

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 5 (57)



P. Banasik, *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „e-mentor” 2014, nr 5 (57), s. 56–61, <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1143>.

# Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa

Przemysław Banasik

Artykuł przedstawia metody i techniki wsparcia organizacyjnego uczenia się wykorzystywane w ramach projektu Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury „Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowania”. Ich wdrożenie zostało podporządkowane równoległemu usprawnianiu procesów naprawczych w sądach, takich jak: poprawa zarządzania przepływem spraw i sprawnością postępowania, opracowanie skutecznej polityki informacyjnej sądów oraz zarządzania komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz poprawa wykorzystania narzędzi IT w organizacji wymiaru sprawiedliwości.

Celem opracowania jest prezentacja nowoczesnego modelu doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa powstającego w ramach innowacyjnego projektu – pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi<sup>1</sup>. W ramach pilotażu w sześćdziesięciu wybranych sądach powszechnych (rejonowych, okręgowych i apelacyjnych), przy wsparciu ekspertów zewnętrznych, wdrażane są „dobre praktyki”<sup>2</sup> – usprawnienia zarządcze w obszarach komunikacji, zarządzania

zasobami ludzkimi oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii do monitoringu przepływu spraw przez sąd i finansów. Eksperti zewnętrzni, we współpracy z prezesami i dyrektorami sądów pilotażowych, identyfikują innowacje procesowe, organizacyjne i społeczne, opisują je, a następnie wdrażają we wszystkich sądach pilotażowych. Pilotaż uzupełniają warsztaty wspomagające wdrożenie „dobrych praktyk” z zakresu podnoszenia jakości obsługi interesanta, zarządzania przepływem spraw i obciążeniem pracą w wydziale, zastosowania nowoczesnych technologii w wymiarze sprawiedliwości, organizacji pracy w referacie sędziego, zarządzania kadrami i finansami w sądach oraz nowoczesnego przywództwa w wymiarze sprawiedliwości. W ramach pilotażu powstały również wspólnoty praktyków – prezesów i dyrektorów sądów pilotażowych<sup>3</sup>. Spotykają się oni regularnie i dobrowolnie w celu wypracowania rozwiązań zarządczych optymalnych z punktu widzenia organizacji wymiaru sprawiedliwości. Spotkania te stanowią swoistą platformę wertrykalnej i horyzontalnej wymiany myśli i doświadczeń. Ponadto w sądach

<sup>1</sup> Autor artykułu uczestniczył w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, reprezentując Sąd Okręgowy w Gdańsku. Jest współautorem trzech „dobrych praktyk”, które wdrażane są w pozostałych 59 sądach pilotażowych: 1. Poprawa wizerunku sądu, 2. Sąd w otoczeniu społecznym, 3. Sąd jako organizacja samoucząca się.

<sup>2</sup> W ramach pilotażu wdrożono następujące „dobre praktyki”: 1. Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych, 2. Zarządzanie zmianą postaw pracowników, 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 i kompetencjami pracowników, 8. Pozafinansowe instrumenty motywowania, 9. Standaryzacja stanowisk pracy, 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, 16. Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów, 17. Informatyczny system rezerwacji zasobów, 18. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczey, 19. Audyt bezpieczeństwa stanowisk komputerowych, 20. Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi, 21. Poprawa wizerunku sądu, 22. Sąd w otoczeniu społecznym, 23. Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii, 24. Sąd jako organizacja samoucząca się.

<sup>3</sup> Wspólnota praktyków (WP) definiowana jest jako grupa osób, które podziwiają zainteresowanie określonym obszarem i które pogłębiają swoją wiedzę na jego temat poprzez trwałą, regularną interakcję. WP można traktować jako platformę zarówno formalnej, jak i nieformalnej komunikacji, opartej na zaangażowaniu wszystkich uczestników i nastawionej na zwiększanie poziomu ich wiedzy. WP stanowi interaktywną formę uczenia się, ponieważ odbywa się w ramach struktury grupowej opartej na współpracy, a nie zindywidualizowanym pozyskiwaniu wiedzy (D. Sześciło, A. Mednis, M. Niziołek, J. Jakubek-Lalik, *Administracja i Zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 170 i następne, zob. też: J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005).

## Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości...

