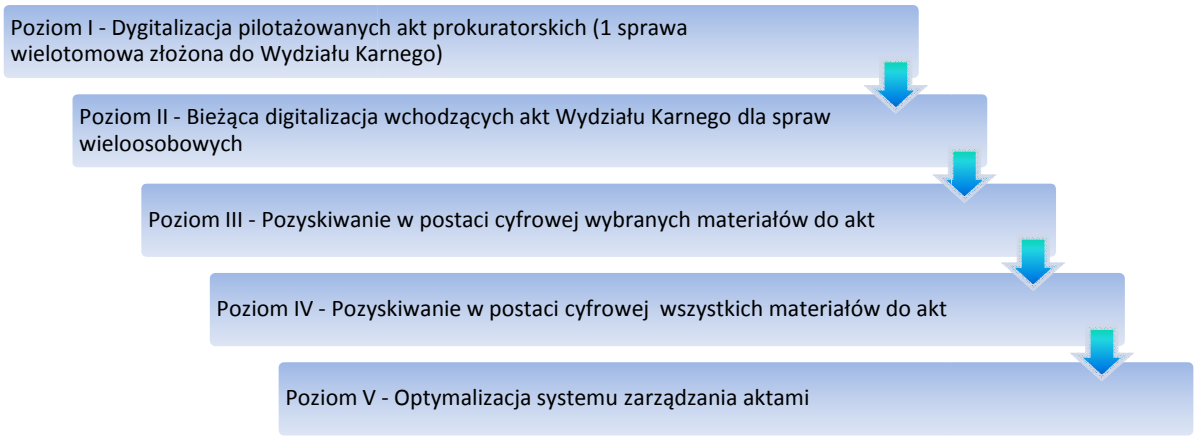
Dobra praktyka zakłada docelowo stworzenie systemu zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej. Ze względu na złożony charakter praktyki, wyróżniono w niej pięć podstawowych poziomów zaawansowania.

Na najniższym poziomie zakłada się przeprowadzanie digitalizacji (skanowania i rozpoznawania tekstu) tylko w przypadku wybranych akt, z założenia tych, z których korzystanie w procesie orzekania jest szczególnie utrudnione np. ze względu na ich dużą objętość lub tych, których digitalizacja powinna szybko przynieść oczekiwane korzyści w postaci skrócenia czasu orzekania.

Poziomy te zakładają bieżącą digitalizację papierowych akt oraz wypracowanie mechanizmów pozyskiwania akt w postaci cyfrowej z różnych, możliwych źródeł m.in. od prokuratury, stron postępowania, kancelarii prawnych, biegłych. Naturalną konsekwencją posiadania akt w postaci cyfrowej jest także opracowanie sformalizowanego

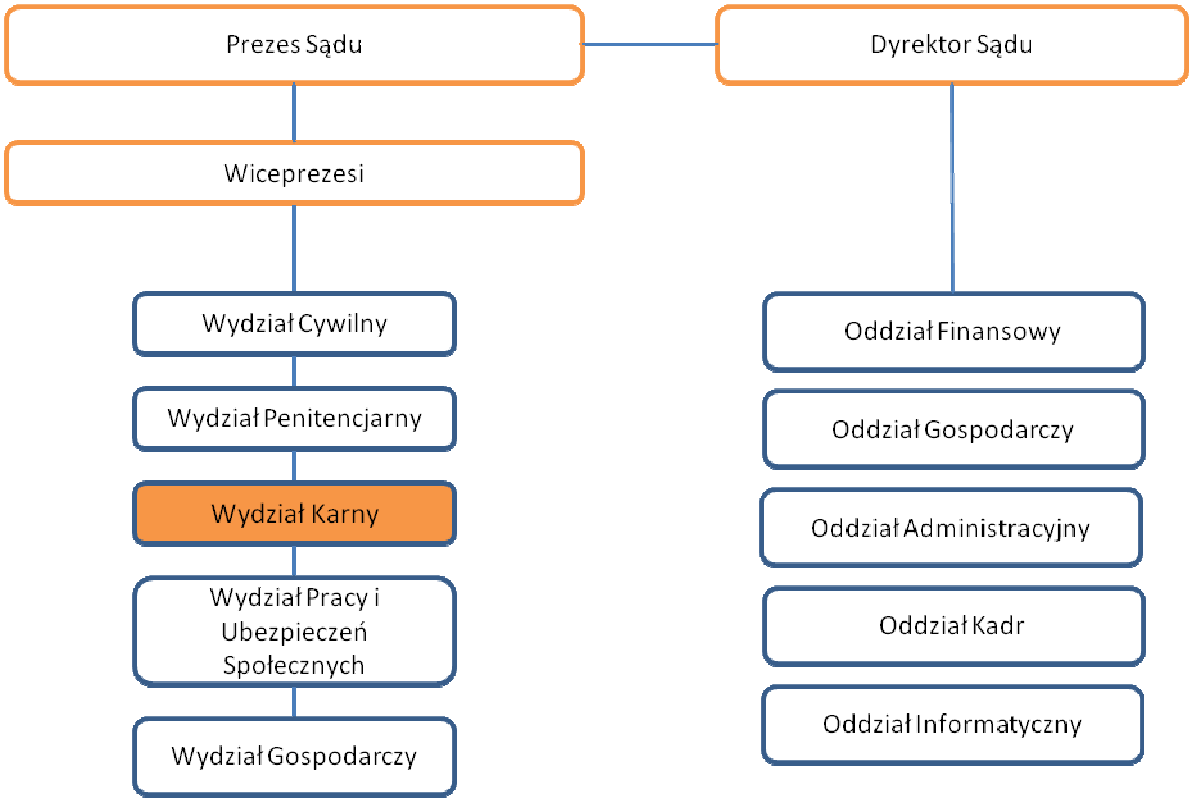
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

modelu ich szerszego udostępniania i wykorzystania przez uprawnione podmioty (sędziów, osób w czytelni akt, kancelarii prawnych, sądów drugiej instancji itp.). Na najwyższym poziomie zalecana jest optymalizacja sytemu i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie bezpośredniego pozyskiwania akt w postaci cyfrowej.



Rysunek 1 Poziomy zaawansowania systemu zarządzania aktami cyfrowymi (opracowanie własne)

Decyzją Prezesa Sądu prace wdrożeniowe rozpoczną się w Wydziale Karnym (w ramach jednej sekcji, jeśli istnieje w sądzie taki podział). Rezultatem będzie wypracowanie modelu implementacji, który można przenieść na pozostałe jednostki organizacyjne w Sądzie.



Rysunek 2 Uniwersalna struktura organizacyjna Sądu

Pierwszy poziom zaawansowania zakłada digitalizację wybranych akt prokuratorskich. Ponieważ należy przeznaczyć do digitalizacji tylko takie akta, których przetworzenie na postać cyfrową może pomóc w skróceniu czasu zakończenia sprawy, dlatego w większości przypadków będą to akta wielotomowe, których przeszukiwanie i zapoznawanie się ze sprawą jest utrudnione. Tym samym oznacza to, że bardzo ważnym

elementem jest mechanizm selekcji pozwalający podjąć decyzję o tym, które akta przeznaczone będą do digitalizacji.

Na poziomie drugim zakłada się, że akta papierowe Wydziału Karnego będą podlegać procesowi bieżącej digitalizacji. Realizacja tego zadania – zależnie od liczby i rodzaju spraw – będzie w różnym stopniu obciążająca dla Sądu, głównie w zakresie ponoszonych kosztów osobowych pracowników zajmujących się digitalizacją akt. W zamian uzyskuje się uniezależnienie od innych podmiotów, które dostarczają materiały do akt (prokuratura, biegli, strony i ich pełnomocnicy itd.). W przypadku dużego obciążenia Sądu, naturalnym rozwinięciem tego etapu jest próba osiągnięcia stanu, w którym jak najwięcej materiałów uzyskiwanych jest bezpośrednio w postaci cyfrowej (poziom III). Należy zaznaczyć, że digitalizacji podlegać powinny akta tych spraw, które związane są z koniecznością zaangażowania wielu stron, świadków, biegłych i których (perspektywicznie długi) czas prowadzenia uzasadnia podjęcie decyzji o przeniesieniu akt w formę elektroniczną.

Poziom trzeci zakłada, że jak najwięcej materiałów do akt otrzymywanych z zewnątrz Sądu (np. od prokuratury, stron postępowania, biegłych) będzie dostarczanych w postaci cyfrowej. Na tym etapie konieczne są przede wszystkim rozwiązania organizacyjne, dzięki którym możliwe będzie uzyskiwanie jak największej liczby dokumentów w postaci cyfrowej. Ten poziom oznacza też konieczność uzgodnienia wzajemnych relacji organizacyjnych z innymi urzędami, z którymi współpraca ma być nawiązana. Etap ten charakteryzuje się *przeniesieniem środka ciężkości z procesu digitalizacji dokumentów papierowych na proces pozyskiwania zewnętrznych dokumentów w postaci cyfrowej*. Pozyskiwanie to wymaga rozbudowania systemu informatycznego o mechanizmy pozwalające na przekazywanie cyfrowych materiałów bezpośrednio do systemu.

Jedyna różnica funkcjonalna pomiędzy czwartym poziomem a poziomem poprzednim, polega na tym, że wszystkie materiały do akt dostarczane z zewnątrz będą wyłącznie w postaci cyfrowej. Tym samym wyeliminowana zostanie konieczność skanowania akt w postaci papierowej.

Na piątym poziomie wszystkie działania polegać będą na utrzymywaniu opracowanego systemu i wprowadzaniu zmian udoskonalających – w miarę pojawiania się nowych możliwości w zakresie pozyskiwania, przechowywania, udostępniania, katalogowania, archiwizowania akt w postaci cyfrowej. Poziom ten zakłada opracowanie sformalizowanego modelu gromadzenia, zarządzania i udostępniania cyfrowych akt zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz (dla sędziów, osób korzystających z czytelni, kancelarii prawnych, sądów drugiej instancji). Opracowanie takiego modelu pozwoli na opisanie i zoptymalizowanie wszystkich zachodzących w nim procesów. Konieczne będzie także śledzenie trendów i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania akt cyfrowych.

3.1. Warunki wdrożenia praktyki

Do wdrożenia dobrej praktyki konieczne jest:

- posiadanie skanera – zakup lub przeznaczenie posiadanego już urządzenia, jeżeli spełnia ono odpowiednie wymogi techniczne,
- posiadanie systemu informatycznego klasy DMS pozwalającego na skanowanie, gromadzenie, zarządzanie i udostępnianie akt w postaci cyfrowej.
- przeszkolenie i oddelegowanie pracownika do wykonywania czynności skanowania i obsługi systemu,
- przeszkolenia pracowników w zakresie korzystania z systemu.

Tym samym koszty wdrożenia dobrej praktyki obejmują:

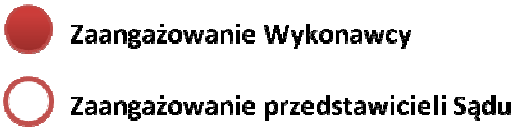
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- koszt zakupu skanera i oprogramowania przetwarzającego zeskanowane akta do postaci cyfrowej (w tym narzędzia OCR do rozpoznawania tekstu),
- koszt systemu informatycznego do zarządzania aktami,
- koszt pracy wynikający ze skanowania akt i obsługi systemu,
- koszt szkolenia pracowników korzystających z systemu.

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej".

Diagramy kołowe obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania (orientacyjny podział poświęconego czasu) pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu zgodnie z legendą poniżej:

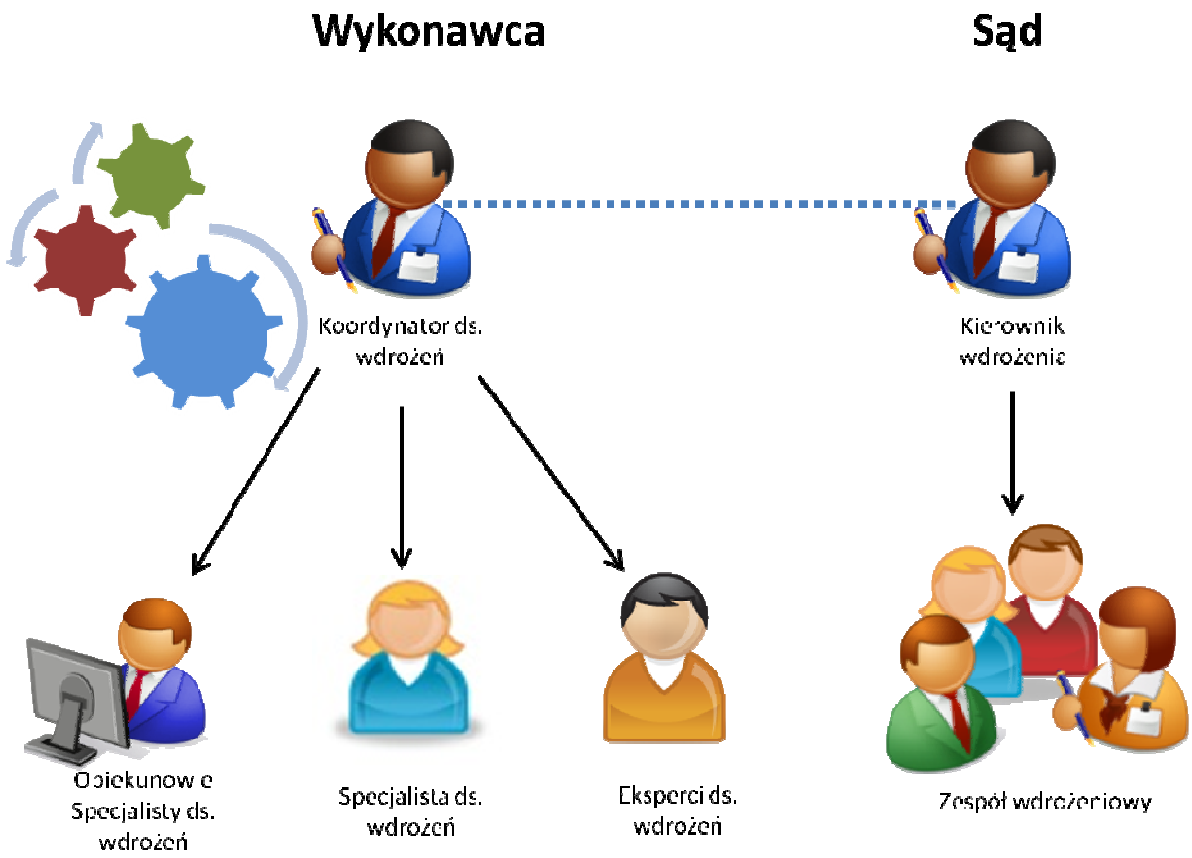


Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej”:



Rysunek 3 Struktura podziału ról projektowych

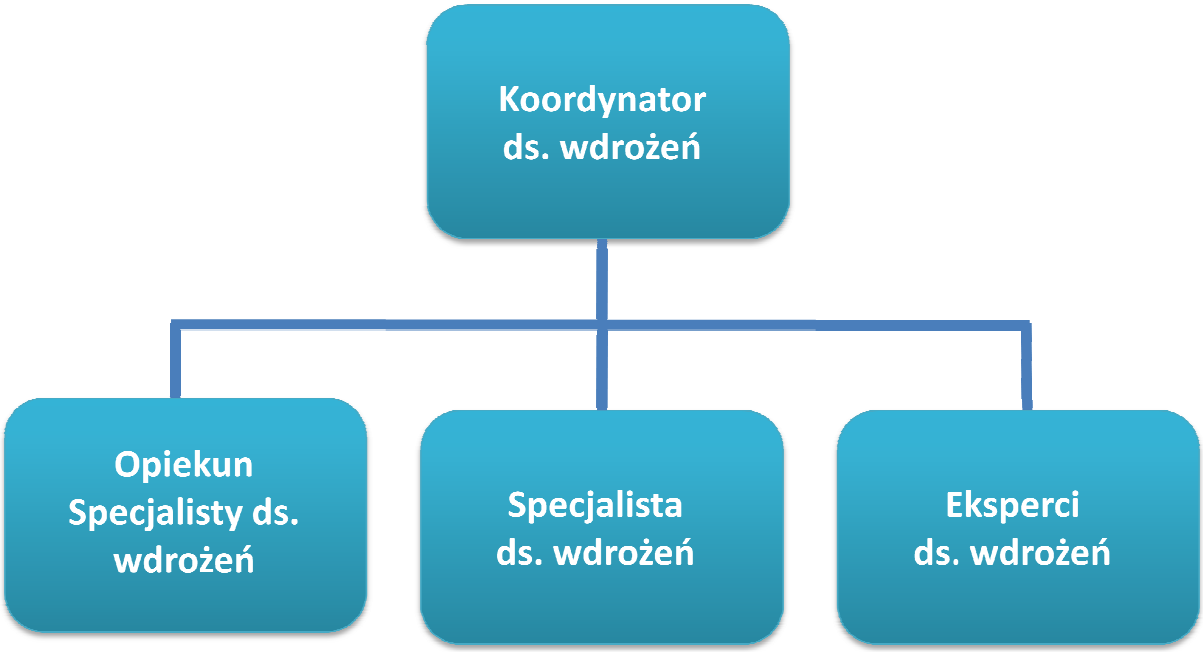
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie)
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista dedykowany na każdy Sąd)
- Eksperci ds. wdrożeń (6 osób):
    - Ekspert ds. zarządzania procesami w organizacji (1 ekspert)
    - Eksperci ds. technologii informatycznych (3 ekspertów)
    - Ekspert ds. komunikacji wewnętrznej (1 ekspert)

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki. dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów na warsztat dedykowanej do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych. standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum dedykowane w projekcie). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik Oddziału Kadr (lub Oddziału Administracyjnego, jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Kierownik Oddziału Administracyjnego,
  - Kierownik Oddziału Informatycznego/Sekcji Informatycznej,
  - Przewodniczący Wydziału Karnego,
  - Kierownik Sekretariatu Wydziału Karnego ,
  - Dyrektor Sądu.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 5 Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 2 Opis ról zespołu po stronie Sądu

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do weryfikacji poziomu zaawansowania. ▪ Weryfikacja proponowanych systemów DMS. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych przez Wykonawcę założeń w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

5. Załącznik – Słownik pojęć

ADF (ang. *Automatic Document Feeder*) - automatyczny podajnik dokumentów – w urządzeniach wielofunkcyjnych, drukarkach, faksach, kserokopiarkach i skanerach. ADF to moduł umożliwiający włożenie wielu kartek i podawanie ich do urządzenia, pozwalając tym samym na łatwe skanowanie, kopiowanie, drukowanie lub wysyłanie faksem wielostronicowych dokumentów bez konieczności ręcznego podawania każdej strony.

Chmura, Chmura obliczeniowa (ang. *Cloud Computing*) – to wirtualny zestaw usług informatycznych dostępnych dla klienta przez Internet. Fizycznie chmura obliczeniowa składa się z wydajnych komputerów wyposażonych w specjalistyczne oprogramowanie oraz szybkie łącze Internetowe.

DMS (ang. *Document Management System*) – System Zarządzania Dokumentami – narzędzie informatyczne (program lub zbiór programów) pozwalające na przetwarzanie różnych rodzajów dokumentów powstających w organizacji lub napływających z otoczenia (np. faktury, listy, zamówienia).

ePUAP (*elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej*) – ogólnopolska platforma internetowa (http://www.epuap.gov.pl/) służąca do komunikacji obywateli z jednostkami administracji centralnej i samorządami (urzędami gmin) w ujednolicony sposób. Zbudowana została w ramach projektu ePUAP-WKP (*Plan Informatyzacji Państwa*). Obywatele mogą na niej załatwiać sprawy urzędowe za pośrednictwem Internetu. Ideą przyświecającą budowie ePUAP było stworzenie jednego, dostępnego i bezpiecznego elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kwalifikowany podpis elektroniczny – to, według ustawy o podpisie elektronicznym, *bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany kwalifikowanym certyfikatem*, czyli podpis elektroniczny równoważny podpisowi własnoręcznemu.

OCR (ang. *Optical Character Recognition*) – nazwą tą określa się zestaw technik lub oprogramowanie służące do rozpoznawania znaków i całych tekstów znajdujących się na obrazie graficznym. Zadaniem OCR jest zwykle rozpoznanie tekstu w zeskanowanym dokumencie (np. papierowym formularzu lub stronie książki).

Workflow (ang. *work flow* – przepływ pracy) – według WFMC (ang. *WorkFlow Management Coalition*) workflow to „automatyzacja procesów biznesowych, w całości lub w części, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego, według odpowiednich procedur zarządczych".

Wyrażenia regularne (ang. *regular expressions*) – wzorce zbudowane z łańcucha symboli. Mają szerokie zastosowanie praktyczne przy wyszukiwaniu tekstów, pozwalają bowiem w łatwy sposób opisywać wzorce tekstu, a istniejące algorytmy w efektywny sposób określają, czy podany ciąg znaków pasuje do wzorca.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Informatyczny system rezerwacji zasobów”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr hab. Mariusz Grabowski

Konsultacja: SSO Marcin Radwan

Kraków, Listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 674

1. Wprowadzenie 675

2. Cele dobrej praktyki 675

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 677

4. Opis dobrej praktyki 677

4.1. Informacje ogólne 677

4.2. Faza przygotowawcza 678

4.3. Proces dopasowania praktyki do potrzeb sądu 679

4.4. Modele dojrzałości 680

4.4.1. Początkowy 680

4.4.2. Powtarzalny lecz intuicyjny 681

4.4.3. Zdefiniowany 683

4.4.4. Kontrolowany i mierzalny 683

4.4.5. Zoptymalizowany 683

4.5. Uwagi końcowe 684

5. Dokumenty powiązane 684

6. Załączniki 684

Załącznik 1 - Spis nieodpłatnego oprogramowania do rezerwacji zasobów 685

Załącznik 2 - Przykład formularzy kalendarzy dostępnych w MS Excel 686

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w pilotażu dobrej praktyki informatycznego systemu rezerwacji zasobów. Wdrażając opisane poniżej rozwiązanie należy uwzględnić zapisy prawa zawarte w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 526). Ponadto, przygotowanie i wdrożenie dobrej praktyki powinno uwzględnić obowiązujące regulacje prawne zawarte w:

- Ustawie z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.)
- Ustawie z dnia 18 grudnia 1998 r., o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. z 2011r., Nr 109, poz. 639 ze zm.)
- Zarządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 czerwca 2012 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji Ministerstwa Sprawiedliwości i sądów powszechnych, (Dz. Urz. Min. Sprawiedl., poz. 93)

Oraz niektóre zasady zawarte w następujących normach i standardach:

- COBIT – Control Objectives for Information and related Technology
- PN-ISO/IEC 27001:2007P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania
- PN-ISO/IEC 17799:2007P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji
- PN-ISO/IEC 27005:2010P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji

Opisując rozwiązania opisane w niniejszej praktyce oparto się na doświadczeniach płynących z wdrożeń przeprowadzonych w organizacjach gospodarczych. Zarządzanie zasobami należy do kluczowych elementów wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji, dlatego zagadnienie to jest przedmiotem zainteresowań zarówno teorii jak i praktyki. Sąd nie jest organizacją rynkową, jednak doświadczenia podmiotów biznesowych pokazują, że podstawowym elementem skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami jest ich optymalizacja i koordynacja wykorzystania do realizacji celów organizacyjnych. Skuteczne i efektywne zarządzanie zasobami można zatem przełożyć na poprawę efektywności postępowań sądowych zarówno w wymiarze czasowym jak i finansowym. Chociaż praktyka dotyczy wszystkich pracowników sądu, to jest ona w sposób szczególny skierowana do pracowników oddziału informatycznego.

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wdrożenie wspomaganych informatycznie narzędzi organizacyjnych w obszarze zarządzania zasobami niezbędnymi do realizacji działalności orzeczniczej i administracyjnej sądu. Zarządzanie zasobami w aspekcie całego sądu to badanie dostępności i

obciążenia poszczególnych zasobów oraz ich grup, tak by było możliwe optymalne nimi gospodarowanie.

W bieżącej działalności sąd wykorzystuje rozmaite zasoby. Można je podzielić na trzy kategorie: lokalowe, materialne oraz osobowe. Do zasobów lokalowych zalicza się sale rozpraw, sale konferencyjne, sale o charakterze specjalnym: np. „błękitny pokój" czy sala rozpraw z możliwością prowadzenia telekonferencji. Zasoby rzeczowe obejmują najczęściej sprzęt specjalistyczny: np. zestaw multimedialny do prezentacji materiału dowodowego, środki transportu, np. samochód potrzebny do przewiezienia składu orzekającego i zbioru akt na rozprawę mającą się odbyć w odległym budynku. Natomiast zasoby osobowe to pracownicy organizacji. W wielu przypadkach dla skutecznej i efektywnej pracy konieczne jest udostępnienie informacji związanych z kalendarzem pracy poszczególnych pracowników w celu koordynowania ich działań. Istotną informacją z tego punktu widzenia jest np. kalendarz prezesa sądu, kalendarze wiceprezesów, kalendarze przewodniczących wydziałów i kierowników oddziałów czy plan urlopów pracowników oddziału informatycznego

W praktyce funkcjonowania jednostki w koordynacji wykorzystania zasobów mogą wystąpić trudności w określeniu dostępności zasobu, we wszystkich wskazanych wyżej kategoriach. Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że część zasobów pozostaje w dyspozycji poszczególnych wydziałów sądu a część ma charakter centralny. W przypadku zasobów przypisanych do poszczególnych wydziałów niektóre z zasobów mogą mieć charakter nadmiarowy (ten sam rodzaj zasobu istniejący jednocześnie na kilku wydziałach przy jego niepełnym wykorzystaniu), natomiast w przypadku zasobów centralnych określone zasoby mogą być wykorzystywane w sposób nieoptymalny.

Polepszenia efektywności zarządzania zasobami, w skali całego sądu, można dokonać poprzez wprowadzenie wspomagania informatycznego mającego na celu:

- Udostępnienie informacji o zasobie obejmującej wybór samego zasobu (lub grupy zasobów) oraz sprawdzenie stanu opisujących go parametrów
- Zapewnienie możliwości rezerwacji zasobu w określonym terminie, z możliwością ewentualnej późniejszej zmiany terminów rezerwacji
- Uzyskaniu informacji dotyczącej stopnia wykorzystania poszczególnych zasobów oraz grup zasobów w określonym przedziale czasu

Spełnienie powyższych postulatów pozwoli nie tylko na skrócenie procesu rezerwacji zasobów, zapewni lepszą kontrolę nad wykorzystaniem zasobów, ale pozwoli również na optymalizację struktury posiadanych zasobów oraz wpłynie na poprawę efektywności przyszłych zakupów.

