

Morawska, Sylwia; Banasik, Przemyslaw

Working Paper

Odpowiedzialny sad w warunkach globalizacji - managerism czy managerialism ?

Institute of Economic Research Working Papers, No. 81/2015

Provided in Cooperation with:

Institute of Economic Research (IER), Toruń (Poland)

Suggested Citation: Morawska, Sylwia; Banasik, Przemyslaw (2015) : Odpowiedzialny sad w warunkach globalizacji - managerism czy managerialism ?, Institute of Economic Research Working Papers, No. 81/2015, Institute of Economic Research (IER), Toruń

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/219697>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>



Institute of Economic Research Working Papers

No. 81/2015

**Odpowiedzialny sąd w warunkach globalizacji –
managerism czy managerialism?**

Sylvia Morawska, Przemysław Banasik

The paper submitted to

**VIIIth INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED
ECONOMICS
CONTEMPORARY ISSUES IN ECONOMY
under the title
MARKET OR GOVERNMENT?**

Institute of Economic Research and Polish Economic Society Branch
in Toruń

18-19 June 18-19, 2015, Toruń, Poland

Toruń, Poland 2015

© Copyright: Creative Commons Attribution 3.0 License

Sylwia Morawska

smorawska@gmail.com

Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, Kolegium
Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ul.
Madalińskiego 6/8, Warszawa

Przemysław Banasik

przemyslawbanasik@o2.pl

Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i
Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. Traugutta 79, 80 – 233 Gdańsk

Odpowiedzialny sąd w warunkach globalizacji – managerism¹ czy managerialism² ?

JEL Classification: E6

Słowa kluczowe: *sprawność, wymiar sprawiedliwości, globalizacja, arbitraż regulacyjny, forum shopping*

Streszczenie: Na poprawę sprawności funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości można spojrzeć z trzech perspektyw: makro, mezo i mikro. Chodzi bowiem o poprawę sprawności funkcjonowania organizacji wymiaru sprawiedliwości jako całości (perspektywa makro), sądów (skala mezo) i procesów sądowych (skala mikro). *Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014 - 2020*³ przygotowana przez Ministerstwo Sprawiedliwości uwzględnia powyższe trzy perspektywy. Z punktu widzenia artykułu istotna jest perspektywa sądu. W *Strategii* założono, że poprawa sprawności sądów może nastąpić poprzez

¹ Managerism – to nieodpowiednia forma przywództwa korporacyjnego i kultury zarządzania. Do cech charakterystycznych tego typu zarządzania zaliczyć można: unikanie odpowiedzialności, nadmierna ekspansja, orientacja wzrostu, maksymalizacja zysku, krótkoterminowe inwestycje, wyścig szczurów, brak długoterminowej strategii

² Managerialism w ujęciu ekonomicznym oznacza stosowanie technik i strategii managerskich w biznesie. W tym sensie jest to podejście ściśle związane z wyznaczaniem celów. W celu osiągnięcia dotychczas niewyobrażalnych poziomów kapitału i produkcji biznes w gospodarce kapitalistycznej wymaga połączenia go ze strategicznym planem działania, a także świadomego wdrażania w życie określonych celów, które następnie podlegają analizie strategicznej na niższym szczeblu hierarchii w ramach danej struktury organizacyjnej. Chodzi o to, aby otrzymywać cele z góry i tworzyć nowe cele oddolnie.

³ *Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014 – 2020*, [www:Downloads/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci%20\(2\).pdf](http://www.Downloads/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci%20(2).pdf), dostęp - 07.03.2015

wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania⁴ nimi. Sprawne sądy oraz sprawnie odbywające się w nich procesy sądowe są szczególnie istotne wobec globalizacji, arbitrażu regulacyjnego i *forum shopping*. Artykuł przedstawia, wykorzystując metodę *case study*, wyniki innowacyjnego projektu – pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi⁵ i odpowiada na pytanie czy sądy - organizacje biurokratyczne są gotowe do wdrożenia dobrych praktyk zarządczych sprawdzonych w biznesie. W trakcie pilotażu w sześćdziesięciu wybranych sądach rejonowych, okręgowych i apelacyjnych, przy wsparciu ekspertów zewnętrznych, wdrażane były „dobre praktyki” – usprawnienia zarządcze⁶. Wyniki pilotażu wskazują, że poziom rozwoju instytucjonalnego sądów determinuje możliwość wdrożenia dobrych praktyk zarządzania. Różnicowany poziom rozwoju sądów powoduje, że praktyki nie mogą być wdrożone we wszystkich sądach pilotażowych na tym samym poziomie. Kategoria sądu (wielkość, sąd rejonowy, okręgowy, apelacyjny) decyduje o determinacji wejścia na wyższy poziom dojrzałości funkcjonowania praktyki. Ponadto nie wszystkie praktyki z biznesu są możliwe do implementacji z uwagi na różny poziom kompetencji kadry zarządzającej. Wdrożenie dobrych praktyk utrudnia struktura organizacyjna narzucona przez ustawodawcę, mniej elastyczna niż w biznesie i wolniej reagująca na zmiany.

Wprowadzenie

W ostatnim dziesięcioleciu zaszła istotna zmiana w nastawieniu ekonomistów zajmujących się przyczynami wzrostu i rozwoju gospodarczego. Jest to czas wyraźnego wzrostu zainteresowania wpływem instytucji na rozwój społeczno – gospodarczy w ekonomii. Powstał istotny nurt makroekonomiczny badający te zależności – ekonomia instytucjonalna. Wśród teoretyków zajmujących się ekonomią instytucjonalną panuje zgoda, co do niebagatelnego wpływu tzw. macierzy instytucjonalnej na wzrost, jak i całe życie gospodarcze. Instytucje powinny posiadać zdolność do dostosowywania się do zmieniającego otoczenia i rozwiązywania problemów. Efektywny system instytucjonalny jest gotowy reagować na wszystkie zakłócenia i dostosowywać się do zmian w

⁴ Model menedżerski – model zarządzania nawiązujący do koncepcji New Public Management (Nowe Zarządzanie Publiczne), który podkreśla istotę ekonomicznych aspektów wydatkowania środków publicznych przy jednoczesnym skoncentrowaniu na poprawie jakości usług publicznych i skuteczności działania sektora publicznego.