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 spraw przez sąd oraz finansów. Udział we wspólnotach praktyków osób decyzyjnych gwarantuje wprowadzenie wypracowanych rozwiązań w praktyce. W efekcie realizacji pilotażu powstała sieć partycypacyjna łącząca sądy pilotażowe. W ramach realizacji pilotażu utworzono także forum dyskusyjne dla uczestników projektu, służące wymianie poglądów i doświadczeń. Zapewnia ono łatwy i szybki dostęp do wiedzy.

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

Omawiany projekt ma charakter eksperymentu. Wspólnoty praktyków powstające w ramach pilotażu są elementem koncepcji zarządzania wiedzą. Koncepcja ta w sposób zaskakujący, szybki i systemowy przeobraziła teorię i praktykę współczesnego zarządzania. Publikacje z zakresu zarządzania wiedzą dotyczą jednak przede wszystkim organizacji o charakterze gospodarczym. Wiedza w przedsiębiorstwie i umiejętne zarządzanie nią stanowi bowiem źródło przewagi konkurencyjnej o dużym i dalekim od wyczerpania potencjale<sup>4</sup>. Wiedza jest najbardziej niepowtarzalnym z zasobów i zapewnia największe szanse wytworzenia trwałej przewagi<sup>5</sup>. *Jest zorganizowanym zasobem użytecznej informacji, zawiera oprócz informacji usytuowanych w konkretnym kontekście, także ogólniejsze wartości, doświadczenia i reguły, które ułatwiają interpretację (wykorzystanie wiedzy). Wiedza służy zdefiniowaniu problemu, rozwiązaniu go, wdrożeniu rozwiązania przy najniższych kosztach, a następnie uruchomieniu procesu uczenia się przez powiązanie w sieć sprzężeń zwrotnych. Zarządzanie wiedzą to gospodarowanie tym szczególnym zasobem. Dotyczy ono procesów tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji, magazynowania, odnajdywania, stosowania i transferu<sup>6</sup>. Organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą opiera się na trzech głównych filarach, które są*

*wspomagane infrastrukturą informacyjną (technologią): na zarządzaniu ludźmi, kulturze organizacyjnej oraz zarządzaniu procesem. Taka orientacja organizacji umożliwia jej sprawniejsze uczenie się od interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co pozwala na skuteczne przeprowadzanie zmian, a więc szybsze reagowanie na zjawiska zachodzące w otoczeniu<sup>7</sup>. Według J. Brdulaka organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą, czyli oparta na wiedzy, powinna:*

- *być zorientowana procesowo,*
- *potrafić uczyć się, w tym w szczególności od swoich interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych),*
- *posiadać kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie wiedzą,*
- *efektywnie wdrażać rezultaty uczenia się, a więc sprawnie zarządzać wiedzą<sup>8</sup>.*

Zarządzanie wiedzą w organizacji wymiaru sprawiedliwości służy innym celom. Ich identyfikacja, jak i narzędzia służące do dzielenia się nią nie były do tej pory przedmiotem pogłębionych badań. Niniejszy artykuł odpowiada na pytanie, na ile narzędzia stosowane w biznesie, służące dzieleniu się wiedzą, mogą zostać wykorzystane w organizacji wymiaru sprawiedliwości. Wspólnoty praktyków jako platformy wymiany myśli nie są rozwiązaniem nowym, od zawsze bowiem przedstawiciele profesji skupiali się w różnego rodzaju elitarnych zrzeszeniach zawodowych. Ich celem było w szczególności stworzenie wysokich barier wejścia do zawodu oraz kształtowanie cen i chronienie tajemnic zawodowych poprzez ograniczanie dostępu do nich. Obecnie są one przede wszystkim wirtualnymi platformami wymiany myśli, mającymi pomagać specjalistom z danej dziedziny. Nie wyklucza to spotkań w realnym świecie<sup>9</sup>.