Podstawowym mechanizmem umożliwiającym implementację praktyki jest udostępnienie kalendarzy dla poszczególnych zasobów. Kalendarz jest również mechanizmem pozwalającym na koordynację działań pracowników. W tym przypadku pracownik jest szczególnego rodzaju zasobem, gdzie przedmiotem rezerwacji jest jego czas. Funkcjonalność ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku konieczności informowania i koordynowania działań pracowników, których praca nie ma charakteru rutynowego (np. prezes sądu i inne osoby na kierowniczych stanowiskach), konieczność zorganizowania zebrania dla wybranej grupy pracowników, lub koordynacja działań wybranych oddziałów i wydziałów w trakcie sezonu urlopowego.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika i finansowym:

Aspekt organizacji pracy

- Zwiększenie dostępności zasobów przy ich ograniczonej ilości.
- Identyfikacja i eliminacja zasobów zdublowanych.
- Identyfikacja zasobów niedoszacowanych.
- Identyfikacja sezonowości w wykorzystaniu zasobów.
- Koordynacja działań wybranych pracowników i grup pracowników.
- Poprawa efektywności procesu rezerwacji zasobów.
- Poprawa celowości planowania zakupu nowych zasobów.

Aspekt pracownika

- Ułatwienie dostępu do informacji o dostępności i parametrach zasobów.
- Skrócenie czasu rezerwacji zasobu, zmiany terminów oraz ewentualnego anulowania rezerwacji.
- Poprawa ergonomii procedury rezerwacji zasobów.
- Możliwość koordynowania działań z innymi pracownikami.

Aspekt finansowy

- Zmniejszenie kosztów procesu rezerwacji zasobów
- Zmniejszenie kosztów pozyskania i utrzymania zasobów

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Zmiana organizacyjna polegająca na wdrożeniu informatycznego systemu rezerwacji zasobów na ogół nie jest zbytnio złożonym przedsięwzięciem wymagającym długookresowych działań oraz angażującym znaczące środki finansowe. Jej zakres zależy jednak od stopnia zaawansowania istniejącej infrastruktury informatycznej sądu. W przypadku, gdy sąd stosuje zaawansowane narzędzia komunikacji wewnętrznej, takie jak MS Exchange lub Zimbra lub używa serwisu intranetowego opartego na systemie zarządzania treścią (np. Joomla!) wdrożenie praktyki może zostać ograniczone jedynie do poszerzenia funkcjonalności istniejącego oprogramowania i będzie mieć głównie charakter organizatorsko - administracyjny. W przypadku braku istnienia takich rozwiązań w sądzie, wdrożenie może mieć, chociaż nie musi, bardziej złożony charakter.

Koszty wdrożenia praktyki obejmują koszt sprzętu i oprogramowania, koszt przeszkolenia administratora systemu oraz koszt szkoleń użytkowników systemu. Dobra praktyka zakłada wykorzystanie istniejącego sprzętu oraz oprogramowania *Open Source* (lub innego darmowego oprogramowania oraz ew. wcześniej zakupionego oprogramowania komercyjnego), co w praktyce oznacza ograniczenie wydatków związanych z wdrożeniem jedynie do kosztów osobowych.

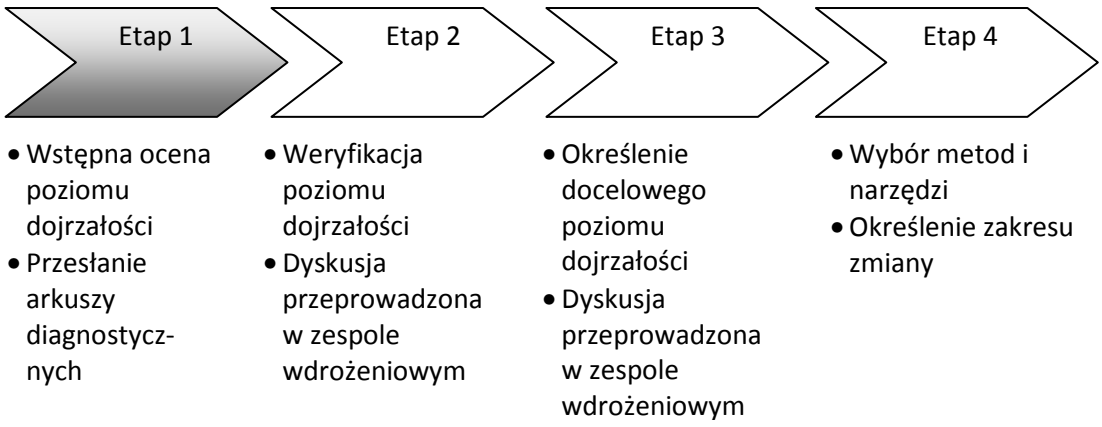
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Faza przygotowawcza

Faza przygotowawcza ma na celu określenie zakresu wdrożenia i jest procesem składającym się z czterech etapów: wstępnej oceny poziomu dojrzałości, weryfikacji poziomu dojrzałości, określenia docelowego poziomu dojrzałości oraz wyboru metod i narzędzi koniecznych do osiągnięcia poziomu docelowego. Proces definiowania zakresu wdrożenia zaprezentowano na schemacie 1.

Etap pilotażowy obejmował badanie ankietowe wybranych sądów, które miało na celu określenie poziomu dojrzałości organizacji w stosowaniu omawianej dobrej praktyki (zgodnie z tabelą 1). Etap 1 fazy przygotowawczej został już ukończony (na rys. 1 zaznaczony kolorem szarym). Zebrane odpowiedzi traktowane są jako ocena wstępna. Kolejnym etapem jest wdrożenie, podczas którego należy dokonać weryfikacji oceny poziomu dojrzałości a następnie określić poziom docelowy. Weryfikacja poziomu dojrzałości może w niektórych przypadkach wykazać, że pomimo spełnienia wymagań poziomu wyższego istnieją braki spełnienia wymogów poziomu niższego. W następnym etapie istotne jest określenie poziomu docelowego, co z kolei determinuje wybór odpowiedniego zestawu narzędzi, który ma na celu dopasowanie praktyki do specyfiki sądu. Proces dopasowania wdrażanej praktyki powinien mieć formę dyskusji przeprowadzonej w zespole wdrożeniowym (w skład którego oprócz przedstawicieli firmy wdrożeniowej wchodzą również pracownicy sądu) oraz zostać uwieńczony konsensusem odnośnie do zakresu dokonywanych zmian.

Rysunek 1 Proces definiowania zakresu wdrożenia. Źródło: Opracowanie własne.



Przy określaniu zakresu zmian należy kierować się zdrowym rozsądkiem, tzn. preferować zmiany małe z ich ewentualnym późniejszym rozszerzeniem, nad zmianami dużymi.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1 Poziomy dojrzałości dobrej praktyki *Informatyczny system rezerwacji zasobów*

Nr poziomu	Nazwa poziomu	Wymagania
I	Początkowy	Lokalne aplikacje (np. odpowiednio opracowane arkusze kalkulacyjne) wykorzystywane przez poszczególne jednostki sądu (wydziały i oddziały) służące do rezerwacji zasobów.
II	Powtarzalny, lecz intuicyjny	Sieciowa (serwerowa), scentralizowana aplikacja do rezerwacji zasobów.
III	Zdefiniowany	Kalendarz prezesa sądu, dyrektora i innych osób na kierowniczych stanowiskach.
IV	Kontrolowany i mierzalny	Sformalizowana metoda rezerwacji zasobów oraz mierniki wykorzystania zasobów.
V	Zoptymalizowany	Analiza trendów (obciążenia wykorzystywania zasobów), analiza potrzeb użytkowników w zakresie rezerwacji zasobów, modyfikacja modelu rezerwacji zasobów.

W tabeli 1 zaprezentowano poziomy dojrzałości dobrej praktyki mającej na celu implementację informatycznego system rezerwacji zasobów.

W dalszej części niniejszego opracowania zostaną opisane metody i narzędzia informatyczne wykorzystywane na jej poszczególnych poziomach. Narzędzia informatyczne zostały opisane w punkcie 4.4.2 oraz zestawione w załączniku 1.

4.3. Proces dopasowania praktyki do potrzeb sądu

Bez względu na wybrany poziom dojrzałości proces dopasowania praktyki do potrzeb sądu jest realizowany w następujących etapach:

1. Inwentaryzacja zasobów lokalnych i centralnych, której przedmiotem jest identyfikacja wszystkich zasobów lokalowych, materialnych i osobowych będących w dyspozycji wybranych wydziałów i oddziałów sądu istotnych z punktu widzenia optymalizacji ich użycia. Mogą do nich należeć: sale rozpraw, sale konferencyjne, „błękitny pokój", czy rozpraw z możliwością prowadzenia telekonferencji, projektory, notebooki przeznaczone do prezentacji materiału dowodowego, nagrywarki, zestawy multimedialne, samochody służbowe. Na szczególną uwagę zasługują również zasoby osobowe, które w istocie nie będą rezerwowane, ale informacja o ich dostępności będzie przydatna do koordynacji działań. Do tych zasobów można zaliczyć kalendarze prezesa sądu, wiceprezesów, dyrektora sądu, przewodniczących wydziałów, kierowników oddziałów, i innych pracowników. Warto również określić zasoby szczególnie krytyczne dla funkcjonowania sądu, tzn. takie, które są rzadkie w swej naturze i wymagają dodatkowej akceptacji kierownika jednostki (np. samochód służbowy). W tym punkcie wymieniono jedynie przykłady zasobów. Konkretny zidentyfikowany zestaw zasobów będzie uzależniony od decyzji określonej jednostki. Zakres ten może również być rozszerzany stopniowo, podczas wdrażania dobrej praktyki.
2. Określenie zasobów przeznaczonych do informatyzacji procedury zarządzania, którego celem jest identyfikacja jedynie tych zasobów, które wejdą w zakres funkcjonowania praktyki. Przykładowo sądy, w których funkcjonuje system SWOR mogą nie być zainteresowane zarządzaniem salami rozpraw. Może również okazać się, że jedyną

pożądaną funkcjonalnością będzie koordynowanie pracowników zajmujących kierownicze stanowiska. Część zasobów, szczególnie te, które są wykorzystywane rzadko, może zostać celowo przeznaczona jedynie do zarządzania metodą tradycyjną, czyli taką, która nie korzysta ze wsparcia informatycznego.

3. Instalacja i konfiguracja oprogramowania, która jest zależna z jednej strony od docelowego modelu praktyki a z drugiej od posiadanej obecnie infrastruktury informatycznej. Szczegółowe informacje dotyczące potencjalnych możliwości związanych z zakresem prac instalacyjno-wdrożeniowych zawarto w punkcie 4.4.
4. Przypisanie kalendarzy do poszczególnych zasobów, polegające na połączeniu zasobów z określonymi kalendarzami, użytkownikami oraz grupami użytkowników. Zarządzanie powiązaniami pomiędzy zasobami, kalendarzami i użytkownikami jest procesem złożonym, ponieważ powinno ono uwzględniać wymagania polityki bezpieczeństwa, tzn. przypisanie takich uprawnień poszczególnym użytkownikom, które pozwoli na skuteczne i efektywne funkcjonowanie praktyki. Oznacza to, że system ten powinien przyznawać uprawnienia jedynie na poziomie minimalnym. W praktyce oznacza to, że do niektórych zasobów dostęp będą mieć jedynie wybrani użytkownicy, a niektóre będą powszechnie dostępne, przy czym dostęp do zasobu może mieć charakter jedynie jego przeglądania lub rozszerzać tę funkcjonalność na możliwość tworzenia, edycji i kasowania. Proces ten w szczególności powinien uwzględniać następujące kroki:
    a. Przypisanie opiekunów do poszczególnych zasobów, tzn. osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobem
    b. Przypisanie dodatkowych atrybutów zasobów, poszerzających informację go opisującą, jeśli zajdzie taka konieczność
    c. Autoryzacja w procesie rezerwacji zasobu, czyli określenie procedury zatwierdzającej rezerwację, bądź jej zmianę. Zasadniczo za proces rezerwacji zasobu odpowiedzialni są właściciele zasobu, ale w niektórych przypadkach (np. w przypadku zasobów krytycznych), potrzebna może okazać się dodatkowa autoryzacja, np. kierownika jednostki.
5. Definiowanie raportów obciążenia zasobów, polegające na analizie stopnia i cykliczności ich wykorzystania. Raporty obciążenia zasobów mogą stanowić podstawę do zmian w strukturze posiadanych zasobów, poprzez ewentualne ich przesunięcia pomiędzy jednostkami organizacyjnymi lub planowaniu przyszłych zakupów i zmianach w zatrudnieniu.

Niektóre z wyżej wymienionych etapów będą mieć charakter cykliczny. W szczególności dotyczy to kroków 2, 4 i 5.

4.4. Modele dojrzałości

4.4.1. Początkowy

Podstawowym elementem budowy systemu rezerwacji zasobów jest dokumentowanie czasu rezerwacji poszczególnych zasobów. Można do tego celu wykorzystać np. arkusz kalkulacyjny MS

Excel, który pozwala na użycie wzorców dokumentów w postaci kalendarza (Załącznik 2). W takim przypadku system ogranicza się do zbioru plików w formacie arkusza kalkulacyjnego, przechowywanych w folderach, do których dostęp mają opiekunowie poszczególnych zasobów. Wersja bardziej rozbudowana funkcjonalnie może pozwalać umieszczać te pliki w sieciowych folderach współdzielonych. Ważnym elementem systemu rezerwacji zasobów opartego na systemie plików jest właściwe określenie konwencji nazewnictwa plików[1] oraz atrybutów plików i uprawnień dla poszczególnych użytkowników na poziomie systemu operacyjnego.

Dzięki zastosowaniu tych mechanizmów możliwe będzie uzyskanie możliwości dostępu do plików opisujących zarezerwowane zasoby na poziomie ograniczonym jedynie do odczytu dla szerszych grup użytkowników a możliwości zmiany zawartości pliku dla opiekunów zasobów lub innych osób do tego upoważnionych. System rezerwacji zasobów oparty na systemie plików ma charakter rozproszony, ponieważ harmonogramy wykorzystania zasobów znajdują się w różnych folderach systemu plików należących do poszczególnych wydziałów i oddziałów.

4.4.2. Powtarzalny, lecz intuicyjny

Rozproszony charakter systemu rezerwacji zasobów utrudnia znacząco zadanie skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami. Przykładowo trudno jest uzyskać informację o dostępności lub niedostępności zasobu, nawet, jeśli jest się do tego uprawnionym, gdyż nie zawsze jest wiadomo, w którym pliku znajduje się dany zasób. Trudno jest również uzgodnić najbardziej odpowiedni czas na zorganizowanie spotkania zespołu pracowników, gdyż harmonogramy poszczególnych pracowników przechowywane są w odrębnych plikach.

Powyższe problemy rozwiązują systemy harmonogramowania i rezerwacji zasobów. Systemy tego typu pozwalają na zarządzanie użytkownikami, grupami użytkowników i ich prawami, zasobami i wydarzeniami oraz kategoriami zasobów i wydarzeń. Elementami, które łączą poszczególne obiekty są kalendarze. Funkcje systemów harmonogramowania pozwalają również na przełączanie się między wieloma widokami kalendarzy, takimi jak dzień, tydzień, miesiąc, rok lub listą zadań do wykonania. W systemach tych można również często wykorzystywać mechanizmy "kliknij, przeciągnij i upuść" co znacząco ułatwiała zarówno samo definiowanie rezerwacji jak i jej zmianę. Do funkcjonalności systemów harmonogramowania i rezerwacji zasobów można w szczególności można zaliczyć:

- Przeglądanie kalendarza innych użytkowników lub zasobów.
- Implementacja różnych poziomów uprawnień do kalendarza (odczyt lub odczyt oraz zapis/zmiana/kasowanie) dla różnych użytkowników.
- Dodawanie/redagowanie/kasowanie użytkowników, wydarzeń i zasobów.
- Zarządzanie wydarzeniami o charakterze rekurencyjnym (powtarzającym się).
- Konfigurowanie dodatkowych atrybutów wydarzeń i zasobów.
- Sprawdzanie konfliktów oraz dopasowanie czasu pomiędzy kalendarzami, co pozwala na implementację mechanizmu organizacji spotkań.
- Automatyczne powiadamianie o nadchodzących wydarzeniach.

[1] Nazwa pliku powinna w sposób spójny i zwarty odzwierciedlać specyfikę zasobu.

- Eksportowanie i importowanie kalendarzy do formatów zewnętrznych (np. iCalendar, vCalendar), co pozwala na synchronizację kalendarzy np. z urządzeniami przenośnymi.
- Implementacja mechanizmów autoryzacji w procesie rezerwacji.
- Tworzenie raportów odnośnie do wykorzystania czasu i zasobu za dany okres.

Systemy harmonogramowania i rezerwacji zasobów można implementować zasadniczo na cztery sposoby: jako system udostępniony przez dostawcę zewnętrznego, jako system zintegrowany z pocztą elektroniczną i/lub systemem wspomagania pracy zespołowej, jako element systemu zarządzania treścią oraz jako system niezależny.

Systemy dostarczone przez dostawcę zewnętrznego. Systemy tego rodzaju dostarczane są najczęściej w postaci oprogramowania serwerowego dostępnego przy użyciu przeglądarki internetowej lub aplikacji mobilnej. Ich zaletą jest brak konieczności ponoszenia wydatków inwestycyjnych po stronie użytkownika, gdyż całe rozwiązanie jest zapewniane przez dostawcę. Dużą popularność tego typu systemów zawdzięcza się powszechnie stosowanemu darmowemu rozwiązaniu o nazwie Google Calendar (https://www.google.com/calendar/). Rozwiązanie to nie jest jednak możliwe do zastosowania w sądach z uwagi na fakt, że dane o użytkownikach, zasobach i kalendarzach przechowywane są poza sądem (i najprawdopodobniej poza obszarem Europejskiego Obszaru Gospodarczego). Na takie rozwiązanie nie zezwalają liczne przepisy prawa, takie jak np. Ustawa o danych osobowych czy polityka bezpieczeństwa sądu.

System zintegrowany z pocztą elektroniczną i/lub systemem wspomagania pracy zespołowej. Przykładami systemów są pakiety Zimbra (Załącznik 1) i Microsoft Exchange zapewniające bardzo rozbudowane możliwości tworzenia systemów harmonogramowania i rezerwacji zasobów. Zarówno Zimbra jak i MS Exchange, zostały wdrożone w niektórych sądach biorących udział w projekcie pilotażowym. Dlatego tam, gdzie systemy te działają, rekomendowane jest włączenie funkcjonalności kalendarzy oraz zbudowanie systemu harmonogramowania i rezerwacji zasobów w oparciu o istniejące mechanizmy. Również w przypadku decyzji wdrożenia dobrej praktyki *Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej* w oparciu o pakiet Zimbra rekomendowane jest wdrożenie omawianego rozwiązania.

Rozwiązanie będące częścią systemu zarządzania treścią. Przykładem tego typu rozwiązania jest moduł JEvents (Załącznik 1) będący częścią składową systemu zarządzania treścią Joomla! Rozwiązanie to nie posiada aż tak rozbudowanych możliwości jak systemy zintegrowane z pocztą elektroniczną i/lub systemem wspomagania pracy zespołowej, lecz jest rozwiązaniem stosunkowo prostym do zaimplementowania, gdy sąd posiada swój portal intranetowy, zbudowany w oparciu o system zarządzania treścią. Rozwiązanie takie jest rekomendowane w przypadku, gdy wdrożenie niniejszej praktyki ograniczy się do harmonogramowania stosunkowo niewielkiej liczby zasobów.

Rozwiązanie stanowiące system niezależny. Istnieją również systemy, które są kompleksowymi rozwiązaniami dedykowanymi zastosowaniom związanym z harmonogramowaniem i rezerwacją zasobów. Najczęściej zbudowane są w oparciu o serwer WWW (najczęściej Apache), bazę danych (najczęściej mySQL) oraz język skryptowy (najczęściej PHP) i relacyjną. Systemy te cechuje rozbudowana funkcjonalność oraz możliwość uruchamiania na dowolnych platformach systemowych, chociaż najczęściej uruchamiane są na platformie Linux. Przykładami ww. systemów są phpSheduleIt oraz WebCalendar (Załącznik 1).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.4.3. Zdefiniowany

Koordynowanie pracy osób na kierowniczych stanowiskach jest ważnym działaniem, poprawiającym skuteczność i efektywność pracy organizacji. Zadanie to można uzyskać dzięki stworzeniu kalendarzy dla tych pracowników oraz o udostępnianiu odpowiednim osobom informacji o ich stanie. Zestawienie kalendarzy prezesa i wiceprezesów sądu, przewodniczących wydziałów i oddziałów może w lepszym stopniu pozwolić np. na zaplanowanie wspólnych zebrań czy podział obowiązków w czasie sezonu urlopowego lub absencji chorobowej.

4.4.4. Kontrolowany i mierzalny

Proces rezerwacji zasobów może przebiegać w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. Sformalizowana metoda rezerwacji zasobów pozwala na osiągnięcie wyższego stopnia kontroli nad całym procesem. Metoda ta jest specyficzna dla określonych grup zasobów, dlatego trudno jest podać jej ogólny schemat. Jednak przy jej projektowaniu należy uwzględnić m.in. następujące czynniki:

- Konieczność posiadania uprawnień określonych pracowników do rezerwacji określonych zasobów
- Istnienie minimalnego okresu wyprzedzającego potrzebnego do rezerwacji określonego zasobu
- Wymóg autoryzacji w procesie rezerwacji zasobu, a w przypadku zasobów krytycznych autoryzacji wielokrotnej
- Forma realizacji procedury (np. formularz elektroniczny lub e-mail)

System rezerwacji zasobów dzięki wykorzystaniu mechanizmów raportowania pozwala na generowanie zestawień dotyczących stopnia wykorzystania zasobów. Dzięki tej funkcjonalności możliwe jest dokonanie zmian w strukturze posiadanych zasobów, poprzez ewentualne ich przesunięcia pomiędzy jednostkami organizacyjnymi.

4.4.5. Zoptymalizowany

Mierniki wskazujące na stopień wykorzystania zasobów są pierwszym elementem pozwalającym na optymalizację struktury posiadanych zasobów. Można jednak stosować bardziej zaawansowane metody analizy istniejącej bazy zasobów. Należy do nich zaliczyć analizę trendów związanych z obciążeniem zasobów wynikającą z cykliczności ich wykorzystania, analizę potrzeb użytkowników w zakresie rezerwacji zasobów, czy ewentualną modyfikację modelu rezerwacji zasobów.

4.5. Uwagi końcowe

Przedstawioną koncepcję modeli dojrzałości należy traktować, jako punkt odniesienia. Rozwiązania proponowane na jej poszczególnych poziomach mogą być dowolnie dopasowywane do potrzeb organizacji. W praktyce może to w szczególności oznaczać, że niektóre rozwiązania poziomów wyższych mogą być stosowane pomimo niezaimplementowania pewnych rozwiązań poziomów niższych. Niektóre sądy mogą być np. zainteresowane wdrożeniem jedynie kalendarza prezesa, lub innych osób zajmujących kierownicze stanowiska bez implementacji kalendarzy dla innych zasobów. W każdym przypadku o ostatecznym kształcie zakresu zmiany powinny decydować rzeczywiste potrzeby organizacji.

Zaleca się, aby każde z działań podjętych podczas implementacji praktyki było formalnie dokumentowane. Stworzona dokumentacja pozwala, bowiem na uchronienie wypracowanych metod i narzędzi przed ich utratą w przypadku zmiany personelu oddziału informatycznego oraz innych oddziałów i wydziałów.

Praktyka jest ściśle powiązana z inną praktyką: *Informatycznymi narzędziami komunikacji wewnętrznej*. Zaleca się skoordynowanie działań w przypadku decyzji o jednoczesnym wdrażaniu ww. praktyki z praktyką opisaną w niniejszym dokumencie. W przypadku korzystania z informatycznego systemu rezerwacji zasobów w sposób zdalny, tzn. poza budynkiem sądu zaleca się zachowanie szczególnej staranności w definiowaniu uprawnień dla użytkowników i zasobów, mając na uwadze wymagania polityki bezpieczeństwa.

5. Dokumenty powiązane

W dokumencie pt. *Koncepcja dobrej praktyki pt. „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej”* opisano pakiety Zimbra oraz Joomla!, które można wykorzystać do implementacji niektórych elementów niniejszej praktyki.

6. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 – Spis nieodpłatnego oprogramowania do rezerwacji zasobów

Załącznik 2 – Przykład formularzy kalendarzy dostępnych w MS Excel

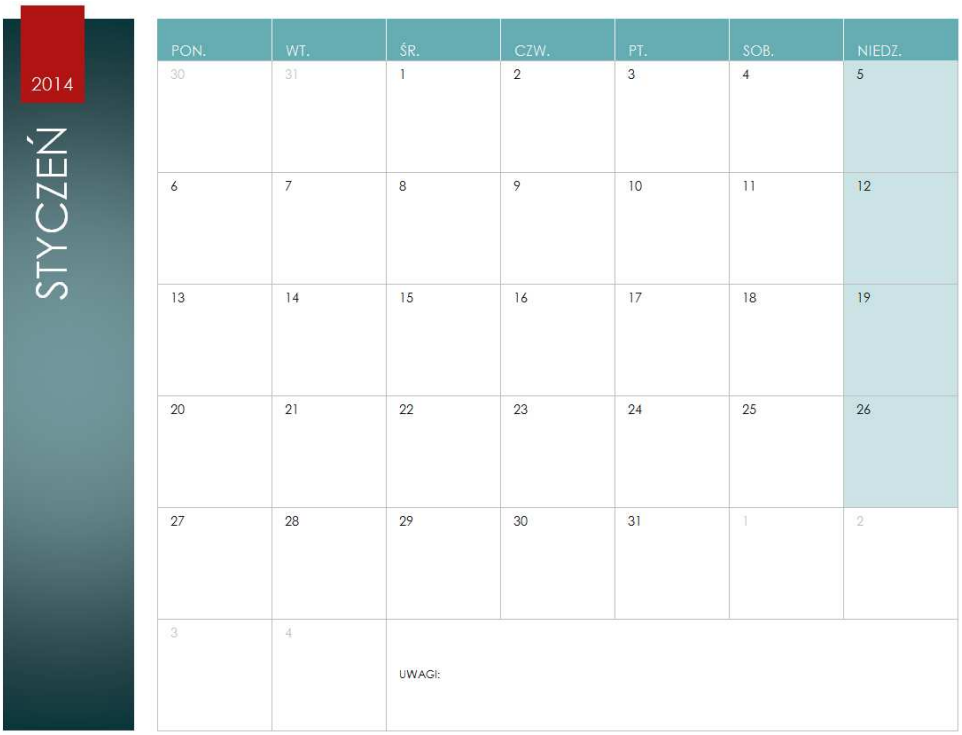
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 1 - Spis nieodpłatnego oprogramowania do rezerwacji zasobów

Lp.	Nazwa	Typ systemu	Opis
1	Zimbra (http://www.zimbra.com/)	System rezerwacji zasobów zintegrowany z pocztą elektroniczną i systemem pracy zespołowej	Zimbra Collaboration Suite (ZCS)[2] jest systemem klasy enterprise integrującym zaawansowane rozwiązania poczty elektronicznej, kalendarza oraz rozwiązań pracy zespołowej uruchamianych z poziomu serwera. W warstwie klienckiej wykorzystywany jest interfejs uruchamiany z poziomu dowolnej przeglądarki wwww (dostosowany również do charakterystyki urządzeń przenośnych). ZCS Open Source Edition jest udostępniane na podstawie EULA (pliki binarne) oraz ZPL (kod źródłowy) i może być nieodpłatnie wykorzystywane w dowolnych zastosowaniach.
2	Joomla!/JEvents (http://www.jevents.net)	Kalendarz jako moduł systemu CMS	JEvents jest modułem systemu zarządzania treścią Joomla![3] Zawiera rozbudowany system kalendarzowy pozwalający na zarządzanie uprawnieniami poszczególnych użytkowników systemu Joomla! Mechanizmy te pozwalają na tworzenie kalendarzy dla różnych zasobów oraz organicznie praw użytkownika jedynie do przeglądania lub rozszerzenia do tworzenia i redagowania poszczególnych kalendarzy. System posiada rozbudowane możliwości definiowania wyglądu kalendarza. Podstawowa wersja systemu udostępniona jest na zasadach licencji GNU GPLv2 można ją więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach. Pewne dodatkowe funkcjonalności można uzyskać na zasadzie płatnej subskrypcji.
3	phpSheduleIt (http://twinkletoessoftware.com/products)	Niezależny system do rezerwacji zasobów	phpScheduleIt jest systemem działającym na serwerze www pozwalającym na rezerwację zasobów oraz zarządzanie ich wykorzystaniem. Zawiera kalendarz implementujący mechanizmy pozwalające na nadawanie ról i uprawnień umożliwiający użytkownikom samodzielną rezerwację zasobów oraz zapewniającą dostęp do narzędzi pozwalających na realizacje tego zadania. Chociaż nie jest do tego zadania dedykowany, umożliwia również tworzenie kalendarzy osobowych oraz zarządzanie wydarzeniami. System jest w pełni rozszerzalny i konfigurowalny i pozwala np. na rozszerzanie atrybutów opisujących zasoby. Możliwe jest również wdrożenie procedury autoryzacji zasobu w procesie rejestracji. System posiada rozbudowany system raportowania. Do instalacji oprogramowania wymagane są: serwer www zawierający moduł PHP oraz baza mySQL. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv3, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
4	WebCalendar (http://www.k5n.us/webcalendar.php)	Niezależny system do zarządzania kalendarzami i wydarzeniami	WebCalendar jest narzędziem o podobnej funkcjonalności co phpScheduleit jednak w większym stopniu uwzględnia kwestie związane z zarządzaniem kalendarzami osób niż zasobów. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.