⁵ Współautor artykułu uczestniczy w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, reprezentując Sąd Okręgowy w Gdańsku, jako jego Prezes.

⁶ Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, Warszawa 2014, niepublikowany

warunkach gospodarowania. Powinien on opierać się na koordynacji instytucji formalnych⁷ i nieformalnych⁸ i wysokiej jakości egzekucji prawa. Brak komplementarności pomiędzy nimi jest przyczyną niskiej wydolności instytucji. Kapitał społeczny jest ściśle powiązany z systemem instytucji formalnych (Kargul, 2012). Pewność obrotu gospodarczego wprost zależy od jakości i sprawności instytucji wymiaru sprawiedliwości, zaś spory pomiędzy kontrahentami są częścią obrotu gospodarczego. Rolą państwa jest zapewnienie sprawnego rozstrzygania sporów i prowadzenia egzekucji. Powszechnie przyjętą formą rozstrzygania sporów jest sądowy wymiar sprawiedliwości. Ekonomiści badający zagadnienia wzrostu gospodarczego uważają, że wehikuł postępu zawsze musi się toczyć na czterech kołach. Tymi czynnikami wzrostu są: zasoby ludzkie, zasoby naturalne, kapitał i postęp technologiczny oraz innowacje. Przy czym postęp technologiczny dotyczy nie tylko nowych produktów i procesów, lecz także podnoszenia jakości zarządzania. Tymczasem sądownictwo to organizacja biurokratyczna, nastawiona na przestrzeganie reguł, stosująca procedury sztywne i sformalizowane. Brak w niej elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków społeczno – gospodarczych. Sądownictwo wykorzystując archaiczne techniki i metody zarządzania może również stanowić istotne ryzyko ograniczające rozwój przedsiębiorczości. Tymczasem przedsiębiorstwa już dawno podjęły walkę z biurokracją, odrzucając schematy organizacyjne i zastępując je wciąż zmieniającymi się konstelacjami zespołów, grup zadaniowych i przymierzy, mających na celu wyzwolenie twórczości pracowników. Teoria organizacji i zarządzania stale rozwija się, powstają nowoczesne koncepcje zarządzania, do których dostosowują się struktury organizacyjne. Nowoczesne rozwiązania dotyczą m. in. **tworzenia organizacji wirtualnej** oraz **organizacji opartej na wiedzy**.

Globalizacja to długotrwały i spontaniczny proces liberalizacji i towarzyszącej jej integracji, wcześniej w dużej mierze funkcjonujących w odosobnieniu, rynków gospodarek narodowych, w jeden wewnętrznie sprzężony rynek ogólnoswiatowy (Roubini, Mihm, 2011) (Kołodko, 2013), (Balcerowicz, 2012), (Stiglitz, 2005, 2010), (Rodrik, 2011), (Tkaczyk, 2005), (Szymański, 2011), (Sadowski, 2010). Integracji podlegają nie tylko rynki towarów, ale również kapitału, w tym (w ostatnich dekadach ze szczególną intensywnością) bardzo płynnego kapitału finansowego

⁷ Instytucje formalne – otoczenie instytucjonalne (system prawny danego państwa czy organizacji i sposoby jego egzekucji: prawo chroniące własność, itp.)

⁸ Instytucje nieformalne – otoczenie społeczne (zwyczaje, tradycje, różne przejawy kapitału społecznego: zaufanie, tworzenie sieci kontaktów, normy zachowań, wzorce kulturowe, zdolności w rozwiązywaniu wspólnych problemów czy sposoby postępowania)

(Kołodko, 2011). Jednak globalizacja jest niekompletna ekonomicznie i politycznie. Mechanizm rynkowy i rynek globalny coraz bardziej wyzwalają się z ram granicznych oraz spod kontroli i działań koordynacyjnych państwa. Pozbywają się suwerena, który dotychczas narzucał rynkowi brzegowe warunki działania. Jednocześnie rozwój rynku globalnego nie idzie w parze z procesem kształtowania nowej architektury politycznej, która umożliwiłaby powstanie nowego ponadnarodowego suwerena, nowej ponadnarodowej koordynacji (Szymański, 2011). Słabnie podmiot interwencji czyli państwo, które coraz bardziej podporządkowuje się swobodnie przepływającemu ponad granicami kapitałowi (Szablewski, 2010). Niezależnie od procesów globalizacji Polska, stając się członkiem Unii Europejskiej, rozpoczęła proces otwierania swoich „wewnętrznych” granic, zobowiązując się do stosowania czterech swobód gospodarczych: swobodnego przepływu towarów, swobodnego przepływu osób (w tym zwłaszcza pracowników), prawa prowadzenia działalności gospodarczej i świadczenia usług oraz swobody przepływu kapitału i płatności (Brodecki, 2003). Państwa konkurują między sobą, tworząc innowacyjne rozwiązania prawne zdolne przyciągać inwestorów. W tym zakresie, pomagając tym zjawiskom, państwa Unii Europejskiej podejmują próby modernizacji swoich wymiarów sprawiedliwości, aby dostosować je do nowych zadań w zglobalizowanej gospodarce. Proces ten zaczął się i w Polsce. Powstaje jednak pytanie na ile jest on wydajny i odpowiada zmieniającej się rzeczywistości. Szeroko rozumiana konkurencja (arbitraż regulacyjny) sprowadza się do tworzenia instytucji formalnych i nieformalnych sprzyjających przedsiębiorczości. W obecnych warunkach dynamicznej gospodarki rynkowej szczególnego znaczenia nabiera elastyczny system prawny i elastyczne formy reagowania na wszelkie spory, także w zakresie ich rozwiązywania. Elastyczność ta może być tworzona poprzez celową „niedookreśloność” kreowanego przez siebie prawa (Szydło, 2013). Należy jednak zauważyć, że ta „niedookreśloność” wymaga sprawnego aparatu wymiaru sprawiedliwości i umiejętności stosowania wykładni celowościowej, czyli takiej interpretacji w której prawo stosuje się poprzez realizację jego społeczno – gospodarczego przeznaczenia, co wymaga to odmiennego podejścia do systemu kształcenia sędziów i prokuratorów oraz kreowania interdyscyplinarnych programów edukacyjnych, które wyeliminują mechaniczne podejście do stosowania prawa. Państwo powinno zmierzać do tworzenia konkurencyjnych i innowacyjnych rozwiązań prawnych zdolnych do przyciągnięcia inwestorów i równoległe do tworzenia sprawnego systemu wymiaru sprawiedliwości, zdolnego do jego stosowania. Należy jednak wystrzegać się kopiowania rozwiązań prawnych funkcjonujących w innych państwach. Prawo powinno być tworzone lokalnie, na podstawie praktycznego doświadczenia, wiedzy