Tymczasem w organizacji wymiaru sprawiedliwości kulturowany jest model biurokratycznej, hierarchicznej organizacji, który generuje przeszkody w zarządzaniu wiedzą. Sądy ukierunkowane są na przestrzeganie reguł. Ich cele są stałe, niezależne od zmian otoczenia makroekonomicznego, a procedury sztywne i sformalizowane. Pomiędzy sądami brakuje przepływu informacji w układzie horyzontalnym, w szczególności pomiędzy 11 apelacjami. Organizacja wymiaru sprawiedliwości pogrupowana jest bowiem w niezależne apelacje. W ramach obszaru apelacji funkcjonują okręgi sądowe, a w nich sądy rejonowe. Pomiędzy apelacjami nie ma formalnych powiązań. Podobnie wygląda to w przypadku sądów okręgowych i sądów rejonowych.

<sup>4</sup> C. Suszyński, *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 47.

<sup>5</sup> A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 373; por. A. Glińska-Noweś, B. Godziszewski, *Zarządzanie zasobami*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), dz.cyt., s. 424 i następne.

<sup>6</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 8.

<sup>7</sup> J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, dz.cyt., s. 443.

### Zarządzanie wiedzą w organizacji wymiaru sprawiedliwości w skali makro

Pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi zainicjowany przez prezesów 60 sądów powszechnych ma na celu doskonalenie zdolności zarządczych kadr kierowniczych sądów poprzez wymianę doświadczeń i identyfikację wdrożonych w poszczególnych sądach rozwiązań techniczno-organizacyjnych, które można upowszechniać w innych jako tzw. „dobre praktyki”. Rezultatem pilotażowego wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania jest także powstanie łączącej sądy sieci partycypacyjnej, w ramach której następuje transfer dobrych praktyk. Sądy pilotażowe, działające niezależnie, współpracują na rzecz wspólnego celu<sup>10</sup>. Sieć partycypacyjna, powstała w wyniku pilotażowego wdrożenia nowoczesnego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości, charakteryzuje się następującymi cechami:

- relacje pomiędzy sądami mają charakter nieformalny;
- sądy w sieci zachowują autonomię decyzyjną w procesie współpracy;
- relacje pomiędzy sądami mają charakter kooperacyjny;
- sądy mają zdefiniowany wspólny cel, który chcą osiągnąć poprzez współpracę;
- sądy łączy poczucie odrębności wobec sądów znajdujących się na zewnątrz sieci.

W powstałej sieci partycypacyjnej występuje kilku centralnych aktorów – Sąd Apelacyjny we Wrocławiu, Sąd Okręgowy w Gdańsku, Sąd Okręgowy w Gliwicach, Sąd Rejonowy w Białymstoku, Sąd Rejonowy Katowice-Zachód. Centralnym aktorem jest aktor zaangażowany w wiele więzi. Centralność można mierzyć, przy czym w literaturze korzysta się najczęściej z następujących miar: stopnia centralności, bliskości lub pośredniości. *Stopień centralności aktora oznacza największą aktywność w sieci. Bliskość centralności skupia się na odległości badanego aktora względem wszystkich pozostałych. Miarą bliskości jest odległość, tj. liczba kroków potrzebna, by połączyć centralny węzeł sieci z innymi. Pośredniość centralności opiera się na założeniu, że najważniejszy aktor w sieci to ten, który wpływa na współdziałanie innych, niepowiązanych ze sobą aktorów<sup>11</sup>.* Centralni aktorzy w sieci partycypacyjnej tworzą grupę liderów sądowych, których rola polega na inicjowaniu dobrych praktyk w zarządzaniu sądami, absorbowaniu poglądów i poddawaniu ich szerszej dyskusji. Ich centralne usytuowanie daje im uprzywilejowaną pozycję względem pozostałych członków sieci, przyczyniając się w znacznym stopniu do uzyskania wpływu na sieć.

### Zarządzanie wiedzą w sądzie – skala mikro

W ramach pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi w Sądzie Okręgowym w Gdańsku, a także w pozostałych sądach pilotażowych opracowano i wdrożono praktykę nazwaną *Sąd jako organizacja samoucząca się*<sup>12</sup>. Działania zorientowane na wsparcie procesów reorientacji sądu w kierunku modelu organizacji samouczącej się polegały przede wszystkim na określeniu struktury zespołów projektowych i wskazaniu wytycznych dotyczących ich budowy, a także zasad wdrożenia tych wytycznych oraz zasad zarządzania pracą zespołów.

Zadania poszczególnych zespołów zakodowano w ich nazwach. Ze względu na funkcję pełnioną w procesie zarządczym zespoły podzielono 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).

