

# Usieciowienie wymiaru sprawiedliwości a wyzwania dla kadry zarządzającej

Sylwia Morawska

*Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, Kolegium Nauk  
o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Przemysław Banasik

*Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii,  
Politechnika Gdańska*

„Wyzwalaj doskonałość z każdego poczynania”  
(Kieżun, 1997)

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania, czy kadra zarządzająca jest przygotowana do realizacji wyzwań związanych z usieciowieniem wymiaru sprawiedliwości oraz jakimi narzędziami powinien dysponować nowoczesny wymiar sprawiedliwości, aby skutecznie przygotowywać kadre zarządzającą sądami do zmian w zarządzaniu. Organizacja wymiaru sprawiedliwości, a w jej ramach poszczególne sądy, ulega przeobrażeniom. Dzieje się tak wskutek przenikania do niej metod i technik zarządzania z biznesu. Zmiany zarządzania w sektorze prywatnym indukują zmiany w zarządzaniu organizacją wymiaru sprawiedliwości. W artykule przedstawiono cztery koncepcje administracji publicznej (weberowską, *New Public Management*, *New Public Governance*, *New – Weberian State*). Przedstawienie różnych koncepcji administracji publicznej, wraz z określonym arsenałem dostępnych w ich ramach metod i technik zarządzania, ma jedynie zasygnalizować wyzwania stojące przed kadrami zarządzającymi sądami.

**Słowa kluczowe:** *New Public Management*, *New Public Governance*, *New – Weberian State*, *Responsibility Court*, usieciowienie.

## Wprowadzenie

Wymiar sprawiedliwości pełni ważną rolę w procesie kształtowania sprawnego państwa. W świetle prakseologicznej aparatury pojęciowej państwo jest organizacją, czyli całością składającą się z połączonych różnorodnymi więziami części przyczyniających się do powodzenia (albo niesprawności) całości. Źle zarządzany wymiar sprawiedliwości, jako część całości, może być poważnym ograniczeniem na drodze modernizacji zarządzania państwem. W rządowych dokumentach strategicznych w *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju – Polska 2030* (Rada Ministrów, 2012a) oraz *Strategii Rozwoju Kraju 2020* (Rada Ministrów, 2012b) podkreśla się, że problemem wymiaru sprawiedliwości jest jego nieefektywność, hermetyczność, brak przejrzystości i elastyczności oraz nieumiejętność reagowania na zmiany (Banasik, 2014a, s. 26). Międzynarodowe doświadczenia wskazują, że w sektorze publicznym możliwe i niezbędne jest zastosowanie podobnych metod i technik zarządzania do tych, które stosuje się szeroko i z powodzeniem w sektorze prywatnym (Kieżun, 2013, s. 277). Organizacja wymiaru sprawiedliwości, a w jej ramach poszczególne sądy, ulega przeobrażeniom. Dzieje się tak wskutek przenikania do niej metod i technik zarządzania z biznesu. Zmiany zarządzania w sektorze prywatnym indukują modyfikacje zarządzania organizacją wymiaru sprawiedliwości. Wymuszają one odejście od dotychczasowego postrzegania sądu i zarządzania nim.

Zgodnie z paradygmatem nauk o zarządzaniu każda organizacja działa pod wpływem otoczenia i problemy związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem jej relacji z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym w wymiarze krajowym oraz międzynarodowym. Bywa i tak, że plany strategiczne zakładające reformę organizacji wymiaru sprawiedliwości tworzone na poziomie makro (Ministerstwo Sprawiedliwości) nie nadążają za dokonującymi się zmianami w poszczególnych sądach (inicjatywy oddolne prezesów i dyrektorów sądów). W planach strategicznych państwa założono wprowadzenie do sądów menedżerskiego modelu zarządzania. Tymczasem wyniki przeprowadzonego pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi w ramach projektu *Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*, realizowanego w latach 2011–2015 przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, wskazują na potencjał do wdrożenia w sądach modelu *New Public Governance*.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania:

1. Czy kadra zarządzająca jest przygotowana do realizacji wyzwań związanych z usieciowieniem wymiaru sprawiedliwości?



2. Jakimi narzędziami powinien dysponować nowoczesny wymiar sprawiedliwości, aby skutecznie przygotowywać kadrę zarządzającą do zmian w zarządzaniu sądem?