lokalnej i eksperymentowania. W przeciwnym razie będziemy mogli mieć do czynienia z hybrydyzacją rozwiązań prawnych i niedostosowaniem ich do lokalnych rozwiązań. *Forum shopping* jest terminem wywodzącym się z systemu prawa anglosaskiego. Zwrot ten oznacza według W. Sadowskiego zachowanie strony postępowania sądowego, mające na celu spowodowanie rozpoznania sprawy przez konkretny sąd stwarzając w ten sposób szansę osiągnięcia najbardziej korzystnego rezultatu. *Forum shopping* występuje przede wszystkim w sporach sądowych w sprawach cywilnych z elementem transgranicznym. Do podstawowych przyczyn, które skłaniają uczestników postępowania cywilnego do walki o rozpoznanie sprawy przez sąd określonego państwa należą:

- różnice pomiędzy poszczególnymi państwami w zakresie norm prawa materialnego,
- odmienna praktyka sądów w różnych państwach w podobnych sprawach,
- szybkość postępowania,
- szczególne cechy postępowania dowodowego,
- przepisy dotyczące kosztów postępowania,
- **sprawność sądów** oraz ich doświadczenie w rozpoznawaniu określonego rodzaju spraw,
- grożąca sankcja karna (Sadowski, 2007).

Sprawność jako kierunek strategiczny została dostrzeżona w perspektywie procesów (perspektywa mikro) w *Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014 – 2020*. Przez poprawę sprawności na poziomie mikro należy rozumieć nastawienie na poprawę jakości procesów przy poszanowaniu gwarancji procesowych oraz zapewnieniu odpowiedniej sprawności postępowania. Procesy w rozumieniu kierunku strategicznego należy odczytywać w kontekście definicji zaczerpniętej z nauki, gdzie proces to ciąg logicznie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony efekt działania. Warto zauważyć, że usprawnienie we wskazanej *Strategii* nie jest równoznaczne z przyspieszeniem. Zgodnie z koncepcją problem *solving justice* działania muszą być sprawne w ujęciu całościowym – nie wystarczy szybkie i odformalizowane podjęcie decyzji zaskarżalnej później w długim, wieloetapowym postępowaniu odwoławczym. W *Strategii* założono, że sprawność działania sądów nastąpi poprzez wprowadzenie modelu menedżerskiego zarządzania. Przewidziano szereg działań i projektów wprowadzających zarządzanie menedżerskie do instytucji obecnych w przestrzeni sprawiedliwości. W *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju - Polska 2030* ujęto między innymi cel: stworzenie sprawnego państwa jako

modelu działania administracji publicznej, który zakłada wprowadzenie nowego modelu zarządzania sądami. *Strategia Rozwoju Kraju 2020* zakłada z kolei m.in. zwiększenie efektywności instytucji publicznych, wprowadzenie jednolitych zasad e-gov w administracji, a także zwiększenie sprawności wymiaru sprawiedliwości.

Sprawność funkcjonowania sądów nie może być narzucona odgórnie, wymaga testowania oddolnego rozwiązań sprawdzonych w biznesie. Dobre praktyki w zarządzaniu wykorzystywane w sektorze prywatnym wymagają dostosowania do potrzeb funkcjonowania sądów, ich dojrzałości instytucjonalnej, a także kompetencji kadry kierowniczej. Temu celowi poświęcony został innowacyjny projekt – pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi.

Pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowała w latach 2011 – 2015 projekt *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*. Celem realizowanego w ramach projektu pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. Pilotaż realizowany był w dwóch grupach sądów – w ramach pilotażu podstawowego (wybór sądów dokonany został przez Ministerstwo Sprawiedliwości – inicjatywa oddgórna) i pilotażu uzupełniającego (sądy same zgłosiły się do pilotażu – inicjatywa oddolna). Cel miał być osiągnięty przez wdrożenie programów modernizujących, polegających na dostosowaniu sposobów zarządzania zaczerpniętych z zarządzania przedsiębiorstwem i administracją do potrzeb wymiaru sprawiedliwości. Dobre praktyki dotyczyły:

- komunikacji,
- zespołowej aktywności,
- organizacji pracy,
- kompetencji pracowników,
- motywacji pracowników,
- rozwoju pracowników,
- zastosowania nowoczesnych technologii.

Wdrożenie praktyk zgodnych z powyższymi obszarami miało przyczynić się, w szczególności do optymalizacji czasu pracy i postępowań sądowych.

Wśród beneficjentów projektu były 3 sądy apelacyjne, 19 sądów okręgowych i 38 sądów rejonowych. W okresie od 28 czerwca 2013 do 31 października 2014 r. w 60 sądach pilotażowych trwały prace wdrożeniowe dobrych praktyk w zakresie zdefiniowanym w uzgodnionych programach wdrożenia. W pilotażu wzięły udział sądy różnej wielkości:

- AŚ – Średni Sąd Apelacyjny
- OM – Mały Sąd Okręgowy
- OŚ – Średni Sąd Okręgowy
- OD – Duży Sąd Okręgowy
- RM – Mały Sąd Rejonowy
- RŚ – Średni Sąd Rejonowy
- RD – Duży Sąd Rejonowy

Przy określeniu wielkości sądu kierowano się następującymi kryteriami: liczba spraw, liczbą sędziów orzeczników, liczba wydziałów i liczbą pracowników sądu. Ze względu na uproszczenie i jednoznaczność podziału, kierując się rozkładami statystycznymi liczebności sądów wielkość sądu określono wg liczby sędziów orzeczników, przyjmując poniższe przedziały:

- do 20 orzeczników – mały sąd,
- od 21 do 80 – średni sąd,
- od 81 – duży sąd.