[2] System Zimbra został omówiony w dokumencie powiązanym: *Koncepcja dobrej praktyki pt. „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej”*.
[3] System Joomla! został omówiony w dokumencie powiązanym: *Koncepcja dobrej praktyki pt. „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej”*.

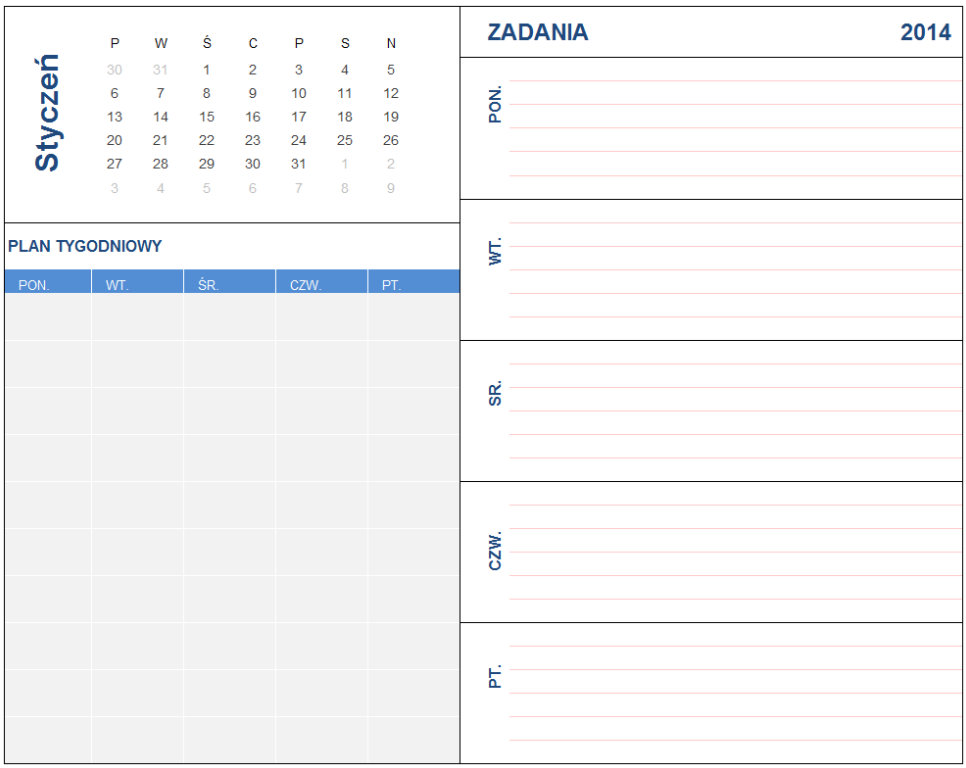
Załącznik 2 - Przykład formularzy kalendarzy dostępnych w MS Excel



2014

STYCZEŃ

PON.	WT.	ŚR.	CZW.	PT.	SOB.	NIEDZ.
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1	2
3	4	UWAGI:				



Styczeń

P	W	Ś	C	P	S	N
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9

PLAN TYGODNIOWY

PON.	WT.	ŚR.	CZW.	PT.

ZADANIA 2014

PON.

WT.

SR.

CZW.

PT.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Informatyczny system rezerwacji zasobów”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1. Wstęp 690

2. Cel dobrej praktyki 690

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 691

3.1. Fazy wdrożenia 691

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 692

4. Zespół projektowy 693

4.1. Struktura zespołu projektowego 693

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 693

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 695

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary wdrażania dobrej praktyki 691
Rysunek 2 Proces definiowana zakresu wdrożenia..... 691
Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych 693
Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy..... 694
Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie..... 696

Spis tabel

Tabela 1. Opis ról zespołu 694
Tabela 2. Opis ról zespołu 696

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w pilotażu dobrej praktyki informatycznego systemu rezerwacji zasobów. Wdrażając opisane poniżej rozwiązanie należy uwzględnić zapisy prawa zawarte w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 526).

2. Cel dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wdrożenie wspomaganych informatycznie narzędzi organizacyjnych w obszarze zarządzania zasobami niezbędnymi do realizacji działalności orzeczniczej i administracyjnej sądu.

Podstawowym mechanizmem umożliwiającym implementację praktyki jest udostępnienie kalendarzy dla poszczególnych zasobów. Kalendarz jest również mechanizmem pozwalającym na koordynację działań pracowników. W tym przypadku pracownik jest szczególnego rodzaju zasobem, gdzie przedmiotem rezerwacji jest jego czas. Funkcjonalność ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku konieczności informowania i koordynowania działań pracowników, których praca nie ma charakteru rutynowego (np. prezes sądu i inne osoby na kierowniczych stanowiskach), konieczność zorganizowania zebrania dla wybranej grupy pracowników, lub koordynacja działań wybranych oddziałów i wydziałów w trakcie sezonu urlopowego.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

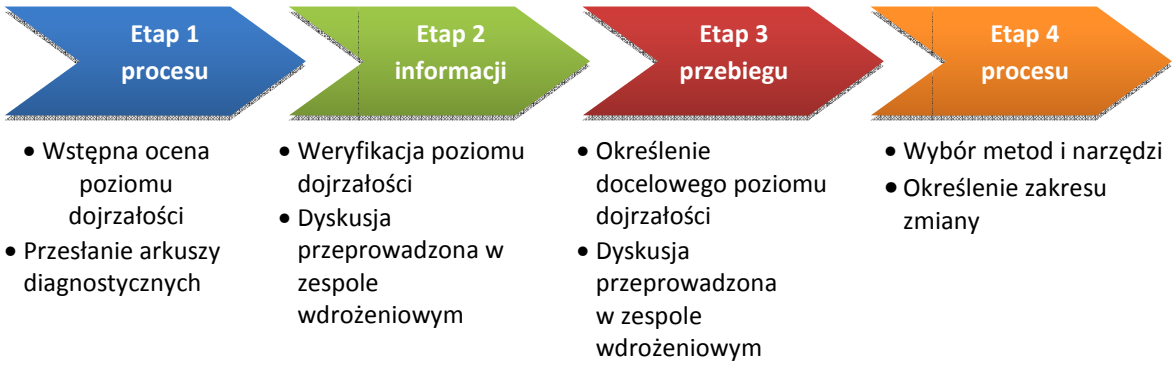
Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą Oddziału Informatycznego/Sekcji i Sekretariaty Wydziałów i Oddziałów – zarówno pionu administracyjnego (a w jego zakresie poszczególnych oddziałów), jak i pionu orzeczniczego (w obrębie poszczególnych wydziałów). Propozycją Wykonawcy jest, aby wdrożenie dobrej praktyki zostało przeprowadzone w jednym, wybranym przez Prezesa Sądu, wydziale i oddziale.

Rysunek 1. Obszary wdrażania dobrej praktyki

3.1. Fazy wdrożenia

Wdrożenie systemu rezerwacji zasobów wymaga realizacji kilku etapów: wstępnej oceny poziomu dojrzałości, weryfikacji poziomu dojrzałości, określenia docelowego poziomu dojrzałości oraz wyboru metod i narzędzi koniecznych do osiągnięcia poziomu docelowego.

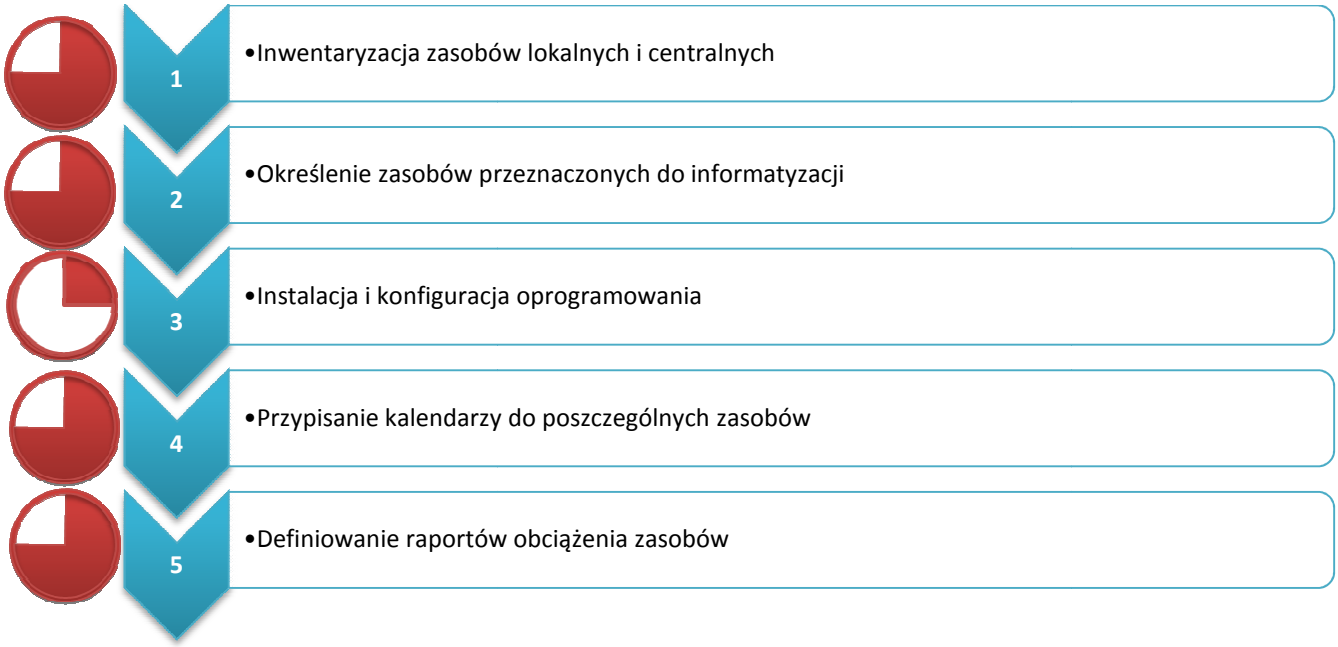


Rysunek 2 Proces definiowana zakresu wdrożenia

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Informatyczny system rezerwacji zasobów”:



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

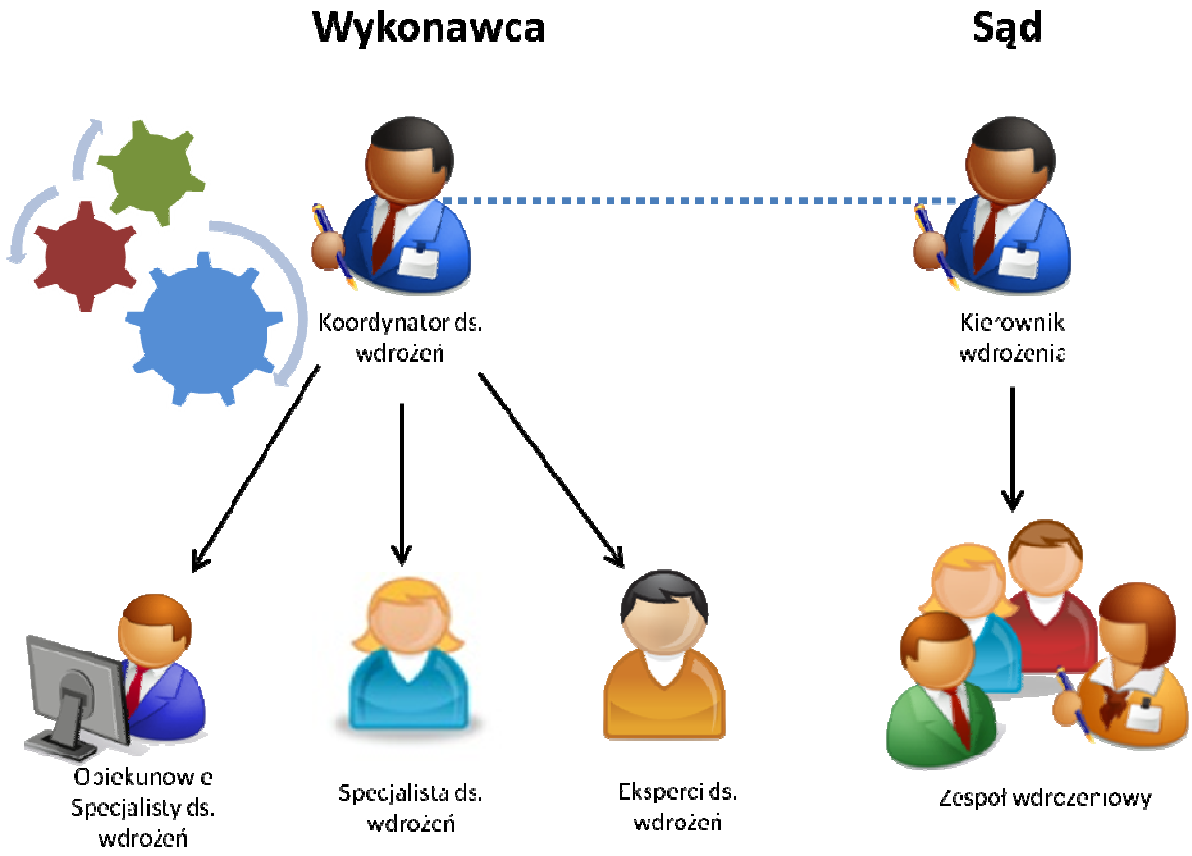
Zaangażowanie przedstawicieli sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Informatyczny system rezerwacji zasobów”:



Rysunek 3. Struktura podziału ról projektowych

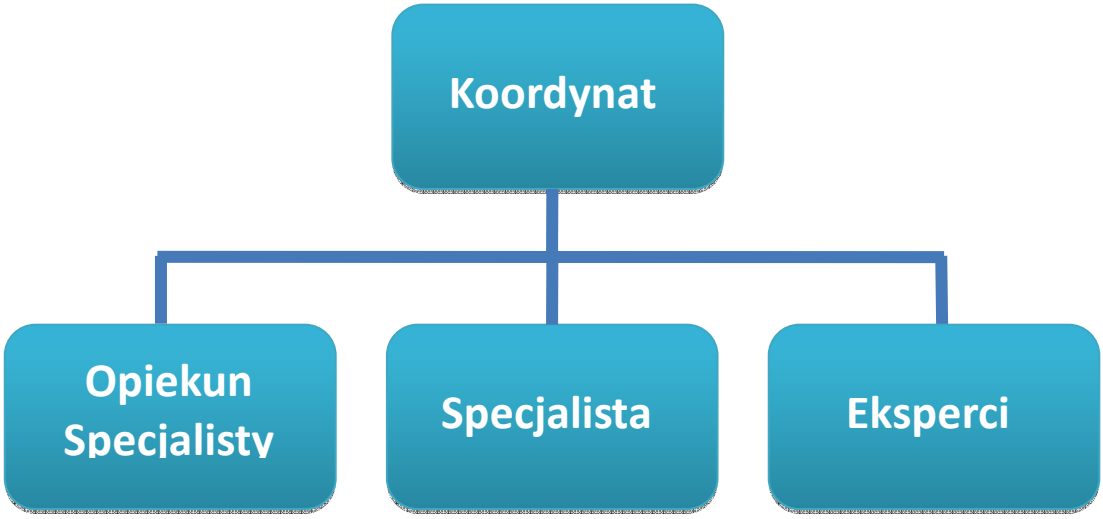
Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (3 osoby):
    - Eksperci ds. ZZL (3 ekspertów).

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rysunek 4.Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanych do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Tabela 1. Opis ról zespołu

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Kierownik Oddziału Informatycznego (lub Sekcji Informatycznej, jeżeli przepisy prawa tak stanowią),
  - Pracownik sekretariatu,
  - Inspektor ds. biurowości.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 5. Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczenie danych do inwentaryzacji. ▪ Instalacja oprogramowania. ▪ Przypisanie zasobów i konfiguracja kalendarzy.

Tabela 1. Opis ról zespołu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr Jan Madej

Konsultacja: SSO Marcin Radwan

Kraków, Listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści 698

1. Wprowadzenie 699

2. Cele dobrej praktyki 702

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 703

4. Opis dobrej praktyki 703

4.1. Informacje ogólne 703
4.2. Zabezpieczenia systemu informatycznego 704
4.3. Tworzenie list audytowych i kontrola zabezpieczeń z ich wykorzystaniem 705
4.4. Poziomy dojrzałości dobrej praktyki 708
4.4.1. Poziom I – Kontrola zabezpieczeń wybranych stanowisk i urządzeń komputerowych 708
4.4.2. Poziom II – Kontrola zabezpieczeń wszystkich stanowisk i urządzeń komputerowych 709
4.4.3. Poziom III – Ocena poziomu bezpieczeństwa stanowisk i urządzeń komputerowych 709
4.5. Koszty wdrożenia 710

1. Wprowadzenie

Obecnie rozwój technologii informatycznej (TI) postępuje coraz szybciej. Przy malejących cenach wzrasta wydajność urządzeń komputerowych, poprawia się łatwość ich obsługi i dostępność oprogramowania, rośnie znaczenie sieci komputerowych i łączności bezprzewodowej. Dzięki temu TI nabrała niespotykanego dotąd znaczenia. Jej zalety sprawiły, że jest ona wykorzystywana w wielu obszarach działalności ludzkiej - komunikacja, handel, sterowanie produkcją, bankowość to tylko niektóre z przykładów. Niestety wraz z rozwojem technologii informatycznej pojawiło się także wiele nowych rodzajów zagrożeń, mających swoje źródła w różnych elementach systemów informatycznych (SI).

W Polsce, tak jak w wielu innych krajach, ogólna sytuacja w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych jest pochodną obowiązujących rozwiązań prawnych, dostępności technologii teleinformatycznych i świadomości użytkowników. Można jednak z całą pewnością stwierdzić, że dbanie o bezpieczeństwo przestało być dobrowolną praktyką poszczególnych przedsiębiorstw, instytucji, organizacji i użytkowników, ale stało się koniecznością i obowiązkiem. Obowiązek ten nakładają przepisy prawne, które obligują do zapewnienia ochrony zgromadzonym w systemach danym oraz przewidują odpowiedzialność karną za ich nieprzestrzeganie.

W sądach powszechnych obowiązek ochrony informacji wynika m.in. z takich aktów prawnych jak:

- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2010 r. Nr 182, poz. 1228, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. Nr 112, poz. 1198, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. Nr 130, poz. 1450, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 5 lipca 2002 r. o ochronie niektórych usług świadczonych drogą elektroniczną opartych lub polegających na dostępie warunkowym (Dz. U. Nr 126, poz. 1068, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz. U. Nr 64, poz. 565, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych (Dz. U. Nr 128, poz. 1402, z późn. zm.),
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i

organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz. U. Nr 100, poz. 1024),

- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie określenia podstawowych wymagań bezpieczeństwa systemów i sieci teleinformatycznych (Dz. U. Nr 159, poz. 948),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 526).

Analiza powyższych aktów umożliwia wyciągnięcie wniosków dotyczących funkcjonowania, bezpieczeństwa i ochrony systemów informatycznych. Najważniejsze z nich można zawrzeć w następujących stwierdzeniach:

- informacje w postaci elektronicznej osiągnęły lub przewyższyły rangą tradycyjne dokumenty papierowe (zob. kodeks karny, ustawa o rachunkowości, ustawa o podpisie elektronicznym),
- prawna ochrona przysługuje informacjom, które są odpowiednio zabezpieczone (zob. kodeks karny, ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji),
- zapewnienie ochrony ważnych informacji i danych w organizacji (np. dane księgowe, dane osobowe, informacje niejawne) nie ma charakteru uznaniowego, ale jest ustawowym obowiązkiem (zob. ustawa o rachunkowości, ustawa o ochronie danych osobowych, ustawa o ochronie informacji niejawnych),
- ochrona systemu informatycznego powinna być kompleksowa i polegać na zaprojektowaniu, wdrożeniu i realizowaniu polityki bezpieczeństwa SI (zob. ustawa o rachunkowości, ustawa o ochronie danych osobowych, ustawa o ochronie informacji niejawnych),
- za ochronę informacji i danych przedsiębiorstwa odpowiedzialne jest jego kierownictwo (zob. ustawa o rachunkowości, ustawa o ochronie danych osobowych, ustawa o ochronie informacji niejawnych).

Sformułowane wnioski oznaczają, że aktualne *przepisy prawa bezwzględnie wymagają od organizacji zapewnienia kompleksowej ochrony systemom informatycznym*, a odpowiedzialność za prawidłową realizację tego zadania ponosi ich kierownictwo. W tej sytuacji na znaczeniu zyskują opracowane i sprawdzone rozwiązania określające sposób postępowania pozwalający na osiągnięcie zadowalającego poziomu bezpieczeństwa. Rangę takich rozwiązań mają m.in. normy i standardy międzynarodowe z zakresu zarządzania bezpieczeństwem informacji, takie jak np.:

- PN-ISO/IEC 27001:2007 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania.
- PN-ISO/IEC 27005 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji.
- PN-ISO/IEC 17799:2007 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji (odpowiednik normy ISO/IEC 27002).
- PN-I-13335-1:1999 Technika Informatyczna – Wytyczne do zarządzania bezpieczeństwem systemów informatycznych – Pojęcia i modele bezpieczeństwa systemów informatycznych.

Ogólnie, dużą zaletą powyższych dokumentów jest usystematyzowanie wiedzy, zdefiniowanie pojęć i przedstawienie funkcjonalnych modeli z zakresu bezpieczeństwa oraz kompleksowe podejście do tejże problematyki: wyróżnianie obszarów, które są szczególnie ważne z

punktu widzenia bezpieczeństwa oraz określanie wielu szczegółowych wymagań, które należy spełnić, aby osiągnąć zadowalający poziom bezpieczeństwa.

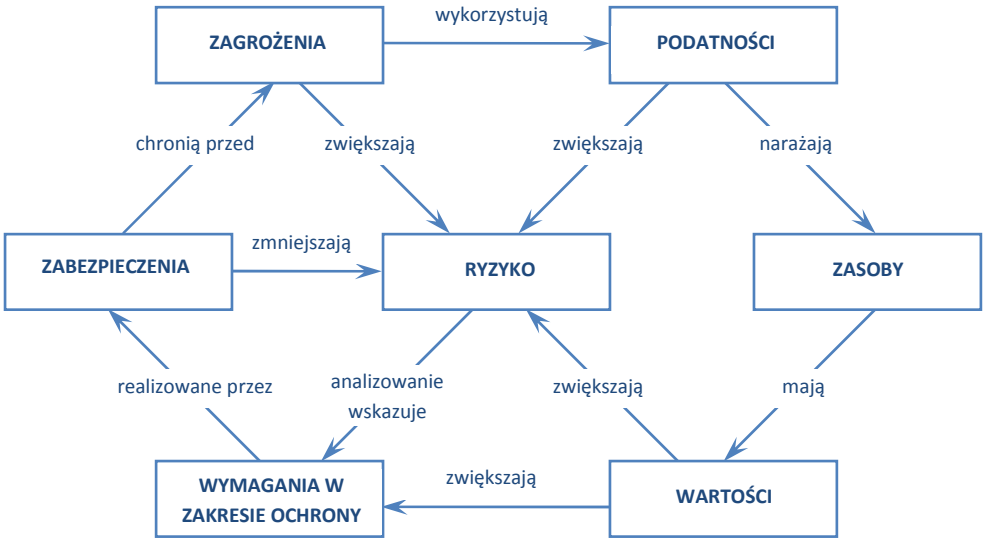
Należy jednak pamiętać, że nawet dysponując odpowiednimi opracowaniami, wiedzą i doświadczeniem, skonstruowanie skutecznego systemu ochrony nie jest rzeczą prostą. Problematyka bezpieczeństwa jest bardzo rozległa, a główny wpływ na to ma złożona budowa systemów informatycznych, ogromne zróżnicowanie i nieprzewidywalny charakter zagrożeń oraz duża zmienność w czasie obu tych elementów.

Już samo zdefiniowanie pojęcia *bezpieczeństwa* przysparza dużo problemów, bo chociaż, z formalnego punktu widzenia *bezpieczeństwo systemu informatycznego to wszystkie aspekty związane z definiowaniem, osiąganiem i utrzymywaniem poufności, integralności, dostępności, rozliczalności, autentyczności i niezawodności systemu*, to na rzeczywiste bezpieczeństwo zasobów SI wpływają takie elementy jak:

- *zagrożenie* (ang. *threat*), czyli potencjalna przyczyna niepożądanego incydentu, którego skutkiem może być szkoda dla systemu. Niektóre zagrożenia mogą mieć wpływ na większą liczbę zasobów i powodować różne skutki w zależności od tego, których zasobów dotknęły.
- *podatność* (ang. *vulnerability*) jest to słabość zasobu lub grupy zasobów, która może być wykorzystana przez zagrożenie. Podatność zasobów oznacza ich słabość, ale sama w sobie nie powoduje szkody. Jest jedynie warunkiem, który może umożliwić zagrożeniu oddziaływanie na zasoby.
- *ryzyko* (ang. *risk*) jest to prawdopodobieństwo, że określone zagrożenie wykorzysta podatność zasobu lub grupy zasobów, aby spowodować ich zniszczenie lub straty.