Niniejsze opracowanie wpisuje się w obszar subdyscypliny teorii organizacji i zarządzania, tj. zarządzania publicznego. Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi w artykule są studia literaturowe oraz analiza dostępnych wyników badań wtórnych.

## Kierunki zmian. Dokumenty rządowe

W rządowych dokumentach strategicznych założono reformę funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. Wyznaczono zasadnicze cele, ogólne założenia, nie narzucono szczegółowych i bezwzględnych wiążących form i metody realizacji celów. Pozostawiono poziom operacyjny praktycznemu testowaniu.

## Raport *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe* – perspektywa długookresowa

W raporcie *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe* zaprezentowano 10 wyzwań rozwojowych, przed którymi stoi Polska i zarekomendowano niezbędne reformy w każdym z obszarów. Jest to długookresowa strategia rozwoju kraju. Jednym z wyzwań jest budowa sprawnego państwa w trzech sferach: administracji publicznej, wymiaru sprawiedliwości oraz procesu stanowienia prawa. Założono, że planowanym działaniom naprawczym powinny przyświecać trzy naczelne zasady: przejrzystość, otwartość i współpraca. W ramach reformy wymiaru sprawiedliwości zaplanowano wprowadzenie do sądów menedżerskiego modelu zarządzania. Pierwszy etap zrealizowano poprzez rozdzielenie funkcji związanych z wykonywaniem wymiaru sprawiedliwości i ochrony prawnej oraz funkcji administracyjnych związanych z organizowaniem warunków do wykonywania wymiaru sprawiedliwości i ochrony prawnej (podział obowiązków pomiędzy prezesów, przewodniczących wydziałów, dyrektorów sądów itd). Planowana jest poprawa zarządzania zasobami finansowymi alokowanymi na wymiar sprawiedliwości oraz zwiększenie efektywności współpracy, a także koordynacji działania sądów powszechnych z innymi organami mającymi wpływ na funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości (prokuratura, adwokatura, radcowie prawni, policja, biegli sądowi, Służba Więzienna, Ministerstwo Sprawiedliwości, komornicy). Poniżej przedstawiono zadania, których realizację założono do 2030 r. Zaplanowano m.in.:



- analizę podstawowych wyzwań wymiaru sprawiedliwości, zbierającą dotychczasowe doświadczenia i określającą kierunki zmian w jego funkcjonowaniu,
- szeroką debatę na temat stanu wymiaru sprawiedliwości z przedstawicielami różnych środowisk (w tym pozaprawniczych) i opracowanie planu zmian z rekomendacjami konkretnych rozwiązań,
- zaprojektowanie planu reformy wymiaru sprawiedliwości obejmującego następujące aspekty: strukturalny – związany ze strukturą sądów i zawodów prawniczych; procesowy – związany z treścią procedur sądowych i przejrzystością oraz szybkością i skutecznością procedowania,
- analizę ekonomiczną efektywności środków wydatkowanych na wymiar sprawiedliwości, w szczególności uwzględniającą liczbę sądów, pracowników, sędziów, prokuratorów itd. w stosunku do liczby rozpraw, pozwów, wyroków, zasądzonych odszkodowań,
- przeprowadzenie analizy porównawczej kosztów i efektywności polskiego wymiaru sprawiedliwości z porównywalnymi systemami w krajach znajdujących się wysoko w rankingu „World Economic Forum”, z uwzględnieniem środków alokowanych na inwestycje w wymiarze sprawiedliwości i wyrównywanie różnic wynikających z opóźnienia technologicznego,
- zaprojektowanie i wdrożenie efektywnego systemu monitorowania i prognozowania zmian w zakresie wymiaru sprawiedliwości,
- analizę obciążeń sądów i wdrożenie rekomendacji z niej płynących,
- zwiększenie przejrzystości i operacyjnej efektywności oraz sprawności działania wymiaru sprawiedliwości poprzez system pomiaru wyników,
- wdrożenie nowej struktury sądów zgodnie z rekomendacjami płynącymi z opracowanego w ramach szerokiej debaty planu zmian.