W poniższej Tabeli 1 przedstawiono liczbę sądów biorących udział w pilotażu w poszczególnych kategoriach.

Tabela 1. Liczba sądów w poszczególnych kategoriach

	Mały	Średni	Duży
Apelacyjny	0	3	0
Okręgowy	2	12	6
Rejonowy	8	25	5

Źródło: Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, Warszawa 2014, niepublikowany

W ramach pilotażu sądy dokonywały selekcji praktyk do wdrożenia z katalogu 24 dobrych praktyk. Dobre praktyki zostały podzielone na trzy grupy według obszarów merytorycznych. Praktyki zostały podzielone na:

- Informatyczne:
 - DP03 Elektroniczny nakaz doprowadzenia,
 - DP04 Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej,
 - DP05 Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej,
 - DP17 Informatyczny system rezerwacji zasobów,
 - DP19 Kontrola zabezpieczeń stanowisk i urządzeń komputerowych,
 - DP20 Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi.
- Kadrowe:
 - DP02 Zarządzanie zmianą w Sądzie,
 - DP07 Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników,
 - DP08 Pozafinansowe instrumenty motywowania,
 - DP09 Standaryzacja stanowisk pracy,
 - DP10 Badanie satysfakcji pracowników Sądu,
 - DP11 Audyt personalny,
 - DP15 Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacją pracowników,
 - DP18 Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej.
- Organizacyjne:
 - DP01 Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych,
 - DP06 Analiza czynności w pionie orzeczniczym,
 - DP12 Partycypacyjny model zarządzania sądem,
 - DP13 Zarządzanie innowacyjnością pracowników,
 - DP14 Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa,
 - DP16 Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów,
 - DP21 Poprawa wizerunku sądu
 - DP22 Sąd w otoczeniu społecznym
 - DP23 Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii
 - DP24 Sąd jako organizacja samoucząca się

Dla każdej dobrej praktyki opisanej w programach wdrożenia przygotowanej dla 60 sądów pilotażowych, zdefiniowano indywidualnie usprawnienia uwzględniające bieżący poziom dojrzałości dobrej praktyki i umożliwiające osiągnięcie założonego przez sąd poziomu docelowego. Przy każdej z przedstawionych wyżej praktyk zdefiniowano i dołączono:

- opis praktyki,
- poziom dojrzałości poszczególnych sądów wraz z listą realizowanych usprawnień,
- informację o liczbie sądów, które wybrały poszczególne rodzaje usprawnień,
- zestawienie wszystkich działań i produktów dostarczonych do sądów,
- zestawienie wszystkich ryzyk zidentyfikowanych w poszczególnych sądach.

Studium przypadku

W celu odwzorowania przebiegu wdrożenia dobrych praktyk posłużono się studium przypadku (Vissak, 2010), (Matejun, 2012), jako jakościową metodą analityczną. Za istotne elementy opisowe studium przypadku uznano:

- cele wdrożenia dobrej praktyki,
- stan początkowy i założenia projektowe
- motywy i potrzeby leżące u podstaw wdrożenia,
- strukturę zaangażowania osobowego,
- charakterystykę i przebieg podjętych działań projektowych,
- stan końcowy i prognozowane efekty wdrożenia zmiany (dobrej praktyki).

Poprawa wizerunku Sądu - studium przypadku z wdrożenia dobrej praktyki w Sądzie Okręgowym w Gdańsku

Wizerunek sądu, jako instytucji zaufania publicznego funkcjonującej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest szczególnie istotnym elementem przyczyniającym się do efektywnego wypełniania funkcji statutowych. 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:

- identyfikacja wizualna sądu,
- wsparcie graficzne systemu informacyjnego sądu (tzw. meble i oznaczenia informacyjne oraz prowizorkowa obsługa interesantów przez pracowników sądu),
- estetyzacja funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu.

Celem wdrożenia praktyki jest poprawa wizerunku sądu z uwzględnieniem budynku tej instytucji, bezpośredniego otoczenia, jak również postaw i norm zachowania pracowników. Praktyka może przyczynić się do poprawy i zwiększenia zaufania społeczeństwa wobec sądu, poprawy funkcjonowania Biura Obsługi Interesantów oraz poprawy ogólnej opinii na temat sądu i efektywności jego działania w percepcji społeczności lokalnej. Biorąc pod uwagę rosnące oczekiwania obywateli względem standardu funkcjonowania instytucji państwowych oraz relatywnie niski poziom zaufania społecznego do wymiaru sprawiedliwości, należy uznać, że priorytet działań zmierzających do poprawy szeroko rozumianego wizerunku sądów w Polsce jest wysoki.

Sąd Okręgowy w Gdańsku zdecydował o podjęciu kroków w kierunku poprawy wizerunku instytucji sądu, co stanowi dobrą praktyką wartą propagowania. Działania zorientowane na poprawę wizerunku sądu w aspekcie wewnętrznym wywierają również pozytywny wpływ na zatrudnioną kadre - w bezpośredni sposób wpływają na samopoczucie i atmosferę pracowników, stymulują wydajność i podnoszą jakość wykonywanej pracy. Należy oczekiwać, że w aspekcie zewnętrznym - wdrożenie dobrej praktyki wpłynie pozytywnie na reputację sądu oraz ogólny odbiór instytucji.

Przyjmując klasyfikację poziomów dojrzałości ujętą w Koncepcji dobrej praktyki pt. *Poprawa wizerunku sądu* (Banasik, 2014) – wyjściowy stopień zaawansowania sądu w zakresie stosowania działań wspierających wizerunek określono jako poziom III⁹.

⁹ poziom III – 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 przynajmniej 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.

W wyniku inwentaryzacji obszaru wizerunkowego dokonanej przy udziale kadry zarządzającej sądu uzgodniono wstępny zakres usprawnień, poddawany następnie modyfikacjom w zależności od bieżących potrzeb i gromadzonych narastająco obserwacji poczynionych w ramach wizji lokalnych. Na podstawie obserwacji poczynionych przez Eksperta omówiono zakres potencjalnych obszarów do przeprowadzenia diagnozy w zakresie poprawy wizerunku sądu.