Relacje pomiędzy wymienionymi elementami zostały przedstawione na poniższym schemacie.

Schemat 1. Relacje między elementami bezpieczeństwa SI (opracowanie na podstawie PN-I-13335-1)



Rysunek ten pozwala zauważyć jak liczne i często złożone relacje należy wziąć pod uwagę analizując zagadnienie związane z bezpieczeństwem systemu informatycznego, tworząc dla niego system ochrony, czy nawet wdrażając pojedyncze zabezpieczenia.

Dlatego właśnie, mając na uwadze istotność i złożoność problemu bezpieczeństwa informatycznego oraz potrzebę i konieczność ochrony SI, zaproponowana została dobra praktyka pt. „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych". Jej prawidłowe wdrożenie pozwoli nie tylko poprawić zabezpieczenia system ochrony, ale także poznać charakter i relacje panujące pomiędzy poszczególnymi elementami ważnymi z punktu widzenia bezpieczeństwa systemów informatycznych.

2. Cele dobrej praktyki

Zapewnienie bezpieczeństwa sądowych systemów informatycznych, w których – z natury rzeczy – przetwarzane są dane o dużej wrażliwości, jest jednym z podstawowych obowiązków osób zarządzających sądami oraz ich personelu informatycznego. Dlatego głównym celem proponowanej dobrej praktyki pt. „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych …" jest *zwiększenie poziomu bezpieczeństwa systemów informatycznych sądu*. Celem pobocznym – ale bardzo ważnym z punktu widzenia funkcjonowania SI – jest *uświadomienie użytkowników* w zakresie znaczenia i konieczności dbania o bezpieczeństwo systemów informatycznych.

Dobra praktyka jest skierowana do wszystkich pracowników sądu, którzy korzystają z jego systemu informatycznego. Za jej wdrożenie odpowiedzialny jest głównie oddział informatyki.

W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że fakt iż w dobrej praktyce chodzi o kontrolę zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych nie oznacza, że sprawdzone będzie bezpieczeństwo tylko tych wymienionych elementów (stanowisk i urządzeń). W rzeczywistości jest to *kontrola bezpieczeństwa całego systemu informatycznego przez pryzmat stanowisk komputerowych*. Można to zobrazować następującym przykładem. Jeżeli na pytania:

- „Czy ze swojego komputera (konta, profilu) masz możliwość modyfikowania plików na kontach innych pracowników?",
- „Czy z Twojego komputera (konta, profilu) mogą korzystać pracownicy z innych oddziałów?"

odpowiedź jest pozytywna, to może to świadczyć o niewłaściwej konfiguracji całej sieci komputerowej i o nieprawidłowych rozwiązaniach organizacyjnych w zakresie uprawnień użytkowników w całym systemie.

Jak szczegółowo zostanie przeprowadzona kontrola i jakie korzyści przyniesie zależy tylko i wyłącznie od konstrukcji list audytowych i rzetelności udzielanych odpowiedzi.

Wspomniany wyżej aspekt uświadamiania użytkowników jest pochodną przeprowadzanych kontroli. Regularne kontrole i samokontrole zabezpieczenia stanowisk i urządzeń spełniają podstawowe cele szkoleniowe i pozwolą użytkownikom na zapoznanie się m.in. z takimi zagadnieniami jak:

- podstawowe pojęcia związane z bezpieczeństwem SI,
- podstawowe potrzeby ochrony i cele polityki bezpieczeństwa SI,
- następstwa wystąpienia zagrożeń i naruszenia bezpieczeństwa,
- funkcjonowanie systemu ochrony,
- obowiązki i odpowiedzialność użytkowników SI,
- konsekwencje nieautoryzowanego działania (w tym sankcje dyscyplinarne).

Dodatkowym elementem jest aspekt psychologiczny, który pojawia się w szczególności podczas przeprowadzania przez pracowników kontroli swoich stanowisk pracy (tzn. samokontrola). W takiej sytuacji nie tylko zwiększa się świadomość w zakresie bezpieczeństwa ale także rośnie poczucie odpowiedzialności za bezpieczeństwo systemu.

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika oraz finansowym. Do korzyści w aspekcie organizacji pracy należy:

- zwiększenie bezpieczeństwa systemu informatycznego,
- identyfikacja mocnych i słabych stron zabezpieczeń systemu informatycznego,
- poprawa funkcjonowania systemu informatycznego,
- zwiększenie możliwości kontroli infrastruktury informatycznej,
- dostosowanie funkcjonowania i zabezpieczania systemu informatycznego do przepisów prawa i norm ISO,
- zmniejszenie liczby sytuacji kryzysowych wynikających z naruszenia bezpieczeństwa systemu informatycznego.

Do korzyści w aspekcie pracownika należy:

- zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania stanowiska pracy,
- zwiększenie wiedzy na temat zagadnień związanych z bezpieczeństwem SI,
- zwiększenie świadomości występowania zagrożeń,
- otrzymywanie informacji zwrotnych na temat poziomu zabezpieczeń własnego stanowiska pracy (w tym na temat własnego postępowania wpływającego na bezpieczeństwo systemu),
- wykorzystanie potencjału pracowników m.in. w zakresie śledzenia nieprawidłowości działania i występowania incydentów naruszenia bezpieczeństwa informatycznego,
- zwiększenie motywacji do przestrzegania zasad bezpieczeństwa podczas korzystania z systemu informatycznego.

Do korzyści w aspekcie finansowym należy:

- zmniejszenie kosztów związanych z usuwaniem skutków wystąpienia zagrożeń i naruszenia bezpieczeństwa systemu informatycznego, m.in.:
  - zmniejszenie kosztów braku dostępności systemu,
  - zmniejszenie kosztów napraw,
  - zmniejszenie kosztów odzyskiwania danych.
- zmniejszenie kosztów szkoleń, ze względu na wzrost świadomości użytkowników w zakresie bezpieczeństwa systemu informatycznego.

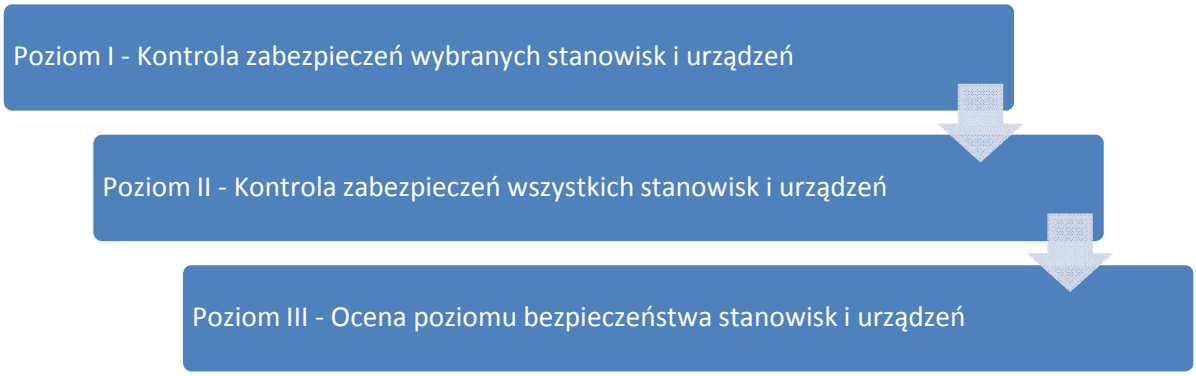
4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Dobra praktyka zakłada przeprowadzanie kontroli zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych przy wykorzystaniu metody list audytowych (list kontrolnych). Dane uzyskane

podczas kontroli podlegałyby analizie, co pozwoliłoby na wychwycenie słabości systemu i wdrożenie odpowiednich zabezpieczeń. Na najniższym poziomie dojrzałości, kontroli podlegałyby tylko wybrane stanowiska i urządzenia komputerowe. Poziomy wyższe zakładają kontrolę zabezpieczeń wszystkich stanowisk i urządzeń oraz opracowanie sformalizowanej metody oceny poziomu bezpieczeństwa poszczególnych stanowisk komputerowych. Umożliwi to zarówno porównywanie poziomu bezpieczeństwa stanowisk, jak i monitorowanie tego poziomu w zmieniających się warunkach.

Schemat 2. Poziomy dojrzałości



Na powyższym rysunku przedstawione zostały poziomy dojrzałości dobrej praktyki, ich charakterystyka znajduje się w kolejnym podrozdziale.

4.2. Zabezpieczenia systemu informatycznego

Zabezpieczenia systemu informatycznego to wszystkie środki (praktyki, procedury, mechanizmy), które chronią przed zagrożeniem, redukują podatność zasobów na zagrożenia, ograniczają następstwa wystąpienia zagrożeń, wykrywają niepożądane incydenty i ułatwiają odtwarzanie stanu sprzed wystąpienia zagrożenia. Do podstawowych funkcji zabezpieczeń zalicza się:

- zapobieganie,
- ograniczanie,
- wykrywanie,
- odstraszanie,
- poprawianie,
- odtwarzanie,
- monitorowanie,
- uświadamianie.

Zabezpieczenia można podzielić na:

- *zabezpieczenia fizyczne* – czyli przeciwdziałanie zagrożeniom wynikającym z bezpośredniego kontaktu nieuprawnionych osób, sił przyrody i zdarzeń losowych z systemem informatycznym

(np. systemy przeciwpożarowe, systemy alarmowe i antywłamaniowe, klimatyzacja pomieszczeń),

- *zabezpieczenia techniczne* – czyli zastosowanie dodatkowych urządzeń i oprogramowania zabezpieczającego (np. programów firewall, programów antywirusowych, programów szyfrujących, urządzeń archiwizujących dane) oraz odpowiednie użytkowanie urządzeń i programów działających w SI,
- *zabezpieczenia organizacyjne* – czyli odpowiednia organizacja formuły zarządzania SI (np. odpowiedni przydział obowiązków i odpowiedzialności, kontrole przeciwpożarowe, sprawdzanie logów systemowych, bezpieczne niszczenie zużytych nośników danych),
- *zabezpieczenia personalne* – czyli odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi (np. właściwy dobór pracowników, ich szkolenia i uświadamianie w zakresie bezpieczeństwa),
- *procedury ochronne i awaryjne* (podgrupa zabezpieczeń organizacyjnych) – czyli odpowiednio przygotowane procedury, które ustalają, w jaki sposób użytkownik powinien postępować w określonych sytuacjach, aby nie dopuścić do wystąpienia zagrożeń lub ograniczyć ich ewentualne skutki (np. profilaktyka antywirusowa, procedury przeciwpożarowe).

Dobra praktyka pt. „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych …" należy do grupy *zabezpieczeń organizacyjnych*, a podstawowe, spełniane przez nią, funkcje to:

- *wykrywanie* braków, błędów i nieprawidłowości w zabezpieczeniach,
- *monitorowanie* sytuacji w zakresie zabezpieczeń systemu informatycznego,
- *uświadamianie* użytkowników w zakresie funkcjonowania zabezpieczeń.

Pośrednio spełnia ona także takie funkcje jak *zapobieganie*, *ograniczanie* i *poprawianie* (m.in. poprzez wykrywanie błędów, braków i nieprawidłowości w zabezpieczeniach pozwala je następnie usuwać i zapobiegać skutkom ich wystąpienia) oraz *odstraszanie* (świadomość przeprowadzania kontroli odstrasza nieuczciwych użytkowników przed próbami nadużyć).

4.3. Tworzenie list audytowych i kontrola zabezpieczeń z ich wykorzystaniem

Lista audytowa – inaczej lista kontrolna (ang. *checklist*) – ma postać zbioru pytań, na które użytkownik odpowiada, najczęściej w sposób binarny: „tak"/„nie", („jest"/„nie ma"; „spełnione"/„niespełnione") z zachowaniem możliwości udzielenia odpowiedzi „nie dotyczy". Czasami w listach audytowych dopuszcza się odpowiedź: „spełnione częściowo".

Listy te pozwalają na zbieranie informacji o systemie oraz dokonywanie jego wzorcowej oceny, dlatego są wykorzystywane do:

- kontroli zabezpieczeń w systemie informatycznym,
- określenia poziomu bezpieczeństwa całego systemu lub jego fragmentów.

Gdy są odpowiednio skonstruowane, samo wykorzystanie list do kontroli zabezpieczeń nie sprawia dużych problemów. Po udzieleniu odpowiedzi na wszystkie pytania widać, których elementów nie ma w systemie. Zaletą list audytowych jest natychmiastowe *zwrócenie uwagi na występujące problemy*, elementy systemu i zjawiska, które mają znaczenie dla bezpieczeństwa systemu. Co z kolei powinno być punktem wyjścia do podjęcia dalszych działań.

Wykorzystanie list do określania poziomu bezpieczeństwa systemu polega na odpowiednim skonstruowaniu *wzorca*, który określa stan idealny i maksymalną liczbę punktów, jaką może uzyskać

kontrolowany system. Wzorzec, stanowi więc odniesienie dla uzyskanych wyników. Następnie do poszczególnych pytań przypisuje się liczbę punktów za odpowiedź pozytywną i negatywną (najczęściej „1" za „tak"/„jest"/„spełnione" i 0 za „nie"/„nie ma"/„niespełnione"). Określa się także kolejne poziomy oceny (np. zadowalający, dostateczny, niezadowalający), do których zaliczony będzie system w zależności od liczby uzyskanych punktów. Po udzieleniu odpowiedzi na wszystkie pytania z listy, punkty należy zsumować i wynik porównać ze wzorcem. Wynik może być przedstawiony graficznie, co często ułatwia jego analizę.

Pytania zawarte w listach muszą być szczegółowe i jednoznaczne, tak aby odpowiadający nie miał żadnych wątpliwości, jakiej udzielić odpowiedzi. W przypadku wykorzystywania list do określenia poziomu bezpieczeństwa istotne jest także, żeby waga poszczególnych pytań była zbliżona. Jeżeli tak nie jest, należy to skorygować np. poprzez przypisanie im różnej liczby punktów. W celu ułatwienia analizy uzyskanych wyników, pytania mogą być podzielone na różne kategorie (np. dotyczące tego samego fragmentu systemu).

Żeby opracowana lista audytowa była użyteczna, musi spełniać kilka warunków:

- nie może pomijać żadnego istotnego elementu - zestaw pytań musi obejmować całość badanego obszaru (systemu lub jego fragmentu),
- w przypadku elementów o różnym poziomie istotności należy przypisać pytaniom odpowiednie wagi, dać różną liczbę punktów za odpowiedź lub zadać różną ilość pytań na ich temat (jest to szczególnie ważne przy wykorzystywaniu list do określania poziomu bezpieczeństwa),
- należy ustalić wzorce (np. klasy bezpieczeństwa systemu) i odpowiadające im progi punktowe,
- odpowiedzi muszą być udzielone zgodnie ze stanem faktycznym.

Należy zaznaczyć, że przy wykorzystywaniu list do określania poziomu bezpieczeństwa, nawet spełnienie wszystkich wymienionych warunków pozwala uzyskać wynik, który mówi tylko o ile stan faktyczny odbiega od stanu wzorcowego. Zła konstrukcja wzorca nie będzie dawała więc wiarygodnych wyników.

W przypadku omawianej dobrej praktyki, listy audytowe powinny być skonstruowane na *etapie wdrożenia*. Muszą być one dostosowane do poszczególnych rodzajów stanowisk i urządzeń komputerowych, które będą podlegać kontroli. W ich opracowaniu powinny uczestniczyć służby informatyczne i osoba pełniąca funkcję Administratora Bezpieczeństwa Informacji (ABI). Za podstawę do opracowania list kontrolnych należy przyjąć m.in.:

- normy PN-ISO/IEC 27001 i PN-ISO/IEC 17799 (odpowiednik normy ISO/IEC 27002),
- akty prawne dotyczące wymogów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji,
- ustawę o ochronie danych osobowych wraz z rozporządzeniami,
- dokumenty wewnętrzne dotyczące zarządzania bezpieczeństwem informacji,
- własne doświadczenia oddziału informatyki i ABI,
- gotowe wzorce list audytowych.

Pytania na liście powinny zostać podzielone na określone obszary (kategorie), które mają wpływ na bezpieczeństwo i w tych obszarach powinny być zadawane szczegółowe pytania dotyczące zabezpieczeń. Przykładowe obszary i zawarte w nich szczegółowe pytaniem mogą wyglądać następująco (poniższe obszary wyróżniono zgodnie z normą PN-ISO/IEC 17799):

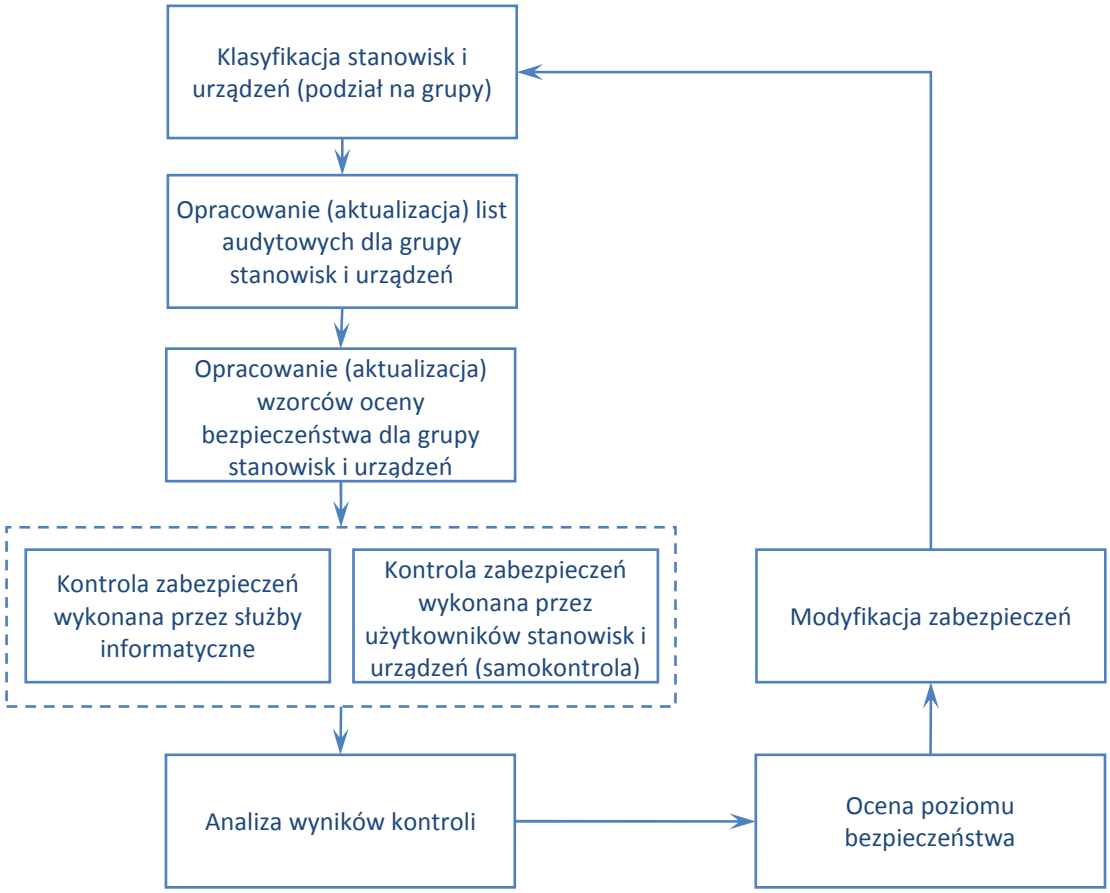
- opracowanie polityki bezpieczeństwa – np. pytanie:

  - *Czy pracownik zna dokument polityki bezpieczeństwa?*
- organizacja bezpieczeństwa – np. pytanie:
  - *Czy stanowisko zabezpieczone jest przed dostępem osób trzecich?*
- klasyfikacja i kontrola aktywów – np. pytanie:
  - *Czy zasoby na stanowisku komputerowym są zinwentaryzowane?*
- bezpieczeństwo osobowe – np. pytanie:
  - *Czy pracownik brał udział w szkoleniach z zakresu bezpieczeństwa?*
- bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe – np. pytanie:
  - *Czy stanowisko komputerowe jest zabezpieczone przed utratą zasilania?*
- zarządzanie systemami i sieciami – np. pytanie:
  - *Czy zużyte nośniki danych są niszczone?*
- kontrola dostępu do systemu – np. pytanie:
  - *Czy pracownik nie zostawia włączonego komputera gdy wychodzi z pomieszczenia?*
- rozwój i utrzymywanie systemu – np. pytanie:
  - *Czy do podpisania dokumentów elektronicznych pracownik wykorzystuje podpis cyfrowy?*
- zarządzanie ciągłością działania – np. pytanie:
  - *Czy dla stanowiska komputerowego zdefiniowane są procedury postępowania na wypadek awarii?*
- zgodność z przepisami prawa i specyfikacją techniczną – np. pytanie:
  - *Czy pracownik zna wymogi prawne dotyczące przetwarzania danych osobowych na stanowisku komputerowym?*

Powyższe pytania mają charakter przykładowy – jak już wspomniano – pytania w listach audytowych (ich liczba, rodzaj i szczegółowość) powinny być opracowane na etapie wdrożenia praktyki i dostosowane do potrzeb.

Docelowe etapy realizacji dobrej praktyki (na najwyższym, trzecim poziomie dojrzałości) przedstawione zostały na poniższym rysunku. Ich opis znajduje się w kolejnym podrozdziale.

Schemat 3. Etapy realizacji dobrej praktyki



W tym miejscu należy jeszcze tylko zaznaczyć, że – w celu ułatwienia zbierania wyników, ich analizy i oceny – do przeprowadzania kontroli niezbędne jest *narzędzie informatyczne* wspomagające ten proces, np. formularz internetowy z możliwością zapisywania wyników w bazie.

4.4. Poziomy dojrzałości dobrej praktyki

4.4.1. Poziom I – Kontrola zabezpieczeń wybranych stanowisk i urządzeń komputerowych

Na pierwszym poziomie dojrzałości, kontrola zabezpieczeń powinna być przeprowadzona w odniesieniu do wybranych stanowisk i urządzeń komputerowych. Wybór tych stanowisk powinien być uzależniony m.in. od:

- znaczenia i rodzaju informacji gromadzonych i przetwarzanych na stanowisku (urządzeniu) komputerowym,
- zagrożeń, na jakie narażone jest stanowisko (urządzenie) komputerowe,
- podatności na zagrożenia, jakimi charakteryzuje się stanowisko (urządzenie) komputerowe.

Realizacja dobrej praktyki na tym poziomie składać się będzie z następujących po sobie etapów:

- wybór stanowisk i urządzeń komputerowych,
- klasyfikacja stanowisk i urządzeń (podział na grupy),

- opracowanie list audytowych dla danych grup stanowisk lub urządzeń,
- przeprowadzenie kontroli zabezpieczeń:
  - przez pracowników oddziału informatyki,
  - przez użytkowników stanowisk i urządzeń,
- analiza wyników kontroli pod kątem poprawności działania zabezpieczeń,
- modyfikacja zabezpieczeń,
- aktualizacja list audytowych.

Etap taki jak:

- Modyfikacja zabezpieczeń – jest reakcją na wykryte podczas analizy braki i nieprawidłowości w funkcjonowaniu zabezpieczeń,
- Aktualizacja list audytowych – wynika z wniosków wyciągniętych podczas analizy oraz konieczności uwzględniania takich czynników jak upływ czasu, zmiany w systemie informatycznym czy pojawianie się nowych zagrożeń.

4.4.2. Poziom II – Kontrola zabezpieczeń wszystkich stanowisk i urządzeń komputerowych

Poziom drugi dobrej praktyki funkcjonalnie nie różni się niczym od poziomu pierwszego. Główna różnica dotyczy faktu, że kontrola zabezpieczeń powinna dotyczyć *wszystkich* stanowisk i urządzeń komputerowych. Kontroli powinny podlegać wszystkie stanowiska komputerowe oraz wszystkie służbowe urządzenia takie jak, np.

- komputerowy przenośne,
- tablety,
- telefony komórkowe (smartfony).

Realizacja tego poziomu oznacza konieczność sklasyfikowania wszystkich urządzeń i opracowania dla nich odpowiednich rodzajów list audytowych uwzględniających ich specyfikę i sposób użytkowania. Szczególnie istotne jest kontrolowanie urządzeń, które mogą być użytkowane *poza siedzibą sądu*.

4.4.3. Poziom III – Ocena poziomu bezpieczeństwa stanowisk i urządzeń komputerowych

Na tym poziomie dodatkowym elementem jest zaimplementowanie wzorcowej oceny poziomu bezpieczeństwa stanowisk komputerowych. Wymaga to – jak już wcześniej wspomniano – stworzenia odpowiedniego wzorca oceny dla każdego rodzaju stanowiska i urządzenia komputerowego.

Realizacja dobrej praktyki na tym poziomie składać się będzie z następujących po sobie etapów (wyróżnione zostały dodatkowe etapy, które należy zrealizować na tym poziomie):

- Klasyfikacja stanowisk i urządzeń (podział na grupy).
- Opracowanie list audytowych dla danych grup stanowisk lub urządzeń.
- Opracowanie wzorców oceny poziomu bezpieczeństwa dla danych rodzajów stanowisk i urządzeń.
- Przeprowadzenie kontroli zabezpieczeń:
- przez pracowników oddziału informatyki,
- przez użytkowników stanowisk i urządzeń,

- Analiza wyników kontroli pod kątem poprawności działania zabezpieczeń,
- Ocena poziomu bezpieczeństwa.
- Modyfikacja zabezpieczeń.
- Aktualizacja list audytowych.
- Aktualizacja wzorców oceny**.**

Etap taki jak aktualizacja wzorców oceny – wynika, podobnie jak aktualizacja list audytowych, z wniosków wyciągniętych podczas analizy oraz konieczności uwzględniania takich czynników jak upływ czasu, zmiany w systemie informatycznym czy pojawianie się nowych zagrożeń.

4.5. Koszty wdrożenia

Na koszt wdrożenia dobrej praktyki składa się:

- Koszt opracowania i późniejszej aktualizacji list audytowych oraz wzorca oceny poziomu bezpieczeństwa,
- Koszt analizy wyników kontroli i oceny poziomu bezpieczeństwa,
- Koszt opracowania informatycznych narzędzi wspomagających przeprowadzanie kontroli, analizowanie wyników i ocenianie poziomu bezpieczeństwa,
- Koszt przeszkolenia osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie praktyki,
- Koszt przeprowadzania kontroli zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych:
    - przez pracowników oddziału informatyki,
    - przez użytkowników stanowisk i urządzeń.