Praca w zespołach projektowych, oprócz tego, że pełni funkcję integracyjną i wspiera model partycypacyjny, dostarcza także wymiernych korzyści utility, w tym: pobudza kreatywność i innowacyjność pracowników, usprawnia procesy, poprawia efektywność i automotywację zasobów ludzkich. W Sądzie Okręgowym w Gdańsku przyjęto określone założenia dotyczące funkcjonowania poszczególnych zespołów projektowych. Każdy z tych zespołów realizował zadania ważne z punktu widzenia interesów pracowników i całej organizacji. Zadaniem zespołu strategicznego była koordynacja działań wszystkich zespołów, ale przede wszystkim pozyskiwanie informacji o działaniach podejmowanych w poszczególnych zespołach. Zespół ds. wdrażania dobrych praktyk był bezpośrednio zaangażowany w procesy adaptacyjne i zmiany przeprowadzane w sądzie. Zadaniem zespołu ds. innowacji i wizerunku było poszukiwanie najlepszych z punktu widzenia organizacji rozwiązań usprawniających jej działanie bądź umożliwiających poprawę jej wizerunku. Zespół ds. mentoringu czynnie uczestniczył w procesie adaptacji nowo zatrudnionych pracowników. Zespół ds. wynagrodzeń miał służyć wsparciem koncepcyjnym, aby możliwa była jak najlepsza redystrybucja środków przeznaczanych na wynagrodzenia pracownicze. Wreszcie *help desk* informatyczny miał odciążać

<sup>10</sup> D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 63.

<sup>11</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 116 i następnne.

<sup>12</sup> Autor artykułu jest współautorem prezentowanej „dobrej praktyki”: P. Banasik, J. Niestrój, *Dobra praktyka zarządcza – „Sąd jako organizacja samoucząca się”*, pilotaż dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, 2014, praca niepublikowana.

## Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości...

pracowników oddziału informatycznego od licznych, ale najprostszych interwencji związanych z technologiami IT czy też sprzętem komputerowym. Wszystkie procesy zostały wsparte odpowiednimi szkoleniami prowadzonymi przez profesjonalną kadre własną i zewnętrzną. Co więcej, pracownicy zostali zobowiązani do uczestniczenia w wybranych przez siebie szkoleniach w trzech segmentach: procesów IT, szkoleń z zakresu kompetencji miękkich i szkoleń merytorycznych. Przeprowadzenie tych szkoleń – w różnych formach – będzie zadaniem członków zespołu ds. szkoleń, ale również zaproszonych profesjonalistów.

Celem omawianej dobrej praktyki jest wsparcie działalności sądu w zakresie tworzenia horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz wprowadzania 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, tworzenia sieci horyzontalnych oraz rozwoju innowacyjności i inicjatyw pracowniczych.

Przyjęto, że istota dobrej praktyki polega na:

- wzmacnianiu efektów samouczenia się organizacji poprzez tworzenie sieci i stymulowanie horyzontalnej komunikacji wewnątrz organizacji<sup>13</sup>,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie modyfikacji obecnie przyjętych rozwiązań w zakresie horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz struktury organizacyjnej interdyscyplinarnych zespołów projektowych,

Docelowymi efektami wdrożenia dobrej praktyki w długim okresie, przy założeniu, że będzie ona stosowana przez sąd w coraz szerszym zakresie, powinny być: dynamizowanie się pozytywnych efektów synergii wynikających ze współpracy horyzontalnej pomiędzy pracownikami w modelu projektowym, tworzenie sieciowych (interaktywnych) rozwiązań komunikacyjnych oraz poprawa efektywności pracy istniejących zasobów kadrowych.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki będzie:

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

Sądownictwo w Polsce to obszar, w którym standardy organizacji pracy zespołowej i projektowej są bardzo zróżnicowane. Praktyka organizacji pracy w sądach wskazuje, że implementacja rozwiązań projektowych nie wszędzie jest w równym stopniu zaawansowana. Wynika to z dużej autonomii poszczególnych sądów w kształtowaniu polityki dotyczącej zasobów ludzkich

i organizacji pracy oraz zauważalnego zróżnicowania modeli zarządzania poszczególnymi sądami.