W ramach wdrożenia dobrej praktyki podjęto następujące działania:

- obserwacja obiektu, analiza zachowań osób przebywających na terenie sądu,
- przygotowanie wywiadu z interesantami i pracownikami sądu,
- przygotowanie raportu sugerowanych zmian dotyczących obiektu i zachowań osób,
- ostateczna wersja wytycznych gotowych do wdrożenia.

Uzgodniono, iż po opracowaniu wytycznych i przekazaniu informacji zwrotnej wynikającej z obserwacji obiektu i zachowań osób pracujących w sądzie zostaną podjęte działania zmierzające do poprawy wizerunku sądu. Prace projektowe realizowano w okresie od 14.07 do 16.10.2014 r. Zespół projektowy po stronie Sądu Okręgowego w Gdańsku wykazał bardzo duże zaangażowanie w proces wdrożenia dobrej praktyki. Należy zauważyć, że poprawa wizerunku sądu to praktyka wymagająca długookresowej realizacji i adaptacji, tak aby można było ocenić zauważalną zmianę poziomu funkcjonowania dobrej praktyki. Podsumowanie analizy wizerunku oraz wytyczne dotyczące dalszego doskonalenia w tym zakresie przekazano zarządowi sądu. Spostrzeżenia uznano za trafne i teraz od decyzji i możliwości sądu zależy, na jakim poziomie możliwe będzie wdrożenie wytycznych przekazanych przez Eksperta.

W miarę możliwości podjęto kroki zmierzające do wdrożenia szybkich usprawnień (np. aktualizacja i modyfikacja tablic informacyjnych w sądzie oraz poprawa wizerunku pracowników sądu). Przyjęto, iż oprócz badania satysfakcji interesantów zostanie równocześnie przeprowadzone badanie satysfakcji pracowników sądu. Ze względu jednak na fakt, iż w Sądzie Okręgowym w Gdańsku rozpoczęto badanie satysfakcji pracowników przed wdrażaniem praktyki, w związku z powyższym badanie zostało w trakcie wdrażania dokończony i opracowano wyniki w postaci raportu z badania. Decyzją sądu, badania powyższe zostaną powtórzone w późniejszym terminie.

Przyjęto następujący wskaźnik pomiaru:

- poziom satysfakcji interesantów z obsługi.

Przeprowadzono również badanie dotyczące pomiaru poziomu satysfakcji pracowników sądu. Dzięki obu tym badaniom możliwe było zdiagnozowanie obszarów pozwalających na zwiększenie poziomu satysfakcji interesanta i pracownika, co wpłynie na:

- usprawnienie organizacji jednostki,
- kreowanie poprawnego wizerunku sądu,
- uelastycznienie struktury organizacyjnej,
- możliwości rozwoju (odpowiednie szkolenia),
- dążenia do równomiernego rozłożenia obciążenia pracą,
- ułatwienia dostępu do informacji,
- podwyższenia wydajności i jakości wykonywanej pracy,
- zwiększenia satysfakcji pracowników sądu,
- poprawienia warunków pracy,
- zbadania potrzeb pracowników.

Praktyka została wybrana przez 30 z 30 sądów z pilotażu uzupełniającego. Praktyka ta była możliwa do wyboru tylko w sądach w ramach pilotażu uzupełniającego.

Sąd w otoczeniu społecznym - studium przypadku z wdrożenia dobrej praktyki w Sądzie Okręgowym w Gdańsku

Celem praktyki jest aktywna współpraca sądu z otoczeniem (Banasik, Niestrój, 2014). Aktywizacja sądu może przyczynić się do poprawy i zwiększenia zaufania społeczeństwa wobec sądu, poprawy funkcjonowania Biura Obsługi Interesanta oraz poprawy ogólnej opinii sądu na temat jego działania w danym mieście. Biorąc pod uwagę zwiększające się wymagania obywateli oraz ich niski poziom zaufania do wymiaru sprawiedliwości, należy mieć na uwadze poprawę wizerunku sądów w Polsce. Sąd Okręgowy w Gdańsku poczynił pierwszy krok w tym kierunku co może być dobrą praktyką godną naśladowania. Współpraca sądu z otoczeniem ma również pozytywny wpływ na kadrę zatrudnioną w sądzie, bowiem w przyszłości takie działania mogą zwiększyć atrakcyjność sądu dla absolwentów m.in. szkół wyższych. Poprzez takie działania na rynku pracy, sąd zwiększy swoją atrakcyjność poprzez zachęcenie swoim działaniem młodych, ambitnych i dobrze wykształconych absolwentów.

Z powodu braku wytycznych nie można było określić poziomu dojrzałości praktyki pn. *Sąd w otoczeniu społecznym* na etapie wyjściowym. W wyniku analizy obszaru dobrej praktyki z kadrą zarządzającą sądem, były ustalone

usprawnienia i na bieżąco modyfikowane tak, aby działania mogły przysłużyć się usprawnieniom w sądzie i poprawie jego współpracy z otoczeniem.

Na podstawie obserwacji Eksperta podczas wywiadu z zarządem i wizytacji sądu, omówiono zakres potencjalnych obszarów do przeprowadzenia diagnozy w zakresie współpracy sądu z otoczeniem. Sąd w otoczeniu społecznym to praktyka wymagająca czasu realizacji w długim horyzoncie czasowym, aby można było ocenić zauważalny poziom zmian dotyczących zarówno działań podjętych na terenie obiektu, jak i efektów widocznych w środowisku zewnętrznym. Wdrożenie zostało rozpoczęte i opracowane zgodnie z wytycznymi przekazanymi zarządowi.

Stan końcowy wdrożenia:

- opracowano zalecenia w zakresie współpracy sądu z otoczeniem,
- opracowano listę propozycji dotyczących współpracy sądu z otoczeniem połączonych ze zmianami mogącymi wpłynąć na poprawę wizerunku sądu,
- opracowano wytyczne do wdrożenia.