Wszystkie wymienione powyżej koszty są przede wszystkim *kosztami osobowymi* – kosztami pracy służb informatycznych (głównie na opracowanie list audytowych, narzędzi wspomagających i przeprowadzanie kontroli) oraz kosztami pracy użytkowników poniesionymi na samokontrolę swoich stanowisk i urządzeń.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 714

2. Cel dobrej praktyki 714

2.1. Podstawowe założenia 714

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 715

3.1. Model analizy 716

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 718

4. Zespół projektowy 719

4.1. Struktura zespołu projektowego 719

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 719

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 722

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Poziomy zaawansowania dobrej praktyki pt. „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych” (opracowanie własne) 716
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych 719
Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 720
Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego w Sądzie 722

Spis tabel

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy 721
Tabela 2 Opis ról zespołu w Sądzie 723

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych" w Sądach. Przedstawiono tutaj podejście do wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z ich opisem w ramach zespołu projektowego po stronie Wykonawcy oraz właściwych (w ramach pilotażu) Sądów.

Obecnie rozwój technologii informatycznej (IT) postępuje coraz szybciej. Przy malejących cenach wzrasta wydajność urządzeń komputerowych, poprawia się łatwość ich obsługi i dostępność oprogramowania, rośnie znaczenie sieci komputerowych i łączności bezprzewodowej. Dzięki temu IT nabrała niespotykanego dotąd znaczenia. Jej zalety sprawiły, że jest ona wykorzystywana w wielu obszarach działalności ludzkiej - komunikacja, handel, sterowanie produkcją, bankowość to tylko niektóre z przykładów. Niestety wraz z rozwojem technologii informatycznej pojawiło się także wiele nowych rodzajów zagrożeń, mających swoje źródła w różnych elementach systemów informatycznych (SI).

W Polsce, tak jak w wielu innych krajach, ogólna sytuacja w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych jest pochodną obowiązujących rozwiązań prawnych, dostępności technologii teleinformatycznych i świadomości użytkowników. Można jednak z całą pewnością stwierdzić, że dbanie o bezpieczeństwo przestało być dobrowolną praktyką poszczególnych przedsiębiorstw, instytucji, organizacji i użytkowników, ale stało się koniecznością i obowiązkiem.

2. Cel dobrej praktyki

Zapewnienie bezpieczeństwa sądowych systemów informatycznych, w których – z natury rzeczy – przetwarzane są dane o dużej wrażliwości, jest jednym z podstawowych obowiązków osób zarządzających sądami oraz ich personelu informatycznego. Dlatego głównym celem proponowanej dobrej praktyki pt. „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych …" jest *zwiększenie poziomu bezpieczeństwa systemów informatycznych sądu*. Celem pobocznym – ale bardzo ważnym z punktu widzenia funkcjonowania SI – jest *uświadomienie użytkowników* w zakresie znaczenia i konieczności dbania o bezpieczeństwo systemów informatycznych.

2.1. Podstawowe założenia

W sądach powszechnych obowiązek ochrony informacji wynika m.in. z takich aktów prawnych jak:

- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2010 r. Nr 182, poz. 1228, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.),

- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. Nr 112, poz. 1198, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. Nr 130, poz. 1450, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 5 lipca 2002 r. o ochronie niektórych usług świadczonych drogą elektroniczną opartych lub polegających na dostępie warunkowym (Dz. U. Nr 126, poz. 1068, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz. U. Nr 64, poz. 565, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych (Dz. U. Nr 128, poz. 1402, z późn. zm.),
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz. U. Nr 100, poz. 1024),
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie określenia podstawowych wymagań bezpieczeństwa systemów i sieci teleinformatycznych (Dz. U. Nr 159, poz. 948),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 526).

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, polegającego na aktywnym współdziałaniu w opracowywaniu nowego rozwiązania zarówno specjalistów Wykonawcy, jak i wybranych przedstawicieli Sądu. Ma to na celu optymalne dostosowanie wypracowanego rozwiązania do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Dobra praktyka jest skierowana do wszystkich pracowników Sądu, którzy korzystają z jego systemu informatycznego. Za jej wdrożenie odpowiedzialny jest głównie oddział informatyki.

W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że fakt iż w dobrej praktyce chodzi o kontrolę zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych nie oznacza, że sprawdzone będzie bezpieczeństwo tylko tych wymienionych elementów (stanowisk i urządzeń). W rzeczywistości jest to *kontrola bezpieczeństwa całego systemu informatycznego przez pryzmat stanowisk komputerowych*.

Można to zobrazować następującym przykładem.

Jeżeli na pytania:

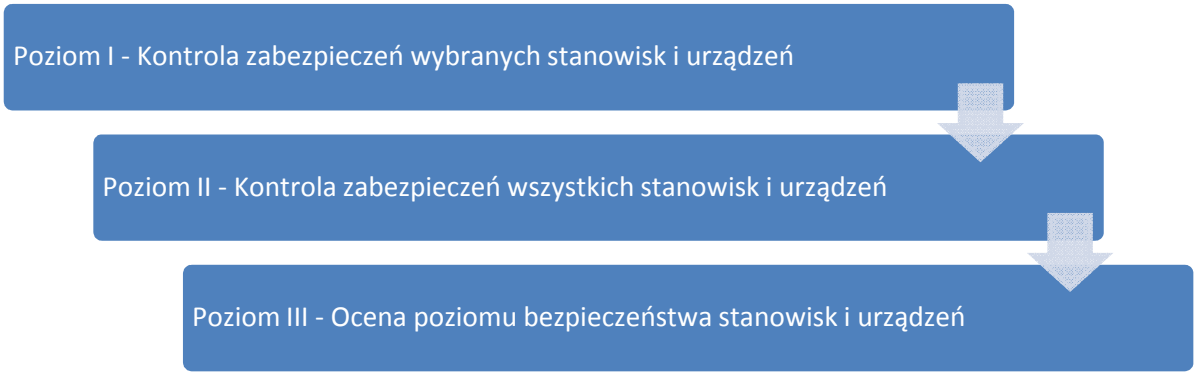
- „Czy ze swojego komputera (konta, profilu) masz możliwość modyfikowania plików na kontach innych pracowników?”,
- „Czy z Twojego komputera (konta, profilu) mogą korzystać pracownicy z innych oddziałów?”

odpowiedź jest pozytywna, to może to świadczyć o niewłaściwej konfiguracji całej sieci komputerowej i o nieprawidłowych rozwiązaniach organizacyjnych w zakresie uprawnień użytkowników w całym systemie.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.1. Model analizy

Dobra praktyka zakłada przeprowadzanie kontroli zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych przy wykorzystaniu metody list audytowych (list kontrolnych). Dane uzyskane podczas kontroli podlegałyby analizie, co pozwoliłoby na wychwycenie słabości systemu i wdrożenie odpowiednich zabezpieczeń. Na najniższym poziomie zaawansowania, kontroli podlegałyby tylko wybrane stanowiska i urządzenia komputerowe. Poziomy wyższe zakładają kontrolę zabezpieczeń wszystkich stanowisk i urządzeń oraz opracowanie sformalizowanej metody oceny poziomu bezpieczeństwa poszczególnych stanowisk komputerowych. Umożliwi to zarówno porównywanie poziomu bezpieczeństwa stanowisk, jak i monitorowanie tego poziomu w zmieniających się warunkach.



Rysunek 1 Poziomy zaawansowania dobrej praktyki pt. „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych" (opracowanie własne)

Na pierwszym poziomie zaawansowania, kontrola zabezpieczeń powinna być przeprowadzona w odniesieniu do wybranych stanowisk i urządzeń komputerowych.

Realizacja dobrej praktyki na tym poziomie składać się będzie z następujących po sobie etapów:

- Wybór stanowisk i urządzeń komputerowych,
- Klasyfikacja stanowisk i urządzeń (podział na grupy),
- Opracowanie list audytowych dla danych grup stanowisk lub urządzeń,
- Przeprowadzenie kontroli zabezpieczeń:
  - przez pracowników oddziału informatyki,
  - przez użytkowników stanowisk i urządzeń,
- Analiza wyników kontroli pod kątem poprawności działania zabezpieczeń,
- Modyfikacja zabezpieczeń,
- Aktualizacja list audytowych.

Poziom drugi dobrej praktyki funkcjonalnie nie różni się niczym od poziomu pierwszego. Główna różnica dotyczy faktu, że kontrola zabezpieczeń powinna dotyczyć *wszystkich* stanowisk i urządzeń komputerowych.

Realizacja tego poziomu oznacza konieczność sklasyfikowania wszystkich urządzeń i opracowania dla nich odpowiednich rodzajów list audytowych uwzględniających ich specyfikę i sposób użytkowania. Szczególnie istotne jest kontrolowanie urządzeń, które mogą być użytkowane *poza siedzibą sądu*.

Na trzecim poziomie dodatkowym elementem jest zaimplementowanie wzorcowej oceny poziomu bezpieczeństwa stanowisk komputerowych. Wymaga to – jak już wcześniej wspomniano – stworzenia odpowiedniego wzorca oceny dla każdego rodzaju stanowiska i urządzenia komputerowego.

Realizacja dobrej praktyki na tym poziomie składać się będzie z następujących po sobie etapów (wyróżnione zostały dodatkowe etapy, które należy zrealizować na tym poziomie):

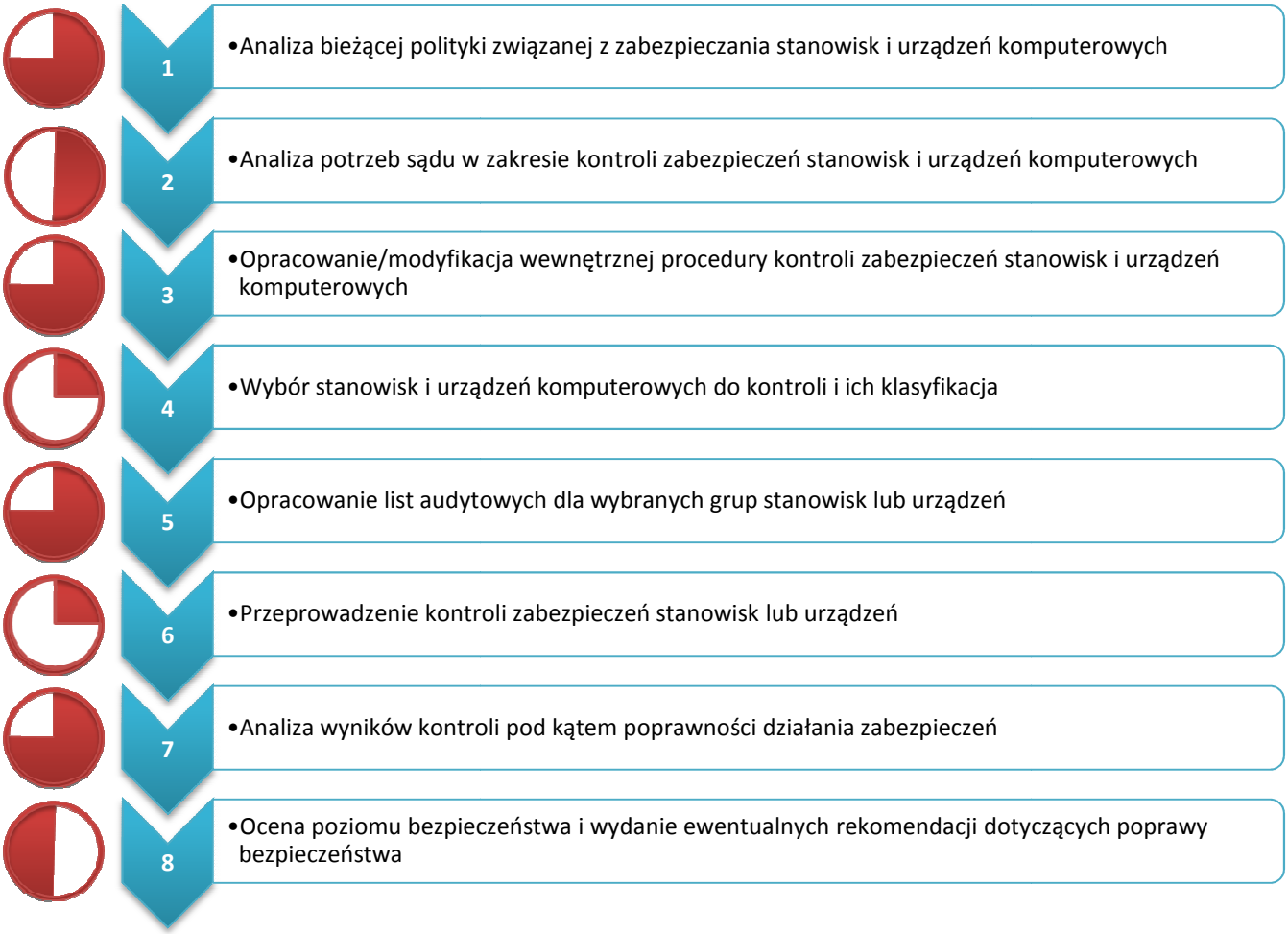
- Klasyfikacja stanowisk i urządzeń (podział na grupy),
- Opracowanie list audytowych dla danych grup stanowisk lub urządzeń,
- **Opracowanie wzorców oceny poziomu bezpieczeństwa dla danych rodzajów stanowisk i urządzeń,**
- Przeprowadzenie kontroli zabezpieczeń:
    - przez pracowników oddziału informatyki,
    - przez użytkowników stanowisk i urządzeń,
- Analiza wyników kontroli pod kątem poprawności działania zabezpieczeń,
- **Ocena poziomu bezpieczeństwa,**
- Modyfikacja zabezpieczeń,
- Aktualizacja list audytowych,
- **Aktualizacja wzorców oceny.**

Docelowe etapy realizacji dobrej praktyki (na najwyższym, trzecim poziomie zaawansowania) przedstawione zostały na poniższym rysunku. Ich opis znajduje się w kolejnym podrozdziale.

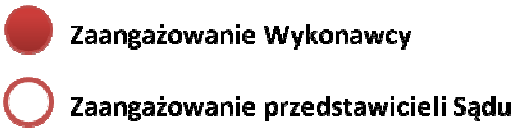
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych".



Diagramy kołowe obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania (orientacyjny podział poświęconego czasu) pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu zgodnie z legendą poniżej:

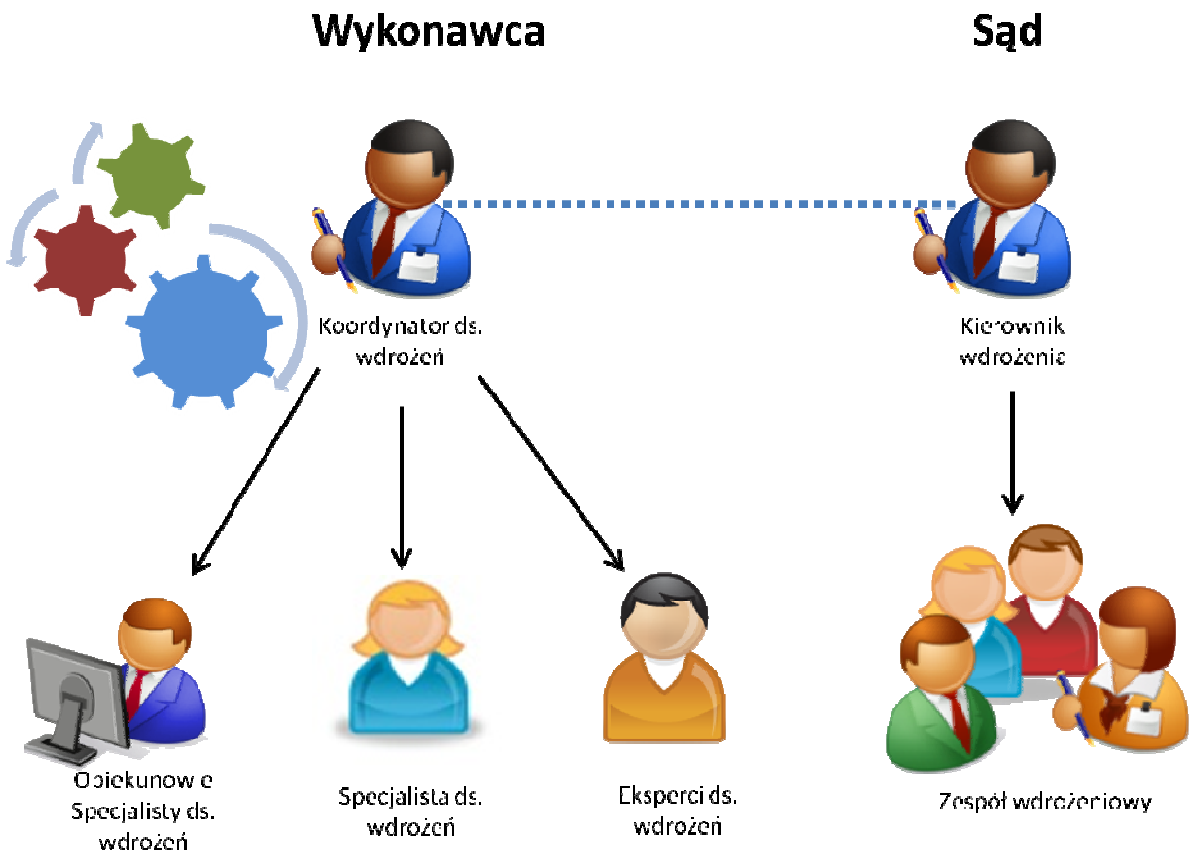


Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych z wykorzystaniem list audytowych”:



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji Definicja ról zespołu projektowego.

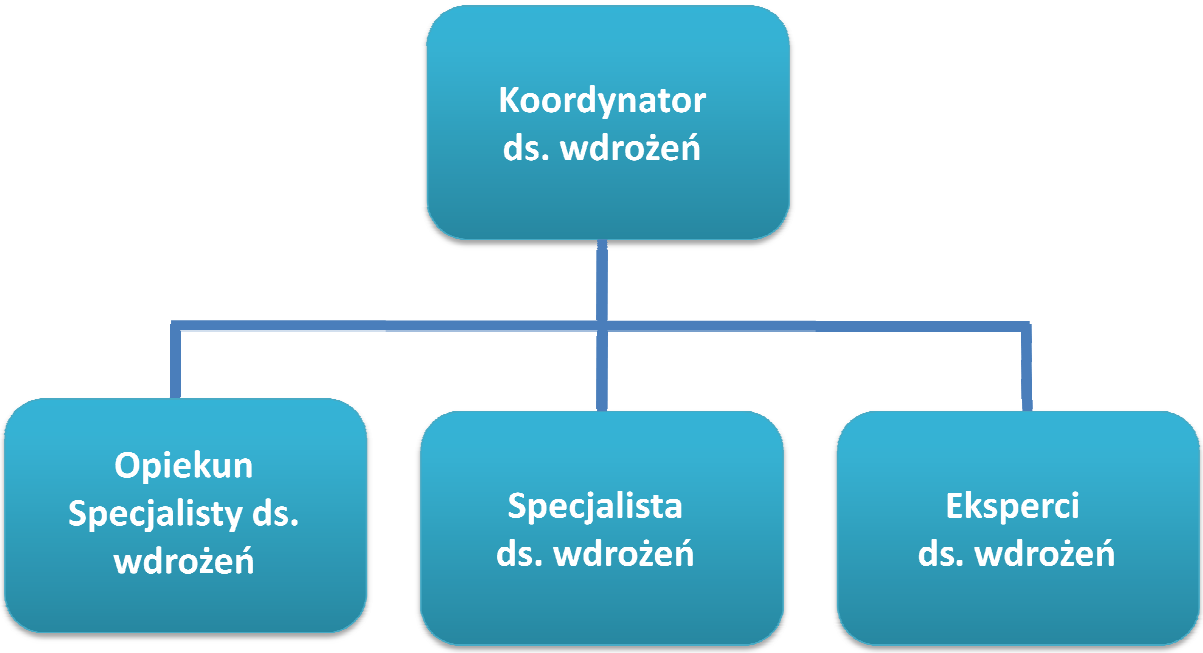
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer)
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie)
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista dedykowany na każdy Sąd)
- Eksperci ds. wdrożeń (6 osób):
    - Ekspert ds. zarządzania procesami w organizacji (1 ekspert)

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Eksperci ds. technologii informatycznych (3 ekspertów)
- Ekspert ds. komunikacji wewnętrznej (1 ekspert)
- Prawnik (1 ekspert).



Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1 Opis ról zespołu Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt/współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami sądów ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie
Eksperci ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów na warsztat dedykowanej do konkretnej dobrej praktyki ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja pojawiających się w trakcie realizacji projektu ryzyk ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników i kierownictwa Sądu ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego/końcowego z realizacji przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b). Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z ekspertami ds. wdrożeń ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych Sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądach poprzez forum dedykowane w projekcie) ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia,
- Zespół wdrożeniowy :
  - Dyrektor Sądu,
  - Kierownik Oddziału Informatycznego,
  - Kierownik Oddział Finansowego,
  - Kierownik Oddziału Administracyjnego,
  - Kierownik Zespołu Kontroli (jeśli występuje).

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 2 Opis ról zespołu w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Umożliwienie dostępu do pracowników sądu odpowiednich pracowników sądu wymaganych do realizacji prac projektowych nad daną dobrą praktyką ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do weryfikacji poziomu zaawansowania ▪ Weryfikacja proponowanych systemów zarządzania zasobami i usługami informatycznymi ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy ▪ Modyfikacja przyjętych przez Wykonawcę założeń w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koncepcja dobrej praktyki

„Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autor: Dr hab. Mariusz Garbowski

Konsultacja: SSR dr hab. Anna Hrycaj

Kraków, Listopad 2013

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Spis treści ..... THp

1. Wprowadzenie 726

2. Cele dobrej praktyki 727

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki 728

3.1. Aspekt organizacji pracy oddziału informatycznego ..... THф

3.2. Aspekt pracownika ..... THф

3.3. Aspekt finansowy 7ол

3.4. Aspekt prawny 7ол

4. Opis dobrej praktyki 731

4.1. Informacje ogólne ..... TOM

4.2. Faza przygotowawcza ..... TOM

4.3. Poziomy dojrzałości ..... TOO

4.3.1. Poziom I - Początkowy ..... TOO

4.3.2. Poziom II – Powtarzalny lecz intuicyjny ..... TOO

4.3.3. Poziom III – Zdefiniowany ..... TOП

4.3.4. Poziom IV – Kontrolowany i mierzalny ..... TOП

4.3.5. Poziom V - Zoptymalizowany ..... TOp

4.4. Uwagi końcowe ..... TOT

5. Załączniki 737

Załącznik 1 - Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego 738

Załącznik 2- Przykładowa lista kontrolna konfiguracji komputera 739

Załącznik 3 - Lista wybranych usług informatycznych w SR Katowice-Zachód 741

Załącznik 4 - Lista usług informatycznych wykorzystywanych przez wybrane jednostki organizacyjne SR Katowice-Zachód 742

Załącznik 5 - Lista komponentów warunkujących realizację wybranych usług informatycznych w SR Katowice-Zachód 743

Załącznik 6 - Macierz powiązań pomiędzy wybranymi użytkownikami, usługami informatycznymi oraz komponentami technicznymi w SR Katowice-Zachód 745

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach biorących udział w projekcie pilotażowym rozwiązania organizacyjnego polegającego na systematycznym podejściu do zarządzania sferą informatyczną organizacji.

Analizując opisane poniżej rozwiązanie należy zaznaczyć, że systematyczne podejście do zarządzania sferą informatyczną jest działaniem obligatoryjnym, wynikającym z zapisów prawa tj. Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 526). Ponadto, przygotowanie i wdrożenie dobrej praktyki uwzględnia obowiązujące regulacje prawne:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.)
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r., o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. z 2011r., Nr 109, poz. 639 ze zm.)
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 czerwca 2012 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji Ministerstwa Sprawiedliwości i sądów powszechnych, (Dz. Urz. Min. Sprawiedl., poz. 93)
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 marca 2013 r. w sprawie wskazania zamawiającego do przygotowywania i przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego (Dz. Urz. Min. Sprawiedl., poz. 122)

Oraz niektóre zasady zawarte w następujących normach i standardach:

- PN/ISO 20000-1:2007P – Technika informatyczna – Zarządzanie usługami – Część 1: Specyfikacja
- PN/ISO 20000-2:2007P – Technika informatyczna – Zarządzanie usługami – Część 2: Reguły postępowania
- ITIL – IT Infrastructure Library
- COBIT – Control Objectives for Information and related Technology
- PN-ISO/IEC 27001:2007P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania
- PN-ISO/IEC 17799:2007P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji
- PN-ISO/IEC 27005:2010P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji
- PN-ISO/IEC 24762:2010P – Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Wytyczne dla usług odtwarzania techniki teleinformatycznej po katastrofie

Technologia informacyjna (IT) jest jednym z najistotniejszych czynników warunkujących kształt i praktyki współczesnych organizacji, co razem z jej dynamicznym rozwojem i rozpowszechnieniem wymusza na organizacjach gospodarczych oraz instytucjach konieczność ponoszenia znacznych inwestycji. Wielokrotnie stanowi ona o ich sukcesie, ale jednocześnie może być źródłem wielu zagrożeń, z których najpoważniejszym jest jej nadmierna kapitałochłonność. Dzieje się tak dlatego, że procesy biznesowe i organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw i instytucji oparte są na sprawnym obiegu informacji, który stał się krytycznym czynnikiem ich funkcjonowania. W dobie obecnej często, nawet chwilowa niedostępność organizacyjnych systemów informacyjnych może sprawić, że jednostki te nie będą w stanie nie tylko sprawnie działać, ale nawet funkcjonować w ogóle.

Powyższe spostrzeżenie dotyczy również polskiego sądownictwa. Sąd jest instytucją intensywnie wykorzystującą wsparcie informatyczne zarówno w działalności orzeczniczej jak i administracyjnej. Ostatnie kilka lat znacząco zmieniły oblicze sądów biorąc pod uwagę kwestie ich informatyzacji. Na początku lat 2000 korzystanie z narzędzi informatycznych w sądzie ograniczało się w zasadzie do wykorzystywania w działalności orzeczniczej sytemu Lex. Obecnie powszechnie stosowane są systemy wspomagania pracy merytorycznej poszczególnych jednostek organizacyjnych sądów oraz szereg innych zaawansowanych rozwiązań, z których w pierwszej kolejności należy wymienić e-protokół.

2. Cele dobrej praktyki

Celem dobrej praktyki jest wdrożenie zasad dotyczących skutecznego i efektywnego zarządzania sferą informatyczną sądu.

Doświadczenia płynące z organizacji biznesowych wskazują na konieczność zarządzania zasobami informatycznymi z uwzględnieniem tzw. informatycznego modelu usługowego. Informatyczny model usługowy jest ściśle związany z koncepcją ITSM (*IT Service Management*). Jej główną ideą jest wprowadzenie pojęcia usługi informatycznej, czyli potrzeby organizacyjnej zaspokajanej przez sferę informatyczną. W ITSM sfera organizacyjna ma zawsze charakter nadrzędny w stosunku do sfery informatycznej, co oznacza, że sfera informatyczna ma w pierwszej kolejności uwzględniać racjonalne potrzeby organizacji a nie odwrotnie. Informatyczny model usługowy sprawdził się w praktyce gospodarczej, jako pozwalający na wydobycie potencjału organizacyjnego przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów.