Wdrażanie innowacyjnego, projektowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacją pracy nie jest zadaniem łatwym w warunkach ograniczonych możliwości płacowego motywowania pracowników. Jednak wysoka efektywność pracy jest jednym z ważnych elementów sprzyjających skutecznemu wykonywaniu przez instytucję celów statutowych, co wynika z:

- dynamizowania się inicjatyw oddolnych,
- popularyzacji projektowego modelu zarządzania organizacją (zarządzania przez cele).

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).

Polityka instytucji sektora publicznego w zakresie pracy projektowej i przyjętego modelu zadaniowego zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzuje się zróżnicowaną logiką i przybiera różne formy. Podobnie jak każda wewnętrzna działalność organizacji, wymieniona polityka może mieć charakter usystematyzowany i konsekwentny, wynikający ze skrupulatnego wdrażania założeń określonej strategii i zasad, lub może przyjąć postać działań nieregularnych, podejmowanych w odpowiedzi na bieżące potrzeby. Obydwa podejścia realizują odmienne modele działania, wyrażające się często inną priorytetyzacją zadań.

Pierwsze podejście świadczy o wysokim priorytecie zarządzania projektowego i zespołowego. Drugie 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 bardziej popularną reorientacją modelu zarządzania z biurokratycznego na zarządzanie przez cele.

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

<sup>13</sup> Przez „organizację” rozumie się w tym miejscu sąd, jednak przyjmując szersze spojrzenie, należy wskazać, że usieciwienie jako zjawisko sprzyjające samouczeniu się może także dotyczyć całego wymiaru sprawiedliwości, a przynajmniej sądów.

- Poziom 1 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy nie prowadzono żadnych inicjatyw projektowych; nie powoływano zespołów projektowych ani 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 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 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 wytyczne do dalszego rozwoju).
- Poziom 4 – w sądzie w ciągu ostatnich 24 miesięcy prowadzono inicjatywy projektowe; powoływano zespoły projektowe – na czas nieokreślony, z przypisaniem do nich konkretnych kategorii zadań; powoływano komitet/y sterujący/e; określono 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 – 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).

Wydaje się, że proponowany i opisany w ramach projektowanej praktyki zarządczej kierunek zmian zmotywuje pracowników do działania i uczenia się, a także

umożliwi wprowadzenie w sądach partycypacyjnego modelu zarządzania (udziału pracowników w zarządzaniu), w którym kładzie się nacisk na decentralizację władzy, choć oczywiście w sposób pośredni (skoro zadania prezesa sądu, dyrektora, przewodniczącego wydziału czy kierowników oddziałów i sekretariatów wydziałów są regulowane ustawowo).

### Podsumowanie

Nowy model doskonalenia zawodowego kadr zarządczych wymiaru sprawiedliwości, zaproponowany w ramach pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, pozwolił na identyfikację, w ramach wspólnot praktyków, innowacji zarządczych, a także umożliwił ich transfer i wdrożenie w ramach sądów w nim uczestniczących. Wspólnoty praktyków powstałe w trakcie realizacji pilotażu, będące elementem koncepcji zarządzania wiedzą, mogą być z powodzeniem wykorzystywane w wymiarze sprawiedliwości do wymiany poglądów i myśli, a także w celu wypracowania rozwiązań optymalnych z punktu widzenia organizacji. Powstała sieć partycypacyjna składająca się z 60 sądów, w skład której wchodzi sądy apelacyjne, okręgowe i rejonowe (a w jej ramach wspólnoty praktyków), realizuje wspólne cele w postaci modernizacji zarządzania sądami poprzez identyfikację, adaptację i wdrożenie dobrych praktyk w obszarze zarządzania. Relacje pomiędzy sądami w sieci mają charakter przede wszystkim kooperacyjny, a nie rywalizacyjny. Dominika Latusek-Jurczak podkreśla, że do podstawowych czynników motywujących do współpracy zaliczyć można:

1. *łączenie sił w celu zbudowania koalicji do realizacji wspólnych celów lub przekształcenia potencjalnych rywali w sojuszników we wspólnej sprawie;*
2. *łączenie komplementarnych elementów pozwalających na uzyskiwanie efektów synergicznych, np. kompetencji, umiejętności, dostępu do źródeł wiedzy;*
3. *wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno z partnerem, jak i od partnera<sup>14</sup>.*