Działania sądu zmierzające do poprawy wizerunku we współpracy sądu z otoczeniem mogą zwiększyć poziom satysfakcji interesanta i pracownika, a to z kolei wpłynie na:

- usprawnienie organizacji jednostki,
- kreowanie poprawnego wizerunku sądu,
- uelastycznienie struktury organizacyjnej,
- możliwości rozwoju (odpowiednie szkolenia),
- zwiększenie zainteresowania sądem,
- poprawienie opinii na temat sądu ze strony środowiska zewnętrznego,
- ułatwienia dostępu do informacji,
- podwyższenia wydajności i jakości wykonywanej pracy,
- zwiększenia satysfakcji pracowników sądu.

Praktyka została wybrana przez 30 z 30 sądów z pilotażu uzupełniającego. Praktyka ta była możliwa do wyboru tylko w sądach w ramach pilotażu uzupełniającego. W ramach realizacji dobrej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* Sąd Okręgowy w Gdańsku stał się integratorem sieci

międzykorporacyjnej¹⁰. Aktorami sieci zostały korporacje prawnicze. Z uwagi na fakt, że podmioty tworzące sieć nie znajdują się w relacjach podrzędności ani nadrzędności celów, a wręcz przeciwnie istnieje tolerancja, podobieństwo, równoważność celów może dojść do stworzenia tzw. spirali wiedzy. Wiedza ukryta zostaje wzmocniona. Dochodzi do konwersji wiedzy w postaci socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji. Powstała **sieć międzyorganizacyjna - terytorialna sieć międzykorporacyjna** spełnia cechy **sieci publicznej**. Stanowi grupę organizacji publicznych, które są wzajemnie zależne, podejmują decyzje dotyczące wspólnych działań na równych prawach, gdzie sieć ułatwia interakcję między partnerami i wymianę zasobów, co pozwala na osiągnięcie celów związanych z działaniem na rzecz interesu publicznego (Austen, 2014). Głównymi aktorami w tej sieci są: Sąd Okręgowy w Gdańsku, Okręgowa Izba Radców Prawnych w Gdańsku, Okręgowa Izba Adwokacka w Gdańsku, Izba Komornicza w Gdańsku, Izba Notarialna w Gdańsku, Pomorskie Stowarzyszenie Syndyków i Likwidatorów w Gdańsku oraz Uniwersytet Gdański. Sieć zrzesza przedstawicieli samorządów zawodów prawniczych: adwokatów, komorników, notariuszy, radców prawnych, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli doktryny reprezentowanych przez pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Podstawowym celem powołania do życia sieci międzykorporacyjnej było¹¹:

1. stworzenie forum współpracy przedstawicieli środowisk prawniczych,
2. wzmocnienie autorytetu oraz poprawa społecznego wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
3. utworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń oraz przedstawienie, a następnie dyskusję nad rozwiązaniami zaproponowanymi przez poszczególne korporacje zawodowe,
4. kreowanie inicjatyw społecznych.

Funkcjonowanie sieci międzykorporacyjnej umożliwiło realizację następujących inicjatyw:

1. powołano w obszarze działania Sądu Okręgowego w Gdańsku Kapitułę Środowisk Prawnich w celu stworzenia platformy

¹⁰ Autor artykułu jest inicjatorem powstania sieci międzykorporacyjnej pomiędzy Sądem Okręgowym w Gdańsku a organizacjami publicznymi skupiającymi przedstawicieli korporacji prawniczych

¹¹ Kapituła Środowisk Prawnich oraz Sprawozdanie ze spotkania Kapituły Środowisk Prawnich w dniu 27 stycznia 2015 r. <http://oirp.gda.pl/komunikaty> z dnia 14 marca 2015 r.

- wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy korporacjami prawniczymi i przedstawicielami świata nauki,
2. powołano Radę Programową, której zadaniem jest być koordynacją i konsolidacją działań sądów (a także innych podmiotów tworzących wymiar sprawiedliwości, które zadeklarowały swoje zaangażowanie – prokuratorów, adwokatów, radców prawnych i mediatorów) oraz placówek edukacyjnych w celu jak najlepszego dotarcia do młodzieży szkolnej z wiedzą prawniczą i prawną. W ramach dotychczas podjętych działań w każdym z sądów rejonowych okręgu gdańskiego wyznaczona została osoba koordynatora, z którą przedstawiciele szkół mogą kontaktować się i dokonywać pierwszych ustaleń, np. odnośnie możliwości uczestnictwa uczniów w rozprawach sądowych lub zaproszenia sędziego na spotkanie z młodzieżą na terenie szkoły. Sędziowie pozytywnie przyjęli tę inicjatywę, a wielu z nich zadeklarowało chęć bezpośredniego zaangażowania się w działania edukacyjne. Na podstawie wspólnych doświadczeń udało się opracować ramowe wskazówki dotyczące współpracy szkół oraz sądów, a także listę interesujących zagadnień, na które należałoby zwrócić uwagę podczas spotkań z młodzieżą. Do działań tych w coraz większym zakresie włączani są przedstawiciele innych korporacji prawniczych. Celem tej inicjatywy jest m. in. objęcie jak największej liczby szkół oraz przekazanie wiedzy z różnych perspektyw korporacyjnych,
 3. kierownictwo sądu podjęło działania mające na celu zainteresowanie trójmiejskich uczelni prawniczych stworzeniem stosownej oferty edukacyjnej dla nauczycieli a swoje wsparcie tej kwestii zadeklarował Ośrodek Kształcenia Ustawicznego Nauczycieli w Gdańsku. Z kolei Stowarzyszenie Sędziów Polskich „Iustitia” pozyskało na potrzeby szkół kilkanaście egzemplarzy opracowanego przez śląskich sędziów poradnika pt. „Apteczka Prawna”, który w przystępny sposób wprowadza czytelników w zagadnienia prawa. Kapituła środowisk prawniczych podjęła decyzję o zakupie kolejnych kilkuset egzemplarzy tego poradnika aby umożliwić go przekazywanie szkołom,
 4. zorganizowano z inicjatywy Sądu Okręgowego w Gdańsku cykl dni otwartych dla młodzieży gimnazjalnej i ponadgimnazjalnej w celu kształtowania kultury prawnej i szacunku do prawa. W trakcie dotychczasowych edycji udział wzięło łącznie około 800 uczniów z 15 placówek oświatowych, zaś rosnąca popularność tej inicjatywy skłoniła władze Sądu do rozszerzenia ich formuły do czterech spotkań w 2015 roku. Chcąc lepiej poznać oczekiwania środowiska

nauczycielskiego i samej młodzieży, w październiku 2014 r., w ramach cyklu debat poświęconych relacji sądów ze środowiskiem społeczno-instytucjonalnym, Prezes Sądu zorganizował panel pt. „Budowanie świadomości prawnej młodzieży”, do udziału w którym zaproszeni zostali dyrektorzy trójmiejskich liceów, pedagodzy, mediatorzy oraz główni zainteresowani, czyli sami uczniowie,