ITSM jest dziedziną definiującą zasady zarządzania sferą IT z perspektywy odbiorcy usług informatycznych. Ujęcie takie stanowi zasadniczą zmianę z wcześniejszego i ciągle powszechnie obowiązującego podejścia zorientowanego na technologię na podejście zorientowane na klienta, tj. odbiorcę wyżej wymienionych usług (Keel et al., 2007). Wdrożenie w organizacji informatycznego modelu usługowego ma z założenia wnieść zasadniczą zmianę jakościową dla odbiorców usług informatycznych w sądzie, tj. pracowników oddziałów i wydziałów. Nie muszą oni bowiem zmagać się już z hermetycznym i niezrozumiałym językiem technologicznym (np. router, DNS, DHCP, Active Directory, TCP/IP, IMAP itp.) ale mogą precyzyjnie operować pojęciami zrozumiałymi dla nich oraz personelu oddziału informatycznego, określającymi ich potrzeby informacyjne i związane z nimi

usługi (np. dostęp do systemu biurowości sądowej SAWA lub Sędzia 2, skorzystanie z poczty elektronicznej oraz portalu intranetowego czy internetowego).

Początki ITSM sięgają roku 1989, kiedy administracja rządowa Wielkiej Brytanii opracowała projekt *Office for Government Commerce* (OGC). Klasyczne metody zarządzania IT okazały się niewystarczające, ponieważ dotyczyły prawie wyłącznie aspektów technicznych i brakowało w nich połączenia pomiędzy technologią a procesami organizacyjnymi. Głównym rezultatem projektu OGC stało się opracowanie metodyki ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), która została z czasem uznana jako standard dla ITSM. Metodyka ITIL jest nadal rozwijana przez fundację itSMF (*IT Service Management Foundation*), a jego aktualna wersja obejmuje pięć podręczników opisujących poszczególne fazy cyklu życia usług informatycznych tj. *Service Strategy*, *Service Design*, *Service Transition*, *Service Operation* oraz *Continual Service Improvement* (Cartlige et al., 2007).

Panuje powszechna opinia, że metodyka ITIL dedykowana jest dużym organizacjom, tj. takim, które zatrudniają kilkuset pracowników. W istocie, w dużych organizacjach nakłady przeznaczone na skuteczne i efektywne usprawnienie zarządzania sferą IT przynoszą zwykle stosunkowo szybkie i znaczące oszczędności. Nie oznacza to jednak, że mniejsze organizacje na takie oszczędności nie mogą liczyć. Wiele badań pokazuje, że również małe i średnie przedsiębiorstwa tzn. takie, które liczą zaledwie kilkudziesięciu pracowników, a ich oddziały informatyczne liczą po kilka osób, są zainteresowane dokonaniem zmiany modelu świadczenia usług informatycznych z technologicznego na usługowy (ITLife.pl, 2009; Ficano et al., 2013). Przytoczone przykłady badań wskazują na fakt, że również sądy jako instytucje zatrudniające średnio kilkaset pracowników, których oddziały informatyczne liczą od kilku do kilkunastu osób, należą do tych organizacji, w których za celowe należy uznać skorzystanie z doświadczeń ITSM.

Chociaż dobra praktyka dotyczy wszystkich pracowników sądu, to jest ona w sposób szczególny skierowana do pracowników oddziału informatycznego. W prezentacji dobrej praktyki oparto się na doświadczeniu SR Katowice-Zachód, w którym metodyka ITIL znalazła zastosowanie. Opisywany sąd należy do grupy średnich sądów rejonowych. Oddział informatyczny sprawuje opiekę nad około 400 szt. zestawów komputerowych, co stanowi znaczne obciążenie pracą dla stosunkowo niewielkiego, jakkolwiek charakterystycznego dla sądu rejonowego, 4-ro osobowego zespołu informatyków. Oznacza to, że każdy pracownik oddziału informatycznego sprawuje opiekę nad około 100 szt. zestawów komputerowych. Analiza potrzeb informacyjnych sądu oraz wymagań stawianych oddziałowi informatycznemu doprowadziła do decyzji o wykorzystaniu metodyki ITIL do usprawnienia metod zarządzania sferą informatyczną sądu. Zadania tego podjął się zespół oddziału informatycznego działający pod kierownictwem A. Mizerskiego. Zgodnie z podstawową zasadą metodyki ITIL *adapt-and-adopt* zdecydowano się na wykorzystanie wybranych elementów metodyki ITIL oraz dostosowanie ich do specyfiki omawianej jednostki. Opis wdrożenia znajduje się w przygotowywanej do druku publikacji (Mizerski, w druku).

3. Korzyści płynące z wdrożenia dobrej praktyki

Stosowanie ITSM pozwala na osiągnięcie licznych korzyści organizacyjnych. W szczególności należy do nich zaliczyć (Kneller, 2013):

- Lepsze dopasowanie usług informatycznych do potrzeb organizacji.
- Wgląd w strukturę kosztów sfery informatycznej umożliwiający optymalizację i planowanie wydatków.
- Zwiększona skuteczność i efektywność pracy wynikająca z jakości i zwiększonego dopasowania usług informatycznych do potrzeb użytkowników.
- Oszczędności finansowe wynikające z usprawnionego zarządzania zasobami i zmniejszonej pracochłonności.
- Efektywne zarządzanie umożliwiające nadążanie za tempem pojawiających się zmian.
- Zwiększone zadowolenie użytkowników usług informatycznych.
- Lepszy wizerunek organizacji wśród pracowników i klientów.

Biorąc pod uwagę instytucję, w której dokonywana jest zmiana, czyli sąd, korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w czterech aspektach: organizacji pracy oddziału informatycznego, pracownika, finansowym oraz prawnym.

3.1. Aspekt organizacji pracy oddziału informatycznego

Wdrożenie dobrej praktyki będzie skutkować znaczącym usprawnieniem organizacji pracy oddziału informatycznego. Usprawnienie to zostanie uzyskane dzięki ujednoliceniu poszczególnych składowych infrastruktury informatycznej, osiągniętego w miarę stopniowego wycofywania starego sprzętu i zastępowania sprzętem nowym o mniejszym stopniu zróżnicowania. Zastosowanie usługowego modelu informatycznego doprowadzi również do unifikacji stanowisk komputerowych pod kątem wykorzystywanego na nich oprogramowania, które w większym stopniu będzie dostosowane do potrzeb użytkowników. Jednolita struktura sprzętowa i aplikacyjna dodatkowo zwiększy bezpieczeństwo informatycznych systemów w sądzie oraz ułatwi personelowi oddziału informatycznego reagowanie na awarie i zakłócenia w jego prawidłowym funkcjonowaniu. Wprowadzenie metod modelowania i wizualizacji infrastruktury informatycznej pozwoli na zwiększenie jej kontroli oraz umożliwi antycypowanie zamierzonych kierunków zmian. Dodatkowo określenie zakresu obowiązków w ramach posiadanych kompetencji i zasobów pod kątem świadczenia usług oddziału informatycznego (np. pierwszy i drugi poziom wsparcia w service desk) pozwoli na optymalne ich wykorzystanie w sposób zorganizowany i pozwalający na osiągnięcie oczekiwanej dostępności i jakości usług.

3.2. Aspekt pracownika

Usługowy model informatyczny pozwala pracownikowi spojrzeć na informatyczne stanowisko pracy z perspektywy potrzeb informacyjnych warunkujących skuteczne i efektywne wykonywanie jego obowiązków. Jego umysł nie jest zaprzątany technicznymi szczegółami działania komputera, lecz pozwala w sposób całościowy ujmować usługi informacyjne, o których jakości przesądza końcowy efekt ich użycia. Stanowisko, na którym pracuje pracownik sądu wyposażone jest jedynie w niezbędne w jego codziennej pracy usługi a ich działanie ujmowane jest kompleksowo (działają lub nie) a nie wycinkowo (działają ich pewne techniczne składowe).

Opisany model funkcjonowania usług informatycznych pozwala również na lepszą komunikację pomiędzy pracownikami sądu a pracownikami oddziału informatycznego. Język, którym się porozumiewają nie jest, bowiem żargonem technicznym, lecz jest w pełni zrozumiały dla obu stron. W ostatnich latach wprowadzono wiele inicjatyw związanych z rozliczaniem i pomiarem efektywności pracowników sądu. Prowadzi to niejednokrotnie do sytuacji konfliktowych polegających na wywieraniu presji na służby informatyczne przez innych pracowników sądu wynikającej z konieczności natychmiastowej realizacji zleceń serwisowych. Lepsza komunikacja pozwala na właściwe zrozumienie argumentów pracowników oddziałów i wydziałów sądu odnoszących się do jakości usług informatycznych oraz informatyków, co niejednokrotnie staje się bardzo pomocne w rozwiązywaniu konfliktów.

3.3. Aspekt finansowy

Liczne badania potwierdzają zwiększoną efektywność służb informatycznych organizacji stosujących w swej codziennej pracy ITSM w porównaniu z organizacjami stosującymi model tradycyjny. Przykładowo, badania opisane w raporcie (Ficano et al., 2013) przeprowadzone wśród 160 małych i średnich przedsiębiorstw Europy Centralnej wskazują na 58%-towe zwiększenie efektywności organizacyjnej firm stosujących ITSM w odniesieniu do tych, które ITSM nie stosują. Zwiększona efektywność organizacyjna przekłada się zarówno na zmniejszenie kosztów zarządzana sferą informatyczną jak i na zmniejszenie kosztów pozyskania i utrzymania zasobów informatycznych. Należy jednocześnie zaznaczyć, że dzięki ITSM wzrasta również efektywność pracowników pozostałych jednostek organizacji, gdyż pracownicy, których potrzeby informacyjne są zaspakajane przez właściwie zdefiniowane i dopasowane usługi informatyczne pracują wydajniej.

3.4. Aspekt prawny

Wdrożenie dobrej praktyki pozwala również na spełnienie przez sąd wymogów prawa. W tym kontekście należy wymienić przede wszystkim dwa akty prawne:

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 526).
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 czerwca 2012 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji Ministerstwa Sprawiedliwości i sądów powszechnych, (Dz. Urz. Min. Sprawiedl., poz. 93).

Pierwsza z ww. regulacji nakłada na wszystkie podmioty realizujące zadania publiczne (w tym sądy powszechne) obowiązek spełnienia m.in. wymogów norm PN/ISO 20000-1 i PN/ISO 20000-2 określających specyfikę i reguły postępowania w zarządzaniu usługami informatycznymi (§ 15. 1-3).

Druga regulacja dotycząca Polityki Bezpieczeństwa Informacji również odwołuje się w swym tekście do wyżej wymienionych norm. Dodatkowo wymieniając w pkt. 9 uniwersalne zasady, które powinny być brane pod uwagę przy wprowadzaniu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji wskazuje w ust. 4 na Zasadę usług koniecznych. Zasada ta może być uwzględniona jedynie wtedy, gdy zostanie określony katalog usług informatycznych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Opis dobrej praktyki

4.1. Informacje ogólne

Zmiana organizacyjna polegająca na zastosowaniu koncepcji ITSM może być (i na ogół jest) bardzo złożonym przedsięwzięciem wymagającym długookresowych działań oraz angażującym znaczące środki finansowe. Aby uniknąć sytuacji ponoszenia nieuzasadnionych kosztów oraz błędów wdrożeniowych metodyka ITIL propaguje zasadę *adapt-and-adopt*, czyli wybranie tylko tych elementów biblioteki, które są właściwe dla organizacji oraz dostosowanie ich do jej specyfiki. Zaleca się, aby proces wdrażania poszczególnych komponentów przebiegał stopniowo tak, aby organizacja w długim okresie mogła dojść do poziomu docelowego.

Na każdym etapie wdrożenia należy zachować zdrowy rozsądek, gdyż tylko takie podejście zaowocuje korzyściami płynącymi dla organizacji. Dlatego za bardzo wartościowe należy uznać doświadczenia SR Katowice-Zachód, które uwzględniają specyfikę sądu rejonowego, czyli organizacji realizującej krytyczne procesy informacyjne, wymagającej zarządzania złożoną strukturą informatyczną oraz posiadającą stosunkowo skromne ilościowo zasoby osobowe oddziału informatycznego. Dobra praktyka zakłada wykorzystanie istniejącego sprzętu oraz oprogramowania *Open Source* (lub innego darmowego oprogramowania oraz ew. wcześniej zakupionego oprogramowania komercyjnego), co w praktyce oznacza ograniczenie wydatków związanych z wdrożeniem jedynie do kosztów osobowych.

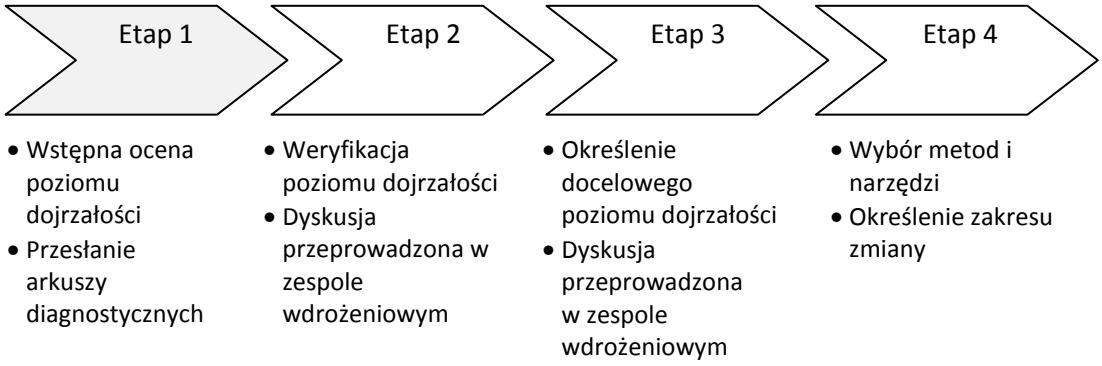
4.2. Faza przygotowawcza

Faza przygotowawcza ma na celu określenie zakresu wdrożenia i jest procesem składającym się z czterech etapów: wstępnej oceny poziomu dojrzałości, weryfikacji poziomu dojrzałości, określenia docelowego poziomu dojrzałości oraz wyboru metod i narzędzi koniecznych do osiągnięcia poziomu docelowego. Proces definiowania zakresu wdrożenia zaprezentowano na rys. 1.

Arkusze diagnostyczne rozesłane wcześniej do sądów biorących udział w pilotażu miały na celu określenie poziomu dojrzałości organizacji w stosowaniu omawianej dobrej praktyki (zgodnie ze schematem 1). Oznacza to, że etap 1 fazy przygotowawczej został już ukończony (na rys. 1 zaznaczony kolorem szarym). Przesłane odpowiedzi traktowane są jako ocena wstępna. Na etapie wdrożenia należy dokonać weryfikacji oceny poziomu dojrzałości, a następnie określić poziom docelowy. W niektórych przypadkach może się okazać, że pomimo spełnienia wymagań poziomu wyższego istnieje brak spełnienia wymogów poziomu niższego. Weryfikacja istniejącego poziomu dojrzałości oraz określenie poziomu docelowego determinuje wybór odpowiedniego zestawu narzędzi, który ma na celu dopasowanie praktyki do specyfiki sądu. Proces dopasowania wdrażanej praktyki powinien mieć formę dyskusji przeprowadzonej w zespole wdrożeniowym (w skład którego oprócz przedstawicieli firmy wdrożeniowej wchodzą również pracownicy sądu) oraz zostać uwieńczony konsensusem co do zakresu dokonywanych zmian.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Schemat 1 Proces definiowania zakresu wdrożenia. **Źródło:** Opracowanie własne.



Przy określaniu zakresu zmian należy kierować się zdrowym rozsądkiem, tzn. preferować zmiany małe z ich ewentualnym późniejszym rozszerzeniem, nad zmianami dużymi. Wiele wdrożeń rozwiązań ITSM zakończyła się niepowodzeniem z uwagi na przeszacowanie zakresu zmian.

W tabeli 1 zaprezentowano poziomy dojrzałości dobrej praktyki mającej na celu zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi. W dalszej części niniejszego opracowania zostaną opisane metody i narzędzia informatyczne wykorzystywane na jej poszczególnych poziomach. Narzędzia informatyczne zostały zestawione w załączniku 1.

Tabela 1 Poziomy dojrzałości dobrej praktyki Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi

Nr poziomu	Nazwa poziomu	Wymagania
I	Początkowy	Ujednolicenie i standaryzacja sprzętu komputerowego – komputerów stacjonarnych, przenośnych, serwerów, sprzętu drukującego, skanerów itd. (ustalenie parametrów urządzeń dla poszczególnych grup użytkowników) oraz ustalanie odpowiedniej wielkości zamówienia).
II	Powtarzalny, lecz intuicyjny	Standaryzacja typów sprzętu w modelu usługowym (np. komputer do obsługi sekretariatu, komputer do obsługi sali rozpraw). Wykorzystanie list kontrolnych przy konfiguracji urządzeń i instalacji oprogramowania.
III	Zdefiniowany	Automatyzacja instalacji i konfiguracji oprogramowania (np. wykorzystanie WDS - Windows Deployment Services, WSUS - Windows Server Update Services, GPO - Group Policy Objects, SCCM - System Center Configuration Manager).
IV	Kontrolowany i mierzalny	Wykorzystanie narzędzi do opisu i/lub monitorowania opisu infrastruktury informatycznej (np. nVision, Spiceworks).
V	Zoptymalizowany	Implementacja wybranych elementów ITIL w zakresie świadczenia usług informatycznych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Poziomy dojrzałości

4.3.1. Poziom I- Początkowy

Struktura informatyczna o dużym stopniu zróżnicowania (tzn. składająca się z wielu typów komponentów sprzętowych i programistycznych) jest trudna z punktu widzenia jej skutecznego i efektywnego zarządzania. Dlatego należy dążyć do jej ujednolicenia i uproszczenia. Działania przeprowadzone na początku br. wynikające z Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dn. dnia 12 marca 2013 r. w sprawie wskazania zamawiającego do przygotowywania i przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, udzielania zamówień oraz zawierania umów ramowych na rzecz sądów powszechnych, skutkujące utworzeniem Centrum Zakupowym dla sądownictwa działającego w Sądzie Apelacyjnym w Krakowie, stanowią niewątpliwie ważny krok w kierunku ujednolicenia infrastruktury sprzętowej. Planując decyzje zakupowe sądy powinny starać się maksymalizować liczbę zamawianych jednostek (komputerów stacjonarnych, przenośnych, serwerów, sprzętu drukującego, skanerów, itp.), biorąc przy tym pod uwagę ich ostateczne przeznaczenie, tj. sprzęt na sale rozpraw, sprzęt do sekretariatu, sprzęt dla orzeczników, itp. W praktyce ww. działania ograniczają się do zaimplementowania udokumentowanych procedur dotyczących:

1. Ustalenia parametrów urządzeń dla poszczególnych grup użytkowników, polegającym na wyborze odpowiedniej pozycji spośród konfiguracji dostępnych w Centrum Zakupowym dla sądownictwa na dany okres.
2. Ustalenia minimalnych ilości zakupowych dla poszczególnych kategorii sprzętowych
3. Przesunięciu zakupu na następny okres, w przypadku, gdy takie zamówienie będzie skutkowało zwiększeniem ilości zamawianego sprzętu, a wymiana sprzętu w danym okresie nie jest krytyczna z punktu widzenia efektywności pracy oraz istnieje możliwość formalnego przesunięcia środków.

Pomimo pewnych trudności w unifikacji infrastruktury informatycznej, takich jak Prawo Zamówień Publicznych, które uniemożliwia ujednolicenie sprzętu do jednego modelu czy jednego producenta oraz praktyka wydawania środków budżetowych, która często uniemożliwia ich przesuwanie na następne okresy, należy starać się dążyć do maksymalizacji ilości jednorodnych jednostek. Konsekwentne stosowanie powyższych zasad będzie skutkować zwiększaniem jednorodności infrastruktury informatycznej, ponieważ stare jednostki bardziej zróżnicowane w poszczególnych grupach użytkowników, będą zastępowane sukcesywnie nowymi o mniejszym stopniu zróżnicowania.

4.3.2. Poziom II – Powtarzalny, lecz intuicyjny

Kolejnym krokiem ułatwiającym zarządzanie infrastrukturą informatyczną jest zestandaryzowanie procedur dotyczących konfiguracji sprzętu i instalacji oprogramowania. Podstawową metodą umożliwiającą realizację niniejszego zadania jest stworzenie list kontrolnych opisujących ustawienia parametrów konfiguracyjnych dla poszczególnych rodzajów i typów sprzętu oraz komponentów wchodzących w skład instalowanego na nim oprogramowania. Definiując taką listę można wzorować się na przykładzie zamieszczonym w załączniku 2.

Drugi poziom zaawansowania praktyki jest pierwszym miejscem, w którym do organizacji wprowadza się koncepcję usługowego modelu informatycznego. W modelu tym użytkownik jest

zainteresowany przede wszystkim możliwościami stanowiska roboczego pod kątem skutecznej i efektywnej realizacji postawionych przed pracownikiem zadań, a nie parametrami technicznymi sprzętu i oprogramowania. Dlatego przy definiowaniu list kontrolnych dla poszczególnych typów sprzętu należy uwzględnić jego przeznaczenie, tj. czy jest to np. laptop dla sędziego, kuratora, komputer stanowiący wyposażenie sali rozpraw czy stanowisko dedykowane do pracy w administracji oraz zdefiniować wszystkie niezbędne usługi informatyczne na nim realizowane. Przykłady kategorii przeznaczenia sprzętu komputerowego zamieszczono w załączniku 5.

4.3.3. Poziom III – Zdefiniowany

Infrastruktura informatyczna składająca się z wielu współzależnych komponentów stanowi duży problem związany z jej aktualizacją i konserwacją. Realizacja tego zadania na podstawie zdefiniowanych na poprzednim poziomie list kontrolnych jest zadaniem pracochłonnym (należy częstokroć fizycznie udać się do miejsca, w którym znajduje się konfigurowana jednostka) czasochłonnym (wymagana jest ręczna realizacja poszczególnych punktów listy kontrolnej) oraz narażonym na powstawanie błędów (człowiek jest istotą omylną zwłaszcza, gdy jest przemęczony lub działa w stresie). Dlatego tam gdzie jest to tylko możliwe należy stosować automatyczne procedury instalacyjne i aktualizacyjne. W środowisku MS Windows, stanowiącym podstawową platformę systemową w polskich sądach, istnieje szereg metod pozwalających na realizacje tego zadania. Należy tutaj przede wszystkim wymienić: GPO (*Group Policy Objects*), WDS (*Windows Deployment Services*), WSUS (*Windows Server Update Services*) oraz SCCM (*System Center Configuration Management*). Rozwiązania środowiska MS Windows pozwalają również na częściową eliminację konieczności fizycznej obecności pracownika oddziału informatycznego w celu dokonania ręcznej modyfikacji ustawień środowiska systemowego lub eliminacji awarii poprzez wykorzystanie mechanizmu pulpitu zdalnego. Do tej grupy rozwiązań można również zaliczyć komercyjne oprogramowanie innych firm, takie jak np. IDEL Administration.

4.3.4. Poziom IV – Kontrolowany i mierzalny

Kolejnym krokiem pozwalającym na usprawnienie zarządzania infrastrukturą informatyczną jest jej monitorowanie oraz wizualizacja w czasie rzeczywistym. Do funkcjonalności omawianych w tym punkcie należy zaliczyć:

- Zdalną inwentaryzację komponentów sprzętowych i programowych (stacji roboczych, urządzeń sieciowych, serwerów, systemów, serwisów i aplikacji).
- Śledzenie aktywności użytkowników, w szczególności monitorowanie używanych aplikacji, dostępu do Internetu, usług drukowania oraz użycia urządzeń zewnętrznych (w tym portów USB).
- Monitorowanie bezpieczeństwa i ruchu sieciowego.
- Przewidywanie i lokalizowanie awarii pozwalające na wczesne przeprowadzenie akcji korekcyjnych.
- Wizualizację poszczególnych komponentów infrastruktury sprzętowej i aplikacyjnej na interaktywnych mapach.

Istnieje szereg rozwiązań informatycznych pozwalających na realizację powyższych zadań, różniących się od siebie zakresem funkcjonalności oraz ceną. Informacja o poszczególnych komponentach infrastruktury jest gromadzona w centralnej bazie danych systemu monitorującego przez skanowanie infrastruktury lub jest dostarczana do systemu centralnego za pośrednictwem specjalnych programów (tzw. agentów) uruchamianych na monitorowanych komponentach. Do odpłatnych systemów monitorujących infrastrukturę informatyczną można zaliczyć: Axence Navision, NetCrunch, LOG System, Ewida Audit, GFI LanGuard. Istnieją również w pełni funkcjonalne darmowe programy realizujące wyżej wymienione funkcje, z których na szczególną uwagę zasługują Nagios Open Source i Spiceworks (Załącznik 1).

4.3.5. Poziom V - Zoptymalizowany

Poziom piąty stanowi najbardziej zaawansowany etap wdrożenia dobrej praktyki i jest związany z implementacją wybranych elementów biblioteki ITIL. Chociaż ITIL nie narzuca zakresu ani kolejności wdrażania poszczególnych elementów biblioteki, to liczne doświadczenia praktyczne wskazują na konieczność rozpoczęcia tego procesu od stworzenia katalogu usług informatycznych oraz CMDB - bazy danych konfiguracji zarządzanego środowiska informatycznego[1].

Proces tworzenia katalogu usług składa się z następujących etapów (Mizerski, w druku):

1. Stworzenia opisu usług informatycznych wykorzystywanych w sądzie. Przykładowo w SR Katowice-Zachód zidentyfikowano 57 usług realizowanych przez 40 różnych systemów. Opisując usługi informatyczne można wzorować się na przykładzie zamieszczonym w załączniku 3.
2. Określenia, które usługi informatyczne są używane przez poszczególne jednostki organizacyjne sądu. Przykład takiego przyporządkowania znajduje się w załączniku 4.
3. Określenia komponentów technicznych niezbędnych do realizacji usług. Przykładowa lista komponentów technicznych znajduje w załączniku 5.
4. Zdefiniowania macierzy powiązań usługami informatycznymi a niezbędnymi do ich świadczenia komponentami technicznymi. Przykład macierzy powiązań znajduje się w załączniku 6.

Stworzenie katalogu usług informatycznych pozwala na uzyskanie informacji nie tylko odnośnie do realizowanych usług, ale również wzajemnych uwarunkowaniach pomiędzy usługami i technicznymi komponentami je realizującymi. Ułatwia to identyfikację krytycznych elementów infrastruktury informatycznej i antycypowanie pożądanych kierunków jej modyfikacji.

Baza CMDB powinna zawierać wszystkie istotne informacje dotyczące konfiguracji środowiska informatycznego (wraz z jego zmianami) oraz procedury dotyczące postępowania w przypadku pojawiania się zgłoszeń serwisowych. Istnieje wiele narzędzi implementujących CMBD. Rozwiązania komercyjne są na ogół drogie i przeznaczone dla bardzo dużych organizacji. Istnieją również rozwiązania nieodpłatne np. iTop (Załącznik 1), lecz ich złożoność może również być przeszkodą w implementacji ITSM w sądzie.

[1] Słownik pojęć biblioteki ITIL znajduje się w opracowaniu (OGC, 2007).

W Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód jako platformę do implementacji CMDB wykorzystano oprogramowanie MediaWiki, głównie z uwagi na łatwość zespołowego tworzenia zawartości, możliwość tworzenia repozytoriów zawierających zarówno elementy opisu procedur jak i elementy oprogramowania i/lub sterowników niezbędnych do działań wynikających ze zgłoszenia serwisowego. Dodatkowym atutem MediaWiki jest jej hipertekstowość, tj. możliwość dowolnego łączenia poszczególnych komponentów.

Właściwie określony katalog usług informatycznych oraz zaimplementowana CMDB pozwalają na skuteczną i efektywną realizację innych ważnych elementów zarządzania sferą informatyczną organizacji, tj. zarządzania uprawnieniami dostępu oraz zarządzania wersjami i wdrożeniami. Jest to o tyle ważne, że ograniczanie i kontrolowanie przyznawania i korzystania z przywilejów (również w odniesieniu do usług informatycznych) oraz wdrożenie praktyk prowadzących do kontrolowania i dokumentowania zmian w systemach i środkach przetwarzania informacji są wymaganiami określonymi przez normę PN-ISO/IEC 27001:2007.

Do narzędzi darmowych wspomagających wdrażanie elementów ITSM można zaliczyć aplikację ADOit CE pozwalającą na modelowanie korporacyjnej struktury informacyjnej na 4 poziomach: procesów organizacyjnych, systemów informacyjnych, danych oraz technologii, łącząc w ten sposób koncepcje katalogu usług z CMDB oraz oprogramowanie iTop pozwalające na umożliwiające wdrożenie poszczególnych elementów biblioteki ITIL.

Jednym z najczęściej implementowanych rozwiązań ITSM jest service desk, czyli zbiór zdefiniowanych procedur postępowania w przypadku pojawiania się zgłoszeń serwisowych. W istocie, właściwie zorganizowany i działający service desk pozwala na sprawną realizację zgłoszeń serwisowych a co za tym idzie na dobre relacje pomiędzy oddziałem informatycznym a pozostałą częścią organizacji. Jednak często popełnianym błędem jest wdrażanie service desk jako pierwszego elementu ITSM, przed określeniem katalogu usług oraz implementacją CMDB, co jest warunkiem skutecznej i efektywnej realizacji zgłoszeń serwisowych. W takich przypadkach najczęściej wdrożenie kończy się niepowodzeniem. Często organizacje po prostu instalują oprogramowanie realizujące funkcje service desk bez wcześniejszego przygotowania się do tej zmiany. Oprogramowanie to pozwala na zdalną rejestrację zgłoszeń serwisowych w postaci tzw. biletów (każde zgłoszenie ma swój numer), co umożliwia służbom informatycznym ich kategoryzację i nadawanie priorytetów. Niestety, rozwiązania tego typu często przyjmują formę odhumanizowanej komunikacji ze służbami informatycznymi i są negatywnie odbierane przez pracowników organizacji, zwłaszcza w przypadkach gdy procedury realizacji zgłoszeń serwisowych nie działają w sposób prawidłowy.

Doświadczenia Sądu Rejonowego Katowice-Zachód wskazują na konieczność ostrożnego podejścia do realizacji funkcji service desk. W organizacji tej celowo nie zastosowano rozwiązania opartego o elektroniczny system biletowy, ale z uwagi na uwarunkowania lokalowe sądu zdefiniowano dwa pojedyncze punkty kontaktu (SPOC – Single Point of Contact) realizujące zgłoszenia telefoniczne oraz dwie linie wsparcia dla użytkowników. Pierwsza z nich realizuje zgłoszenia proste i powtarzalne, natomiast druga rozwiązuje problemy, które nie mogły zostać rozwiązane przez pierwszą. Personel oddziału informatycznego jest również wyczulony na kwestie doskonalenia umiejętności interpersonalnych dotyczących komunikowania się z użytkownikami usług informatycznych.

4.4. Uwagi końcowe

Przedstawioną koncepcję modeli dojrzałości należy traktować jako punkt odniesienia. Rozwiązania proponowane na jej poszczególnych poziomach mogą być dowolnie dopasowywane do potrzeb organizacji. W praktyce może to w szczególności oznaczać, że niektóre rozwiązania poziomów wyższych mogą być stosowane pomimo niezaimplementowania pewnych rozwiązań poziomów niższych. W każdym przypadku o ostatecznym kształcie zakresu zmiany powinny decydować rzeczywiste potrzeby organizacji oraz zdrowy rozsądek.

Zaleca się, aby każde z działań podjętych podczas implementacji praktyki było formalnie dokumentowane. Stworzona dokumentacja pozwala, bowiem na uchronienie wypracowanych metod i narzędzi przed ich utratą w przypadku zmiany personelu oddziału informatycznego oraz stanowi dowód dostosowania infrastruktury informatycznej do wymogów określonych przepisami prawa.

Cennym narzędziem pozwalającym na implementację usługowego modelu informatycznego jest wyposażenie każdego stanowiska roboczego w zwięzłą instrukcję opisującą procedurę korzystania z systemu oraz działań w przypadku sytuacji awaryjnych. Ma ona znaczenie zwłaszcza w przypadku przyjmowania do pracy nowych pracowników.

Docelowo implementacja usługowego modelu świadczenia usług informatycznych powinna uwzględniać koordynację działań w ramach całej apelacji. Ilość pracowników wchodzących w skład personelu informatycznego zatrudnionego w poszczególnych sądach apelacji pozwala bowiem na uzyskanie efektu skali oraz większą specjalizację w organizacji działań drugiej linii wsparcia, rozwiązującej problemy o większym stopniu skomplikowania.

5. Załączniki

Spis załączników:

Załącznik 1 - Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego
Załącznik 2 - Przykładowa lista kontrolna konfiguracji komputera
Załącznik 3 - Lista wybranych usług informatycznych w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód
Załącznik4 - Lista usług informatycznych wykorzystywanych przez wybrane jednostki organizacyjne SR Katowice-Zachód
Załącznik 5 - Lista komponentów warunkujących realizację wybranych usług informatycznych w SR Katowice-Zachód
Załącznik 6 - Macierz powiązań pomiędzy wybranymi użytkownikami, usługami informatycznymi oraz komponentami technicznymi w SR Katowice-Zachód

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 1 - Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego

Lp.	Nazwa	Przeznaczenie	Opis
1	Nagios Open Source (http://www.nagios.org/download/)	Monitorowanie infrastruktury informatycznej	Oprogramowanie stanowi kompleksowe narzędzie do monitorowania środowiska sieciowego (urządzeń sieciowych, aplikacji i usług). Pozwala również na monitorowanie użycia zasobów systemowych (procesora, dysku twardego, logów systemowych) w większości systemów operacyjnych. W razie wykrycia problemów w infrastrukturze informatycznej możliwe jest natychmiastowe wysłanie powiadomienia za pomocą poczty elektronicznej lub SMSa. Modułowa budowa pozwala na dużą konfigurowalność i rozszerzalność. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
2	Zabbix (http://www.zabbix.com/)	Monitorowanie infrastruktury informatycznej	System do monitorowania środowiska sieciowego, zbliżony funkcjonalnością do Nagios Open Source. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
3	Spiceworks (http://www.spiceworks.com/)	Zarządzanie infrastrukturą informatyczną + Implementacja service desk	Aplikacja stanowi kompleksowe narzędzie do zarządzania środowiskiem sieciowym oraz inwentaryzacji komponentów sprzętowych (stacji roboczych, serwerów oraz komponentów sieciowych i programowych) wchodzących w skład infrastruktury informatycznej. Dodatkowo pozwala na zaimplementowanie prostego systemu service desk. Aplikacja może być używana nieodpłatnie m.in. do wsparcia wewnętrznych procesów organizacyjnych.
4	MediaWiIki (http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki)	Implementacja CMDB	Oprogramowanie stanowi platformę do wspólnego tworzenia złożonych dokumentów. Zostało po raz pierwszy użyte do opracowania Wikipedii. System jest udostępniany na podstawie licencji GNU GPLv2 (oprogramowanie) oraz Creative Commons BY-SA 3.0 (dokumentacja), można go więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
5	iTop (http://www.combodo.com/-Overview-.html)	Implementacja ITSM	Aplikacja służąca do kompleksowego zarządzania usługami informatycznymi (ITSM). Pakiet zawiera w pełni konfigurowalną CMDB, system service desk, narzędzie do zarządzania dokumentacją. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
6	ADOit CE (http://www.adoit-community.com/)	Modelowanie architektury informacyjnej	Oprogramowanie pozwalające na modelowanie korporacyjnej architektury informacyjnej. Jest kompatybilne ze standardem TOGAF® 9 (*The Open Group Architecture Framework*). Podejście to pozwala na modelowanie architektury informacyjnej na 4 poziomach: procesów organizacyjnych, systemów informacyjnych, danych oraz technologii. Aplikacja jest w pełni darmową wersją płatnego oprogramowania ADOit.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 2 - Przykładowa lista kontrolna konfiguracji komputera

DELL OPTIPLEX 7010		**Nazwa komputera:**	
			wersja 1.0.6
CZYNNOŚĆ	**OPIS WYKONANIA**		**WYKONANE**
BIOS (F2)	*General -> Boot Sequence*	wybrać tylko **HDD**	
	Boot List Option	wybrać **Legacy**	
	Date and Time	ustawić	
	System Configuration -> Integrated NIC	wybrać **Enabled w/PXE**	
	Power Management -> Wake on LAN	wybrać **LAN Only**	
	Power Management -> Block Sleep (S3 State)	ustawić	
	Power Management -> Deep Sleep Control	wyłączyć	
	POST Behavior -> POST HotKeys	odznaczyć **Enable F12 Boot Option Menu**	
	Virtualization Support -> Virtualization	odznaczyć **Enable Intel Virtualization Technology**	
	Security -> Admin Password	ustawić	
INSTALATOR WINDOWS			
Układ klawiatury	Polski (programisty)		
Użytkownik	nazwa użytkownika "**adma**", ustawić hasło		
Nazwa komputera	na podstawie nr. inwentarzowego -> trzecia sekcja cyfr + K, np. 491/PS/**00350**/08/05 = **00350K**		
Sterowniki	*Karta graficzna*	**Intel HD Graphics** (wyłączenie klawiszy dostępu)	
	Karta sieciowa	**82579LM Gigabit Network Connection**	
	Kontroler dźwięku	**Realtek High Definition Audio**	
	Pozostałe brakujące sterowniki	sprawdzić	
	Dell Client System Update	odznaczyć **Automatic Update**	
		zainstalować wszystkie aktualizacje (sterowniki, BIOS)	
PANEL STEROWANIA			
System i zabezpieczenia			
System	**Ochrona systemu** -> Dysk C: -> Konfiguruj -> Wyłącz ochronę systemu		
	Zaawansowane ustawienia systemu -> Uruchamianie i odzyskiwanie -> Ustawienia -> odznaczyć Automatycznie uruchom ponownie		
	Zdalny -> Pulpit zdalny -> Zezwalaj na połączenia z komputerów z dowolną wersją pulpitu zdalnego		
	Sprawdzić połączenie do pulpitu zdalnego		
Zapora Windows	Włącz lub wyłącz zaporę Windows -> skontrolować wybranie dwukrotnie **Wyłącz zaporę systemu Windows**, Centrum akcji -> **Wyłącz komunikaty "Zapora sieciowa"**		
Windows Update	Aktualizacje ważne -> wybrać **Zainstaluj aktualizacje automatycznie**		
	Włączyć Aktualizacje dla innych produktów, zaktualizować system		
Opcje zasilania	Wyłącz ekran -> ustawić na 30 minut, Hibernacja -> wybrać 0, Wyłączenie dysków twardych -> 0		
Sprzęt i dźwięk			
Ekran	Dopasuj rodzielczość ekranu -> ustawić **1280 x 1024**		
Zegar, region i język			
Region i język	Zmień język wyświetlania -> Klawiatury i języki -> Zmień klawiatury -> Ogólne -> usunąć Zainstalowane usługi wszystkie oprócz **Polski (programisty)**		
Programy			
Programy i funkcje	Włącz lub wyłącz funkcje systemu Windows	usunąć: Funcje multimedialne: - DVD Maker, - Media Center,	
		usunąć: Platforma gadżetów systemu Windows	
		usunąć: Składniki komputera typu Tablet	

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

INSTALACJA OPROGRAMOWANIA (lokalnie)			
Office 2007 Standard	włączenie opcji EXCELA - "Analisys Toolpack"		
Java JRE 7 update 10	wyłączyć update		
PDFCreator 1.6.0	wraz z PDF Architect, bez toolbarów		
LibreOffice 3.6.4	Writer, Calc, Impress, bez modułu Szybkie uruchamianie		
TrueCrypt 6.1a	w języku polskim		
7-zip 9.20	konfiguracja skojarzeń rozszerzeń plików + F9 (dwa panele)		
DOŁĄCZENIE DO DOMENY			
DHCP	ustalenie adresu IP	IP:	
Active Directory	podłączenie komputera pod domenę		
	umiejscowienie konta komputera we właściwej Jednostce Organizacyjnej OU		
	dołączenie konta komputera do właściwych Grup Zabezpieczeń		
	przyporządkowanie konta komputera w WSUS		
Oprogramowanie instalowane z GPO	*Adobe Reader 11*	uruchomić w celu konfiguracji skojarzeń plików	
	nVision Agent	przypisać komputer do odpowiedniej jednostki	
Antywirus	ESET Endpoint 5	instalacja i konfiguracja zdalna	
INSTALACJA OPROGRAMOWANIA SAWA			
SAWA	instalacja i uruchomienie		
	wkopiowanie czcionek i DLLi do systemu		
	konfiguracja drukarek i rozmiarów marginesów		
	ustawienie uprawnień NTFS (SRKZ_p_Cywilny itp.)		
INSTALACJA OPROGRAMOWANIA QNT i Albit			
QNT	instalacja i uruchomienie		
	ustawienie uprawnień NTFS (grupa "uzytkownicy_QNT") C:\QNT C:\QNT_Test_Zachod C:\QNT_Zachod		
	Dopisać nr komputera z uprawnieniami do aplikacji w: a) \\dellqnthvqnt\c$\QNTInst\Aplikacje_dane_zachod\komputer.txt b) \\dellqnthvqnt\c$\QNTInst\Aplikacje_test_zachod\komputer.txt		
UŻYTKOWNIK			
Dane	skopiowanie danych użytkownika z dysku sieciowego X:		
Peryferia	instalacja i konfiguracja drukarek, skanerów oraz innych urządzeń		
Dokumentacja	przygotowanie **Protokołów przekazania sprzętu komputerowego**		
	skompletowanie dokumentacji w w segregatorze		

Źródło: Materiał udostępniony przez SR Katowice-Zachód.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 - Lista wybranych usług informatycznych w SR Katowice-Zachód

Lp.	Identyfikator	Nazwa usługi
1	A-01	Usługa autentykacji i uwierzytelnienia użytkowników
2	OF-01	Usługa dostępu do sieci Internet
3	OF-02	Usługa dostępu do poczty e-mail
4	OF-03A	Usługa dostępu do bankowości elektronicznej NBP
5	OF-03B	Usługa dostępu do bankowości elektronicznej BZWBK
6	OF-04A	Usługa dostępu do systemu finansowo - księgowego
7	OF-04B	Usługa dostępu do systemu płacowego
8	OF-04C	Usługa dostępu do systemu magazynowego
9	OF-04D	Usługa dostępu do systemu środków trwałych
10	OF-05	Usługa dostępu do systemu Płatnik
11	OF-06A	Usługa dostępu do systemu Sumy Depozytowe
12	OF-07A	Usługa drukowania
13	OF-09	Usługa dostępu do systemu informacji prawnej
14	OF-12	Usługa dostępu do systemu Integrator Sprawozdań
15	W-01A	Usługa dostępu do systemu wspomagającego merytoryczną pracę Wydziału I Cywilnego
16	W-02A	Usługa dostępu do systemu wspomagającego merytoryczną pracę Wydziału III Karnego
17	W-06A	Usługa dostępu do systemu informacji prawnej
18	W-09	Usługa drukowania okładek akt sądowych
19	W-10	Usługa dostępu do systemu statystyk sądowych
20	W-11	Usługa dostępu do systemu Monitoringu Spraw Starych
21	W-13	Usługa dostępu do systemu Elektronicznego Obiegu Dokumentów
22	W-14	Usługa dostępu do systemu PESEL SAD
23	W-15	Usługa dostępu do systemu SIS SAD SCHENGEN
24	W-16	Usługa dostępu do systemu Intranetowego portalu Sądowego
25	W-17	Usługa dostępu do systemu digitalizacji akt sądowych
26	W-18	Usługa dostępu do systemu Inteligentnej Wyszukiwarki Akt Sądowych
27	W-20	Usługa dostępu do pełnego systemu wideo konferencji
28	W-21	Usługa dostępu do systemu wideo konferencji umożliwiającej zdalne przesłuchanie świadka lub biegłego
29	W-22	Usługa dostępu do systemu przyjaznego pokoju przesłuchań nieletnich wraz z rejestracją audio i wideo zeznań nieletnich
30	W-23	Usługa monitoringu wizyjnego wraz z rejestracją Punktów Obsługi Interesanta oraz Czytelni Akt

Źródło: Mizerski A. (w druku), *Usługowy model zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem dobrych praktyk biblioteki ITIL*, Rozdział przekazany do druku w: Publikacja Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury pt. „Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ” pod redakcją SSO Krzysztofa Hejosza.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 4 - Lista usług informatycznych wykorzystywanych przez wybrane jednostki organizacyjne SR Katowice-Zachód

Lp.	Identyfikator	Nazwa usługi
1	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-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
2	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
3	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
4	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
5	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
6	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
7	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
8	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: Mizerski A. (w druku), *Usługowy model zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem dobrych praktyk biblioteki ITIL*, Rozdział przekazany do druku w: Publikacja Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury pt. „Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ” pod redakcją SSO Krzysztofa Hejosza.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 5 - Lista komponentów warunkujących realizację wybranych usług informatycznych w SR Katowice-Zachód

Lp.	Identyfikator	Nazwa komponentu	Opis
1	Kom-01	Komputer typ 1	Komputer stacjonarny o wysokich parametrach technicznych do wykorzystania w Oddziałach wyposażony w pełen pakiet Microsoft Office
2	Kom-03	Komputer typ 3	Komputer stacjonarny o średnich parametrach technicznych do wykorzystania w sekretariatach wyposażony w Microsoft Word
3	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
4	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,
5	Not-01	Notebook „sędzia”	Komputer przenośny o wysokich parametrach technicznych dla kadry orzeczniczej
6	Not-02	Notebook „kurator”	Komputer przenośny o średnich parametrach technicznych dla kuratorów
7	Not-03	Notebook „sala”	Komputer przenośny o wysokich parametrach technicznych umożliwiający przeglądanie dowodów rzeczowych w postaci multimedialnej np. nagrania z monitoringu
8	Prn-01	Drukarka lokalna	Drukarka lokalna do małej ilości wydruków
9	Prn-02	Drukarka sieciowa 1	Drukarka sieciowa do dużej ilości wydruków
10	Prn-03	Drukarka sieciowa 2	Drukarka sieciowa do dużej ilości wydruków wyposażona w dodatkowe podajniki do wydruków dużej ilości kopert i zwrotek
11	Prn-04	Drukarka akt	Drukarka do wydruku okładek akt sądowych
12	Wid-01	System wideo konferencji pełnej	Rozbudowany system wideo konferencji wyposażony w 3 szt., kamer, skaner akt oraz system rejestracji wideo konferencji
13	Nieb	System rejestracji zeznań nieletniego	System przesłuchań nieletnich wraz z rejestracją audio i wideo zeznań
14	Lan-02	Dostęp do LAN światłowód	Połączenia siecią światłowodową sieci LAN pomiędzy budynkami – **UWAGA: usługę dostarcza poddostawca**
15	Wan-01	Dostęp do WAN	Dostęp do styku sieci Internet od routera brzegowego **UWAGA: usługę dostarcza poddostawca**
16	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

17	Srv-01	Hypervisor	Serwery niezbędne do wdrożonego systemu wirtualizacji
18	Srv-02	Backup	Serwery niezbędne do wdrożonego systemu backupu (disk to disk) oraz archiwizacji)
19	Srv-03	Active Directory	Usługa katalogowa umożliwiająca autentykację i uwierzytelnienie użytkowników oraz nadawanie praw do zasobów dyskowych
20	Srv-04	DHCP	Usługa Dynamic Host Configuration Protocol przyporządkowująca adresy protokołu IP urządzeniom sieciowym
21	Srv-06	DFS	Usługa rozproszonego systemu plików umożliwiająca redundancje dostępu użytkowników do zasobów sieciowych
22	Srv-07	WDS	Usługa wspomagająca dział IT w procesie automatyzacji wdrażania nowych systemów operacyjnych na komputerach i notebookach
23	Srv-08	Antywirus	Serwer do ochrony antywirusowej, instalacji klientów antywirusowych, aktualizacji sygnatur antywirusowych oraz raportowania
24	Srv-09	WSUS	Serwer do aktualizacji poprawek systemu operacyjnego oraz raportowania stanu poprawek systemów operacyjnych
25	Srv-10	Intranet	Serwer z usługami intranetowymi typu Portal Intranetowy, Monitoring Spraw Starych itp. wykorzystujący PHP i Apache
26	Srv-12	InWAS	Serwer niezbędny do obsługi digitalizacji akt sądowych oraz projektu Inteligentnej Wyszukiwarki Akt Sądowych
27	DB-01	MS SQL	Serwery bazodanowe MS SQL
28	DB-02	Sybase	Serwer bazodanowy Sybase Anywhere SQL
29	Mon-01	Monitoring POI 1	System monitoringu wizyjnego Punktu Obsługi Interesanta – Pl. Wolności 10
30	Monit-01	Monitoring sieci	System monitoringu proaktywnego sieci komputerowej i stanowisk komputerowych

Źródło: Mizerski A. (w druku), *Usługowy model zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem dobrych praktyk biblioteki ITIL*, Rozdział przekazany do druku w: Publikacja Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury pt. „Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ” pod redakcją SSO Krzysztofa Hejosza.

Załącznik 6 - Macierz powiązań pomiędzy wybranymi użytkownikami, usługami informatycznymi oraz komponentami technicznymi w SR Katowice-Zachód

		Komponenty techniczne oraz techniczne 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
Usługi informatyczne wykorzystywane przez jednostki organizacyjne	W-02A		x	x		x							
	W-02B		x	x		x							
	W-03A		x	x		x							
	W-03B		x	x		x							
	W-03C		x	x		x							
	W-03D		x	x		x							
	W-04		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: Mizerski A. (w druku), *Usługowy model zarządzania pracą Oddziału Informatycznego z wykorzystaniem dobrych praktyk biblioteki ITIL*, Rozdział przekazany do druku w: Publikacja Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury pt. „Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach ” pod redakcją SSO Krzysztofa Hejosza.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura zespołu projektowego dla wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi”

Wdrożenie pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – „case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, listopad 2013

Spis treści

1. Wstęp 749

2. Cel dobrej praktyki 749

2.1. Podstawowe założenia 750

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych 750

3.1. Etapy wdrożenia oraz koncepcja modelu dojrzałości 751

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki 753

4. Zespół projektowy 754

4.1. Struktura zespołu projektowego 754

4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 754

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie 757

5. Załączniki 759

5.1. Załącznik 1 – Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego 760

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis rysunków

Rysunek 1 Proces definiowania zakresu wdrożenia. 752
Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych 754
Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy 755
Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego w Sądzie 757

Spis tabel

Tabela 1 Poziomy dojrzałości dobrej praktyki Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi 752
Tabela 2 Opis ról zespołu Wykonawcy 756
Tabela 3 Opis ról zespołu projektowego w Sądzie 758

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje podejście do wdrożenia dobrej praktyki pod nazwą „Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi" w Oddziałach Informatycznych. Przedstawiono tutaj etapy wdrożenia praktyki oraz szczegółowy podział ról wraz z uwzględnieniem ich opisu w ramach zespołu projektowego – po stronie zarówno Wykonawcy, jak i Sądów.

Technologia informacyjna (IT) jest jednym z najistotniejszych czynników warunkujących kształt i praktyki współczesnych organizacji, co razem z jej dynamicznym rozwojem i rozpowszechnieniem wymusza na organizacjach gospodarczych oraz instytucjach konieczność ponoszenia znacznych inwestycji. Bardzo często stanowi ona o ich sukcesie, ale jednocześnie może być źródłem wielu zagrożeń, z których najpoważniejszym są jej nadmierne koszty. Dzieje się tak dlatego, że procesy biznesowe i organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw i instytucji oparte są na sprawnym obiegu informacji, który stał się krytycznym czynnikiem ich funkcjonowania. Obecnie nawet chwilowa niedostępność organizacyjnych systemów informacyjnych może sprawić, że jednostki te nie będą w stanie nie tylko sprawnie działać, ale nawet funkcjonować w ogóle.

Powyższe spostrzeżenie dotyczy również polskiego sądownictwa. Sąd jest instytucją intensywnie wykorzystującą wsparcie informatyczne w działalności zarówno orzeczniczej, jak i administracyjnej. Ostatnie kilka lat znacząco zmieniło oblicze Sądów, biorąc pod uwagę kwestię ich informatyzacji. Na początku XXI wieku korzystanie z narzędzi informatycznych w Sądzie ograniczało się w zasadzie do wykorzystywania w działalności orzeczniczej sytemu Lex. Obecnie powszechnie stosowane są systemy wspomagania pracy merytorycznej poszczególnych jednostek organizacyjnych Sądów oraz szereg innych zaawansowanych rozwiązań, z których w pierwszej kolejności należy wymienić e-protokół.

2. Cel dobrej praktyki

Celem niniejszej dobrej praktyki jest wdrożenie w Sądach, biorących udział w projekcie pilotażowym, rozwiązania organizacyjnego polegającego na systematycznym podejściu do zarządzania sferą informatyczną organizacji.

Doświadczenia płynące z organizacji biznesowych wskazują na konieczność zarządzania zasobami informatycznymi z uwzględnieniem tzw. informatycznego modelu usługowego. Informatyczny model usługowy jest ściśle związany z koncepcją ITSM (*IT Service Management*). Jej główną ideą jest wprowadzenie pojęcia usługi informatycznej, czyli potrzeby organizacyjnej zaspokajanej przez sferę informatyczną. W ITSM sfera organizacyjna ma zawsze charakter nadrzędny w stosunku do sfery informatycznej, co oznacza, że sfera informatyczna ma w pierwszej kolejności uwzględniać racjonalne potrzeby organizacji, a nie odwrotnie. Informatyczny model usługowy sprawdził się w praktyce gospodarczej, jako pozwalający na wydobycie potencjału organizacyjnego przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów.

ITSM jest dziedziną definiującą zasady zarządzania sferą IT z perspektywy odbiorcy usług informatycznych. Ujęcie takie stanowi zasadniczą zmianę z wcześniejszego, i ciągle powszechnie obowiązującego, podejścia zorientowanego na technologię na podejście zorientowane na klienta, tj. odbiorcę wyżej wymienionych usług. Wdrożenie w organizacji informatycznego modelu usługowego ma z założenia wnieść zasadniczą zmianę jakościową dla odbiorców usług informatycznych w Sądzie, tj. pracowników oddziałów i wydziałów. Nie muszą oni bowiem zmagać się już z hermetycznym i niezrozumiałym językiem technologicznym. Mogą precyzyjnie operować pojęciami, które są zrozumiałe dla nich oraz personelu oddziału informatycznego, a określają ich potrzeby informacyjne i związane z nimi usługi.