Wydaje się, że najważniejszym celem relacji współdziałania w ramach sieci partycypacyjnej jest uczenie się. Współpraca w tym zakresie prowadzi do osiągnięcia poziomu uczenia się, który byłby dla organizacji niedostępny, gdyby działały poza relacją. Organizacyjne uczenie się różni się od międzyorganizacyjnego tym, że opiera się na efektach synergii, które nie wystąpią tam, gdzie nie istnieją relacje współdziałania między stronami<sup>15</sup>. W ramach sieci partycypacyjnej doszło do instytucjonalizacji doświadczenia poprzez opracowanie i przygotowanie do wdrożenia rozwiązań organizacyjnych i zarządczych sprawdzonych w praktyce w innych sądach oraz do dzielenia się z innymi sądami wiedzą o trudnościach pojawiających się podczas implementacji tych rozwiązań (uczenie się cudzych doświadczeń, poszukiwanie wiedzy w sieci, korzystanie z cudzej wiedzy).

<sup>14</sup> D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne*, dz.cyt., s. 47.

<sup>15</sup> B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnej*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), dz.cyt., s. 149.

## Bibliografia

Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Brdulak J., *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

Glińska-Neweś A., Godziszewski B., *Zarządzanie zasobami*, [w:] Lachiewicz S, Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Latusek-Jurczak D., *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.

Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnej*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.

Suszyński C., *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] Lachiewicz S, Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Sześciło D., Mednis A., Niziołek M., Jakubek-Lalik J., *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

## Communities of practitioners in administration of the judiciary – a modern model of judiciary staff professional development

*System of the judiciary still cultivates bureaucracy pattern organization, which generates obstacles in knowledge management. Nowadays there is noticeable lack of proper mechanism of information exchange and wisdom sharing in both micro and macro scale.*

*Knowledge management in business organizations is the source of the competition advantage. Until now, both identification and instruments that are useful in transferring the wisdom were not the subject of any thorough research.*

*The article answers a very important question concerning the instruments used in business and their possible impact on methodology for the new approach towards knowledge management in the judiciary.*

*Using case study method, this article shows the outcome of a very innovative project – the implementation of modern methods into court management system. Sixty courts, such as courts of first instance or courts of appeal, participated in this survey. Those institutions have acquired management improvements. Within the confines of this survey, many communities of practitioners arose as to develop practical solutions. Court chairmen organized regular meetings, to elaborate on the very best management methods.*

*The outcome of this project showed that communities of practitioners should be considered as the vital element of the knowledge management. It should be also emphasized that those communities could be tremendous support for the whole administration of the judiciary.*

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej oraz prezesem Sądu Okręgowego w Gdańsku. W latach 2010–2013 pełnił funkcję prezesa Sądu Rejonowego w Wejherowie, a w latach 2009–2010 rzecznika prasowego Sądu Okręgowego w Gdańsku i sędziego sądu okręgowego. Jest autorem wielu publikacji z dziedziny prawa, zarządzania i ekonomii. W pracy naukowej podejmuje badania nad organizacją wymiaru sprawiedliwości oraz przedsiębiorczością w jej ujęciu prawnym i ekonomicznym.

## POLECAMY

Katarzyna Jasińska, Tomasz Szapiro  
*Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*  
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014

Celem publikacji jest zaprezentowanie nowatorskiej koncepcji zarządzania procesami realizacji projektów w organizacjach sektora technologii informacyjno-komunikacyjnych. W dobie wzrostu roli ICT w gospodarce projekty realizowane w tym zakresie często okazują się mało efektywne i nieskuteczne. Dlatego też autorzy w swojej książce poruszają takie zagadnienia, jak: dostosowanie wewnętrznych procesów działalności przedsiębiorstwa do wymogów realizacji projektów ICT, uwspólnienie podejścia do zarządzania procesami i projektami w organizacjach ICT czy czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami ICT. Publikacja zawiera ponadto charakterystykę polskiego sektora ICT. Adresowana jest nie tylko do kadry zarządzającej organizacjami ICT, ale także do wszystkich osób zainteresowanych realizacją projektów z tego obszaru.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://ksiegarnia.pwn.pl>