5. powołano Radę Konsultacyjną, której celem jest przygotowywanie zagadnień do dyskusji pomiędzy przedstawicielami korporacji prawniczych. Sama Rada składa się z przedstawicieli różnych organizacji wspierających lub współpracujących z Sądem Okręgowym w Gdańsku (mediatorów, Okręgowej Służby Więziennej, biegłych, policji, służby celnej, ośrodków pomocy społecznej)

Organizacja powyższych inicjatyw społecznych nie byłaby możliwa w pojedynkę bez współpracy organizacji wchodzących w skład sieci międzykorporacyjnej. Obecność w strukturach sieciowych stwarza organizacjom szanse na zwiększenie posiadanego potencjału wiedzy. Organizacje działające samodzielnie mają mniejsze szanse na kumulowanie wiedzy i korzystanie z niej. Spójność i trwałość powstałej sieci zapewnić mogą takie mechanizmy jak wzajemność, długotrwałość i zakorzenienie w kontekście (Latusek, 2014), (Czakov, 2007). Do podstawowych zalet integracji organizacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej – międzykorporacyjnej należy:

1. budowa kapitału relacyjnego – wzajemnej współpracy, współzależności, kształtowania odpowiedzialności i procesów integracyjnych w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości
2. efektywne wykorzystanie wiedzy – budowa organizacji opartej na wiedzy,
3. kreowanie innowacji.

Wnioski

Budowa sprawnego wymiaru sprawiedliwości na poziomie makro, mezo i mikro wobec wyzwań globalizacji, arbitrażu regulacyjnego oraz zjawiska *forum shopping* nabiera szczególnego znaczenia. Państwa konkurują pomiędzy sobą sprawnymi sądami rozpoznającymi sprawy sądowe w rozsądnym terminie. Konieczność opracowania koncepcji sądu przyszłości – sądu działającego sprawnie, została dostrzeżona w *Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014 – 2020*. Możliwość

wprowadzenia do sądu menedżerskiego modelu zarządzania połączonego z adaptacją dobrych praktyk z biznesu została zweryfikowana w trakcie realizacji innowacyjnego pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi. Wpływ wdrożonych dobrych praktyk na sprawność działania sądu i toczących się w nim procesów wymaga ewaluacji. Realizacja pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi wykazała potencjał organizacyjny i kadrowy do wprowadzania dobrych praktyk z sektora prywatnego do sądów powszechnych niezależnie od ich wielkości i rodzaju. Dojrzałość sądu determinowała wybór praktyki na określonym poziomie. W sądach nadal istnieją duże zasoby, w tym ludzkie, które dzięki poprawie jakości zarządzania mogą być efektywniej wykorzystywane. Ta konstatacja jest szczególnie istotna z uwagi na fakt, że wydatki na sądownictwo powszechne są relatywnie wysokie i stanowią przeciętnie 0,5 % PKB¹². W 2015 r. przewidziano wydatki na sądy w wysokości 6 mld 693 mln zł. Większość tej kwoty - około 5 mld 862 mln - stanowią mają wydatki bieżące. Oprócz nich m.in. ponad 363 mln zaplanowano na wydatki majątkowe, czyli taką samą kwotę jak w budżecie na 2014 r. Pilotaż wykazał zróżnicowanie sądów pod względem ich dojrzałości w ramach tej samej kategorii. Wybór dobrych praktyk i poziom ich zaawansowania był uzależniony od kompetencji kadry kierowniczej.

Kolejny etap modernizacji sądów powszechnych wymaga opracowania docelowego modelu organizacji wymiaru sprawiedliwości – sądu przyszłości. Modelem optymalnym z uwagi na fakt, że podstawowym zasobem w sądach są pracownicy wiedzy – sędziowie i aparat pomocniczy, jest organizacja oparta na wiedzy. Wybór przez wszystkie sądy pilotażowe w ramach pilotażu uzupełniającego praktyk: *Sąd jako organizacja samoucząca się* i *Sąd w otoczeniu społecznym* może świadczyć o potencjale do wprowadzenia tego typu organizacji. Ta konstatacja wymaga dalszych pogłębionych badań. Organizacja oparta na wiedzy wykorzystuje potencjał twórczy swoich pracowników, a powstaje z potrzeby dostosowania się do nowych warunków otoczenia, poprzez wzrost kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników i zmiany technologicznej. Wprowadzenie tego typu organizacji powinno być poprzedzone m. in. badaniem kultury organizacyjnej w sądach. Identyfikacja istniejącej kultury i sprawdzenie jaki typ kultury jest preferowany przez pracowników są podstawą podatności na zmiany przewidywane w strategii organizacji (Chuda, Wyrwicka, 2013). W organizacji opartej na wiedzy cechami

¹² Raport FOR, *Sądy na wokandzie 2013. Przejrzystość i wydajność pracy*, <http://prawo.rp.pl/artykul/792777.1061862-Sady-na-wokandzie-2013--Przejrzystosc-i-wydajnosc-pracy.html> , 07.03.2015

charakterystycznymi, a zarazem wartościami kultury organizacyjnej są: profesjonalizm, twórczość, innowacyjność, samodzielność członków organizacji, chęć współpracy między nimi i uczenia się, dbałość o satysfakcję klienta. Wybór tej formy organizacji wymaga również dostosowania kompetencji kadry kierowniczej. W organizacji opartej na wiedzy menedżer zmienia się z kierownika rozdzielającego zadania i nadzorującego swoich podwładnych, w trenera szkoleniowego i inspiratora wszelkich zmian.