Stosowanie ITSM pozwala na osiągnięcie licznych korzyści organizacyjnych. W szczególności należy do nich zaliczyć:

- Lepsze dopasowanie usług informatycznych do potrzeb organizacji.
- Wgląd w strukturę kosztów sfery informatycznej umożliwiający optymalizację i planowanie wydatków.
- Zwiększoną skuteczność i efektywność pracy wynikające z jakości i zwiększonego dopasowania usług informatycznych do potrzeb użytkowników.
- Oszczędności finansowe wynikające z usprawnionego zarządzania zasobami i zmniejszonej pracochłonności.
- Efektywne zarządzanie umożliwiające nadążanie za tempem pojawiających się zmian.
- Zwiększone zadowolenie użytkowników usług informatycznych.
- Lepszy wizerunek organizacji wśród pracowników i klientów.

2.1. Podstawowe założenia

Systematyczne podejście do zarządzania sferą informatyczną jest działaniem obligatoryjnym, wynikającym z zapisów prawa, tj. Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. 2012 Nr 0, poz. 526).

Przygotowanie i wdrożenie dobrej praktyki w zakresie zarządzania zasobami i usługami informatycznymi uwzględnia obowiązujące regulacje prawne:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070 ze zm.);
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r., o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. z 2011 r., Nr 109, poz. 639 ze zm.);
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 czerwca 2012 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji Ministerstwa Sprawiedliwości i sądów powszechnych, (Dz. Urz. Min. Sprawiedl., poz. 93);
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 marca 2013 r. w sprawie wskazania zamawiającego do przygotowywania i przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego (Dz. Urz. Min. Sprawiedl., poz. 122).

3. Podejście do realizacji prac wdrożeniowych

Projekt wdrożenia dobrej praktyki realizowany będzie przy zastosowaniu modelu ekspercko-partycypacyjnego, który polega na aktywnym współdziałaniu specjalistów Wykonawcy z wybranymi przedstawicielami Sądu w opracowywaniu nowego rozwiązania. Ma to na celu optymalne dostosowanie wykorzystywanych metod do oczekiwań i potrzeb Sądu.

Prace wdrożeniowe w zakresie omawianej dobrej praktyki dotyczą całego Sądu. Ze względu na charakter praktyki główną rolę we wdrożeniu odgrywać będzie Oddział Informatyczny. Do wykonania niektórych zadań w projekcie, takich jak inwentaryzacja oraz zakup sprzętu informatycznego, niezbędny będzie również udział Oddziału Finansowego oraz Gospodarczego.

Zmiana organizacyjna polegająca na zastosowaniu koncepcji ITSM może być bardzo złożonym przedsięwzięciem wymagającym długookresowych działań oraz angażującym znaczące środki finansowe. Aby uniknąć sytuacji ponoszenia nieuzasadnionych kosztów oraz błędów wdrożeniowych, metodyka ITIL propaguje zasadę *adapt-and-adopt* czyli wybranie tylko tych elementów biblioteki, które są właściwe dla organizacji oraz dostosowanie ich do jej specyfiki. Zaleca się, aby proces wdrażania poszczególnych komponentów przebiegał stopniowo, aby organizacja w długim okresie mogła dojść do poziomu docelowego.

Dobra praktyka zakłada wykorzystanie istniejącego sprzętu oraz oprogramowania *Open Source* (lub innego darmowego oprogramowania oraz ew. wcześniej zakupionego oprogramowania komercyjnego), co w praktyce oznacza ograniczenie wydatków związanych z wdrożeniem jedynie do kosztów osobowych. Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego znajduje się załączniku 1.

3.1. Etapy wdrożenia oraz koncepcja modelu dojrzałości

Przedstawioną poniżej koncepcję modeli dojrzałości należy traktować jako punkt odniesienia. Rozwiązania proponowane na jej poszczególnych poziomach mogą być dowolnie dopasowywane do potrzeb organizacji. W praktyce może to w szczególności oznaczać, że niektóre rozwiązania poziomów wyższych mogą być stosowane pomimo niezaimplementowania pewnych rozwiązań poziomów niższych. W każdym przypadku o ostatecznym kształcie zakresu zmiany powinny decydować rzeczywiste potrzeby organizacji oraz zdrowy rozsądek.

Zaleca się, aby każde z działań podjętych podczas implementacji praktyki było formalnie dokumentowane. Stworzona dokumentacja pozwala bowiem na uchronienie wypracowanych metod i narzędzi przed ich utratą w przypadku zmiany personelu oddziału informatycznego oraz stanowi dowód dostosowania infrastruktury informatycznej do wymogów określonych przepisami prawa.

Docelowo, implementacja usługowego modelu świadczenia usług informatycznych powinna uwzględniać koordynację działań w ramach całej apelacji. Ilość pracowników wchodzących w skład personelu informatycznego zatrudnionego w poszczególnych sądach apelacji pozwala bowiem na uzyskanie efektu skali oraz większą specjalizację w organizacji działań drugiej linii wsparcia, rozwiązującej problemy o większym stopniu skomplikowania.

Pierwsza faza wdrożenia ma na celu określenie zakresu wdrożenia i jest procesem składającym się z czterech etapów: wstępnej oceny poziomu dojrzałości, weryfikacji poziomu dojrzałości, określenia docelowego poziomu dojrzałości oraz wyboru metod i narzędzi koniecznych do osiągnięcia poziomu docelowego. Proces definiowania zakresu wdrożenia zaprezentowano na rys. 2.

Arkusze diagnostyczne rozesłane wcześniej do Sądów biorących udział w pilotażu miały na celu określenie poziomu dojrzałości organizacji w stosowaniu omawianej dobrej praktyki (zgodnie z tabelą 1). Oznacza to, że etap 1 fazy przygotowawczej został już ukończony (na rys. 2 zaznaczony kolorem szarym). Przesłane odpowiedzi traktowane są jako ocena wstępna. Na etapie wdrożenia należy dokonać weryfikacji oceny poziomu dojrzałości, a następnie określić poziom docelowy. W niektórych przypadkach może się okazać, że pomimo spełnienia wymagań poziomu wyższego nie spełniono wymogów poziomu niższego. Weryfikacja istniejącego poziomu dojrzałości oraz określenie poziomu docelowego determinuje wybór odpowiedniego zestawu narzędzi, który ma na celu dopasowanie praktyki do specyfiki Sądu. Proces dopasowania wdrażanej praktyki powinien mieć formę dyskusji przeprowadzonej w zespole wdrożeniowym (w skład którego oprócz przedstawicieli firmy

wdrożeniowej wchodzą również pracownicy Sądu) oraz zostać uwieńczony konsensusem w odniesieniu do zakresu dokonywanych zmian.

Rysunek 1 Proces definiowania zakresu wdrożenia. Źródło: Opracowanie własne.

Przy określaniu zakresu zmian należy kierować się zdrowym rozsądkiem, tzn. preferować zmiany małe, z ich ewentualnym późniejszym rozszerzeniem, nad zmianami dużymi. Wiele wdrożeń rozwiązań ITSM zakończyło się niepowodzeniem z uwagi na przeszacowanie zakresu zmian.

W tabeli 1 zaprezentowano poziomy dojrzałości dobrej praktyki mającej na celu zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi.

Tabela 1 Poziomy dojrzałości dobrej praktyki Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi

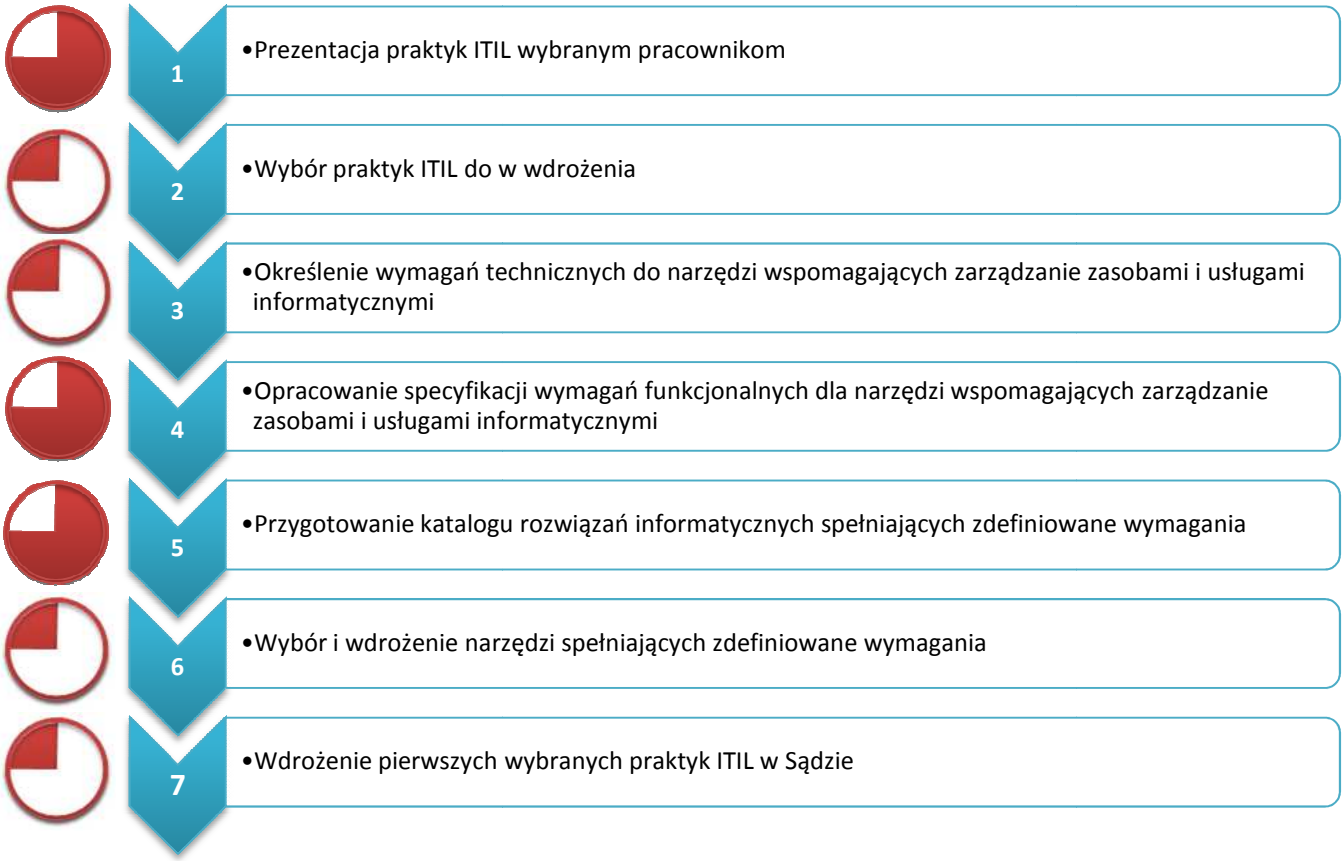
Nr poziomu	Nazwa poziomu	Wymagania
I	Początkowy	Ujednolicenie i standaryzacja sprzętu komputerowego – komputerów stacjonarnych, przenośnych, serwerów, sprzętu drukującego, skanerów itd. (ustalenie parametrów urządzeń dla poszczególnych grup użytkowników) oraz ustalanie odpowiedniej wielkości zamówienia).
II	Powtarzalny lecz intuicyjny	Standaryzacja typów sprzętu w modelu usługowym (np. komputer do obsługi sekretariatu, komputer do obsługi sali rozpraw). Wykorzystanie list kontrolnych przy konfiguracji urządzeń i instalacji oprogramowania.
III	Zdefiniowany	Automatyzacja instalacji i konfiguracji oprogramowania (np. wykorzystanie WDS – Windows Deployment Services, WSUS – Windows Server Update Services, GPO – Group Policy Objects, SCCM – System Center Configuration Manager).
IV	Kontrolowany i mierzalny	Wykorzystanie narzędzi do opisu i/lub monitorowania opisu infrastruktury informatycznej (np. nVision, Spiceworks).
V	Zoptymalizowany	Implementacja wybranych elementów ITIL w zakresie świadczenia usług informatycznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2. Podejście do wdrażania dobrej praktyki

Poniżej przedstawiono model wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi".



Diagramy kołowe usytuowane obok każdego z działań przedstawiają poziom zaangażowania pracowników Wykonawcy oraz przedstawicieli Sądu, czyli orientacyjny podział poświęconego czasu:

Zaangażowanie Wykonawcy

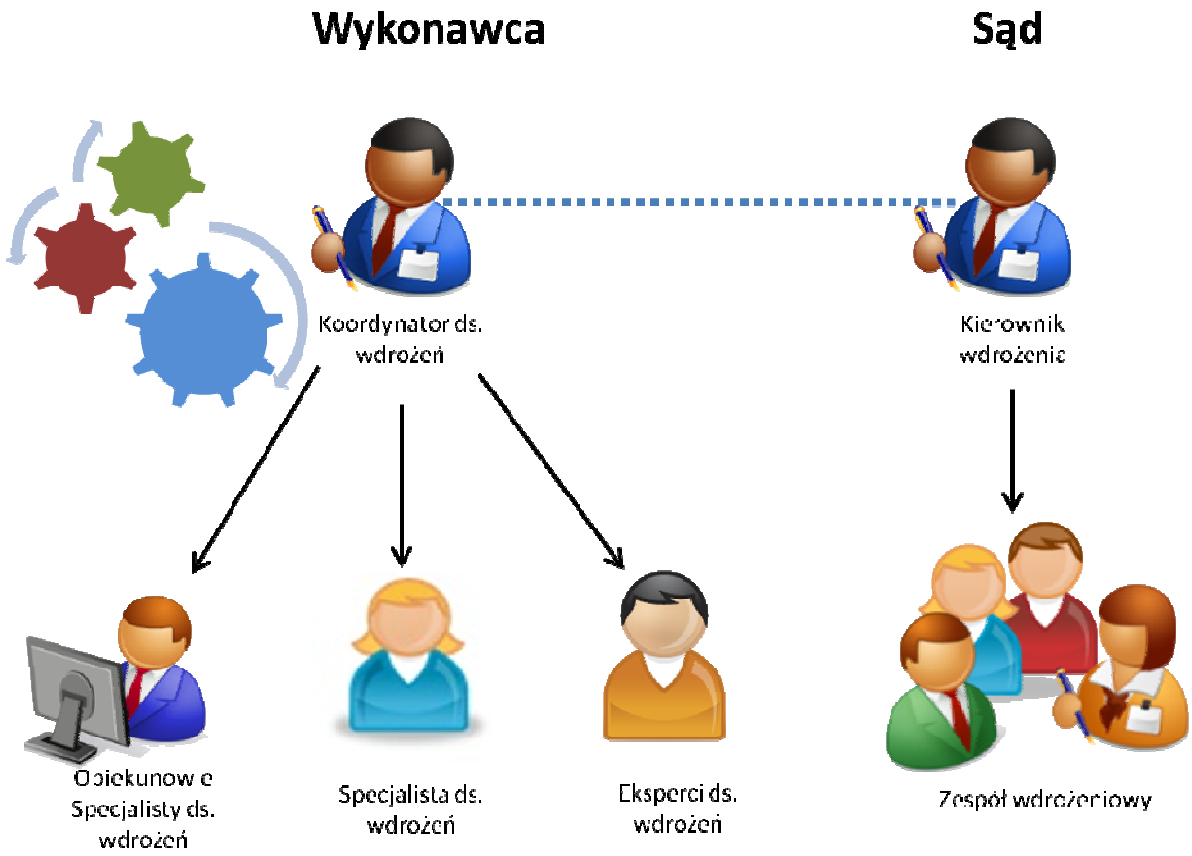
Zaangażowanie przedstawicieli Sądu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Zespół projektowy

4.1. Struktura zespołu projektowego

Oto struktura zespołu projektowego wdrożenia dobrej praktyki „Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi”:



Rysunek 2 Struktura podziału ról projektowych

Szczegółowy opis zaangażowania poszczególnych członków zespołu projektowego został przedstawiony w sekcji „Definicja ról zespołu projektowego”.

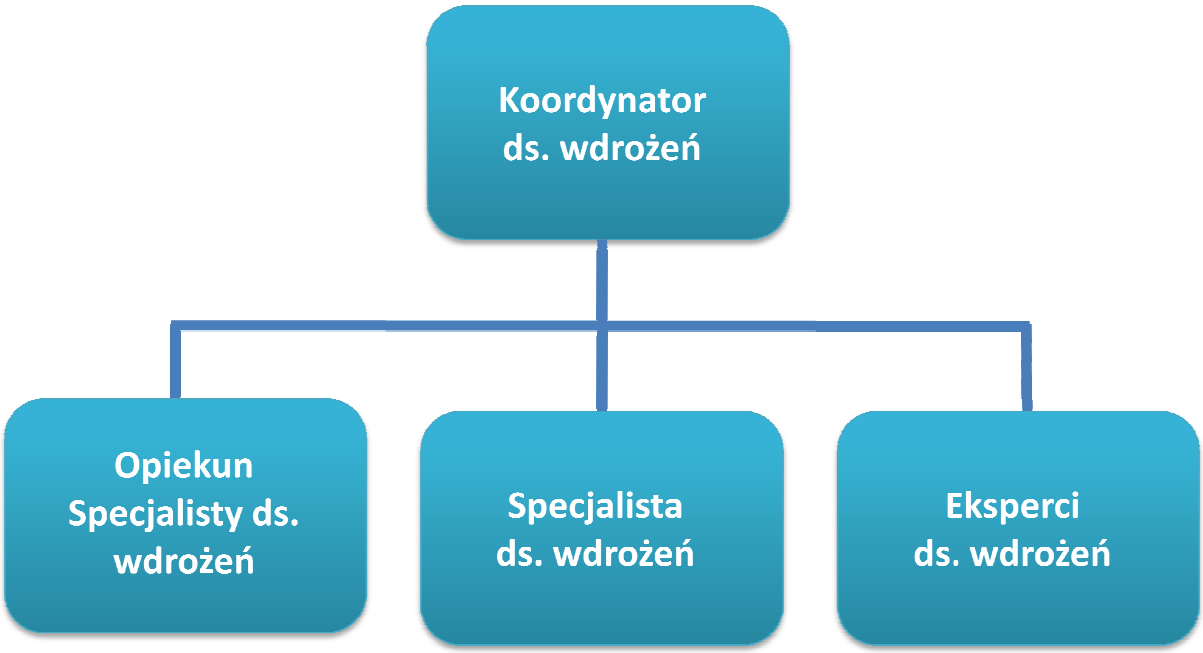
4.2. Definicja ról zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

W skład zespołu projektowego po stronie Wykonawcy wchodzą:

- Koordynator ds. wdrożeń (menedżer);
- Opiekunowie Specjalistów ds. wdrożeń (5 osób – zespół nadzorujący wdrożenie);
- Specjaliści ds. wdrożeń (1 indywidualny specjalista wyznaczony dla każdego z Sądów);
- Eksperci ds. wdrożeń (5 osób):

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Eksperci ds. technologii informatycznych (3 ekspertów),
- Ekspert ds. zarządzania procesami w organizacji (1 ekspert),
- Ekspert ds. komunikacji wewnętrznej (1 ekspert).



Rysunek 3 Struktura zespołu projektowego po stronie Wykonawcy

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 2 Opis ról zespołu Wykonawcy

Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator ds. wdrożeń	▪ Kontrola harmonogramu, budżetu i jakości projektu. ▪ Kontakt i współpraca w zakresie realizacji projektu z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury. ▪ Zarządzanie ryzykami o wysokiej istotności dla realizacji projektu. ▪ Uczestnictwo w wybranych spotkaniach z przedstawicielami Sądów. ▪ Podejmowanie strategicznych decyzji w projekcie.
Ekspert ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu szczegółowego opisu wdrożenia dobrej praktyki dopasowanej do wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Opiniowanie przygotowanych produktów i potrzeb Sądu. ▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów warsztatowych dostosowanyc do konkretnej dobrej praktyki. ▪ Współpraca z opiekunami w zakresie wypracowania wspólnych jednorodnych standardów dla opisów szczegółowych programów wdrożeń.
Specjalista ds. wdrożeń	▪ Przygotowanie produktów poszczególnych etapów wdrożenia dobrej praktyki. ▪ Monitorowanie prac zespołu wdrożeniowego w Sądzie. ▪ Identyfikacja, zgłoszenie oraz eskalacja ryzyk pojawiających się w trakcie realizacji projektu. ▪ Identyfikacja i priorytetyzacja zadań koniecznych do realizacji przy wdrażaniu dobrej praktyki. ▪ Przygotowywanie materiałów wymaganych przy realizacji poszczególnych etapów wdrożenia. ▪ Realizacja oraz przeprowadzenia warsztatów dla wyznaczonych grup pracowników kierownictwa Sądu. ▪ Współpraca z Koordynatorem projektu oraz Prezesem Sądu w zakresie bieżącego zarządzania projektem. ▪ Współpraca ze wskazanym Opiekunem projektu po stronie Wykonawcy. ▪ Przygotowanie danych wsadowych do raportu kwartalnego i końcowego z realizac przebiegu prac projektowych dla: a) Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, b) Prezesa Sądu i Koordynatora po stronie Sądu. ▪ Organizacja spotkań i przeglądów projektu.
Opiekun ds. wdrożeń	▪ Wsparcie w przygotowaniu materiałów merytorycznych we współpracy z Ekspertami ds. wdrożeń. ▪ Wsparcie organizacyjne i logistyczne w zakresie skutecznego wdrażania dobrych praktyk w Sądzie. ▪ Koordynacja wyników prac w poszczególnych sądach dla danej praktyki (tworzenie wzorcowych modeli wdrożeniowych i ich rozpowszechnianie w pozostałych Sądacl poprzez forum – platformę elektroniczną stworzoną na potrzeby projektu). ▪ Wyjaśnianie z Prezesami Sądów i Koordynatorem ds. wdrożeń sytuacji eskalacyjnych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.3. Definicja ról zespołu projektowego w Sądzie

W skład zespołu projektowego w Sądzie wchodzą:

- Kierownik wdrożenia;
- Zespół wdrożeniowy:
  - Dyrektor Sądu,
  - Kierownik Oddziału Informatycznego,
  - Oddział Gospodarczy,
  - Oddział Finansowy.

Prace wdrożeniowe realizowane w ramach projektu w danym Sądzie mogą być związane z koniecznością wskazania przez członka zespołu wdrożeniowego pracownika, który będzie odpowiedzialny za wsparcie Wykonawcy w przygotowaniu materiałów, analizie danych, weryfikacji opracowanych produktów.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę zespołu projektowego w Sądzie. W tabeli opisane zostały role członków zespołu.

Rysunek 4 Struktura zespołu projektowego w Sądzie

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 3 Opis ról zespołu projektowego w Sądzie

Rola	Zakres odpowiedzialności
Kierownik Wdrożenia	▪ Zapewnienie zasobów (ludzkich i rzeczowych) Sądów niezbędnych do realizacji projektu. ▪ Zapewnienie dostępności pracowników Sądu skierowanych do realizacji prac projektowych. ▪ Kontrola przebiegu i jakości prac projektowych. ▪ Bieżące zgłaszanie Wykonawcy Projektu problemów z realizacją prac przez zespół po stronie Wykonawcy. ▪ Potwierdzenie wdrożenia dobrej praktyki po zakończeniu prac.
Zespół wdrożeniowy w Sądzie	▪ Dostarczanie danych do weryfikacji poziomu dojrzałości. ▪ Weryfikacja proponowanych systemów zarządzania zasobami i usługami informatycznymi. ▪ Opiniowanie wariantów rozwiązań. ▪ Opiniowanie zakresu wdrożenia zmian w modelu. ▪ Weryfikacja materiałów przygotowanych przez zespół Wykonawcy. ▪ Modyfikacja przyjętych przez Wykonawcę założeń w kierunku bardziej precyzyjnych wymagań i potrzeb Sądu. ▪ Udział w warsztatach i szkoleniach wskazanych przez Wykonawcę. ▪ Dostarczanie informacji i dokumentów wymaganych do przygotowania produktów prac wdrożeniowych.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Załączniki

Załącznik 1 - Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.1. Załącznik 1 – Spis nieodpłatnego oprogramowania wspomagającego

Lp.	Nazwa	Przeznaczenie	Opis
1	Nagios Open Source (http://www.nagios.org/download/)	Monitorowanie infrastruktury informatycznej	Oprogramowanie stanowi kompleksowe narzędzie do monitorowania środowiska sieciowego (urządzeń sieciowych, aplikacji i usług). Pozwala również na monitorowanie użycia zasobów systemowych (procesora, dysku twardego, logów systemowych) w większości systemów operacyjnych. W razie wykrycia problemów w infrastrukturze informatycznej możliwe jest natychmiastowe wysłanie powiadomienia za pomocą poczty elektronicznej lub SMSa. Modułowa budowa pozwala na dużą konfigurowalność i rozszerzalność. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
2	Zabbix (http://www.zabbix.com/)	Monitorowanie infrastruktury informatycznej	System do monitorowania środowiska sieciowego, zbliżony funkcjonalnością do Nagios Open Source. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
3	Spiceworks (http://www.spiceworks.com/)	Zarządzanie infrastrukturą informatyczną + Implementacja service desk	Aplikacja stanowi kompleksowe narzędzie do zarządzania środowiskiem sieciowym oraz inwentaryzacji komponentów sprzętowych (stacji roboczych, serwerów oraz komponentów sieciowych i programowych) wchodzących w skład infrastruktury informatycznej. Dodatkowo pozwala na zaimplementowanie prostego systemu service desk. Aplikacja może być używana nieodpłatnie, m.in. do wsparcia wewnętrznych procesów organizacyjnych.
4	MediaWiki (http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki)	Implementacja CMDB	Oprogramowanie stanowi platformę do wspólnego tworzenia złożonych dokumentów. Zostało po raz pierwszy użyte do opracowania Wikipedii. System jest udostępniany na podstawie licencji GNU GPLv2 (oprogramowanie) oraz Creative Commons BY-SA 3.0 (dokumentacja), można go więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
5	iTop (http://www.combodo.com/-Overview-.html)	Implementacja ITSM	Aplikacja służąca do kompleksowego zarządzania usługami informatycznymi (ITSM). Pakiet zawiera w pełni konfigurowalną CMDB, system service desk, narzędzie do zarządzania dokumentacją. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach.
6	ADOit CE (http://www.adoit-community.com/)	Modelowanie architektury informacyjnej	Oprogramowanie pozwalające na modelowanie korporacyjnej architektury informacyjnej. Jest kompatybilne ze standardem TOGAF® 9 (*The Open Group Architecture Framework*). Podejście to pozwala na modelowanie architektury informacyjnej na 4 poziomach: procesów organizacyjnych, systemów informacyjnych, danych oraz technologii. Aplikacja jest w pełni darmową wersją płatnego oprogramowania ADOit.