Wobec wyzwań podyktowanych globalizacją, arbitrazem regulacyjnym i forum shopping sądowictwo stoi przed:

1. wyborem optymalnego, z punktu widzenia jego misji, modelu organizacji,
2. zaplanowaniem strategii długoterminowej, średnioterminowej i krótkookresowej dojścia do wybranego modelu organizacji
3. opracowaniem optymalnych kompetencji kadry kierowniczej
4. wyrównaniem poziomu dojrzałości sądów, w celu zapewnienia obsługi na tym samym poziomie
5. wykorzystaniem sprawdzonych w sektorze prywatnym rozwiązań organizacyjno – technicznych typowych dla organizacji opartej na wiedzy, po ich adaptacji na potrzeby sądownictwa
6. identyfikacją barier prawnych we wdrożeniu organizacji opartej wiedzy.

Literatura

1. Austen A., (2014) *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, Warszawa: Wydawnictwo CH Beck
2. Banasik P., (2014) *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4(33)
3. Banasik P., Niestrój J., *Koncepcja dobrej praktyki Poprawa wizerunku sądu* opracowana 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.
4. Banasik P., Niestrój J., *Koncepcja dobrej praktyki Sąd w otoczeniu społecznym* opracowana 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.

5. Chuda A., Wyrwicka M. K., (2013) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa usługowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Nr 59 Organizacja i Zarządzanie
6. Czakon W. (2007) *Koopetycja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, w: Potocki A. (red.) *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Warszawa: Difin
7. Czakon W., (2009) *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12
8. Kapituła Środowisk Prawniczych oraz Sprawozdanie ze spotkania Kapituły Środowisk Prawniczych w dniu 27 stycznia 2015 r. <http://oirp.gda.pl/komunikaty> z dnia 14 marca 2015 r.
9. Kargul A., (2012), *Ekonomia instytucjonalna a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa na tle innych nurtów nauk ekonomicznych w: Przechodzenie do otoczenia. Oddziaływanie, skutki* (red.) T. Pakulska, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie
10. Kołodko G. W., (2011) *Wstęp do wydania polskiego*, w: N. Roubini, S. Mihm, *Ekonomia kryzysu*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business
11. Kołodko G.W., (2013) *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Warszawa: Prószyński i S-ka
12. Koźmiński A. K., Latusek - Jurczak D., (2011) *Rozwój teorii organizacji – od systemu do sieci*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business
13. Koźmiński A. K., Latusek - Jurczak D., (2014) *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business,
14. Matejun M., *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, [w:] Matejun M. (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7, PTE Oddział w Łodzi
15. Rodrik D., (2011) *Jedna ekonomia, wiele recept. Globalizacja, instytucje i wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej
16. Roubini N. Mihm S. *Ekonomia kryzysu*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer
17. Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, (2014) WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, niepublikowany
18. Raport FOR, *Sądy na wokandzie 2013. Przejrzystość i wydajność pracy*, <http://prawo.rp.pl/artukul/792777,1061862-Sady-na-wokandzie-2013--Przejrzystosc-i-wydajnosc-pracy.html> , 07.03.2015
19. Sadowski W., (2007) *Forum shopping a jurysdykcja krajowa wyłączna w rozporządzeniu Nr 44/2001 (Bruksela II)*, w: *Współpraca sądowa w sprawach cywilnych i karnych*, red. W. Czaplńskiego, A. Wróbel, Warszawa: C.H. Beck
20. Sadowski Z., (2010) *Liberalizm i pojmowanie roli państwa w gospodarce*, w: *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, red. E. Mączyńska, P.

Pysz, Warszawa: Biblioteka Myśli Ekonomicznej, Polskie Towarzystwo Naukowe

21. Stiglitz J. E., (2005) *Globalizacja*, Warszawa: PWN
22. Stiglitz J. E. (2010) *Freefall*, New York: W.W. Norton & Company, Inc.
23. *Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014 – 2020*, [www: Downloads/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci%20\(2\)](http://www.Downloads/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci%20(2))
24. Szymański W. (2011) *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?* Warszawa: Difin
25. Tkaczyk T., (2005) *Ryzyko i niepewność w warunkach globalizacji*, w: *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, red. E. Mączyńska, Warszawa: IFGN SGH
26. Vissak T., (2010), *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „The Qualitative Report”, vol. 15, nr 2

Responsible courts in a global world: “managerism” or “managerialism”?

Abstract

One can look at the improvement of the effectiveness and efficiency of the justice system from three perspectives: macro, mezo, and micro. After all, the general goal is to enhance the effectiveness and efficiency of the justice system as a whole (the macro perspective), the courts (the mezo scale), and court proceedings (the micro scale). The need to improve the effectiveness and efficiency of the justice system was noticed in the *Strategy of modernization of justice in Poland in the years 2014 - 2020*. From the perspective of this paper, emphasis has been placed on courts. The *Strategy*, as a matter of fact, assumes that the improvement of the effectiveness and efficiency of courts may occur by introducing a model of management based on the idea of “managerialism” to run them. Effective and efficient courts, just like the proceedings they operate, are particularly important in the face of globalization, regulatory arbitration, as well as *forum shopping*.

Based on a case study, this paper outlines the results of an innovative pilot project of implementing management methods of running common courts, and sets out to answer the question of the extent to which the state of institutional development of courts allows one to employ good practices in courts already successful in the world of business. During the pilot study, in 60 selected regional, district, and appellate courts, with the support of external experts, were implemented „good practices” to serve as management enhancements.

The results of the pilot study prove that level of institutional development of courts determines the possibility of introducing good management practices that have already been approved in the world of business. This situation is further

complicated by the diverse level of institutional development among courts. The type of a given court (its size, regional, district, appellate) may impact the possible upgrade of the maturity of the way a given practice functions. Also, not all business practices are eligible for implementation, given the different level of managers' competence, as well as the frequently clear process of taking on the management staff.

Keywords: *effectiveness, efficiency, justice system, globalization, regulatory arbitration, forum shopping*