## ***Strategia Rozwoju Kraju 2020 – perspektywa średniookresowa***

W kolejnym raporcie będącym średniookresową strategią rozwoju kraju do 2020 r. założono budowę sprawnego i efektywnego państwa. Priorytetowym kierunkiem interwencji publicznej w tym obszarze jest w szczególności poprawa skuteczności wymiaru sprawiedliwości. W powyższym dokumencie przewidziano kontynuację reformy wymiaru sprawiedliwości, której celem jest przede wszystkim zwiększenie sprawności, jakości i efektywności funkcjonowania sądownictwa powszechnego, z uwzględnieniem szerokiego zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych. Kompleksowa reforma funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości ma dotyczyć zmiany sposobu zarządzania sądami, zwiększenia efektywności współpracy oraz koordynacji działań sądów powszechnych z innymi organami mającymi wpływ na funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości.



## Strategia Sprawne Państwo 2020

Z kolei w *Strategii Sprawne Państwo 2020*, która jest jedną z dziewięciu zintegrowanych strategii rozwoju, wpisującą się w nowy model zarządzania rozwojem kraju zmierzający do zwiększenia skuteczności programowania i wdrażania polityki rozwoju oraz podniesienia jakości funkcjonowania instytucji publicznych, założono budowę skutecznego wymiaru sprawiedliwości poprzez wprowadzenie zarządzania menedżerskiego. Jednym z elementów sprawnego zarządzania sądami jest dbałość o właściwą strukturę organizacyjną, zapewniającą efektywne wykorzystanie kadr. Istotną kwestią jest także dalsze wprowadzanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w sądach.

Na realizację powyższych celów przeznaczono fundusze unijne w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014–2020 w wysokości 54 989 830 PLN. Celem szczegółowym w działaniu skuteczny wymiar sprawiedliwości jest usprawnienie procesów zarządzania i komunikacji w sądownictwie.

Podsumowując, w rządowych dokumentach strategicznych założono wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania sądami i poprawę sprawności wymiaru sprawiedliwości. Menedżerski model zarządzania nawiązuje do koncepcji New Public Management (nowe zarządzanie publiczne), który podkreśla potrzebę racjonalizowania wydatkowania środków publicznych. Jednocześnie kładzie się nacisk na poprawę jakości usług publicznych i skuteczności działania sektora publicznego (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2014). W rządowych dokumentach używa się naprzemiennie pojęcia skuteczny, efektywny i sprawny wymiar sprawiedliwości. Wydaje się, że pojęciem kluczowym z punktu widzenia działania organizacji jest sprawność. Podstawowymi postaciami (walorami) sprawnego działania, zapobiegającego zjawisku chaotyczności i nieuporządkowania, którego miarą jest entropia, są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Drugą podstawową postacią sprawności jest korzystność. Możemy stwierdzić, że jest to różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania. Trzecią podstawową formą sprawności jest ekonomiczność. Miarą ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, przy czym należy podkreślić, że chodzi tu o pojęcie odmienne od używanego w ekonomii, w prakseologii bowiem uwzględnia się koszty zarówno materialne, jak i moralne (Kieżun, 1997, s. 21). Chcąc dokonać oceny sprawności określonych działań sądów, za punkt wyjścia należy wziąć trzy podstawowe postacie sprawności działania: skuteczność, korzystność, ekonomiczność. Działanie, które można uznać za sprawne w ogólnym znaczeniu, musi być choć w minimalnym stopniu skuteczne. Bez tego inne walory sprawności nie odgrywają już roli. Powyższe rozważania skłaniają do wniosku, że punktem



wyjścia do oceny sprawności funkcjonowania sądów jest jasne określenie celów organizacji. Wybór modelu zarządzania sądami powinien być zaś optymalny z punktu widzenia realizacji celu organizacji wymiaru sprawiedliwości, dostosowany do jej poziomu dojrzałości instytucjonalnej oraz oczekiwań społecznych.

## Zarządzanie publiczne – modele

Zarządzanie publiczne stanowi rewolucyjne przekształcenie tradycyjnej administracji publicznej, która już nie odpowiada zmienionym realiom życia: wzrostowi znaczenia sektora publicznego i konieczności jego otwarcia na zmiany w technice, regułom gospodarki rynkowej i globalizacji oraz konieczności zrationalizowania wydatków na usługi publiczne (Sudoł, Koźuch, 2010, s. 382). Zarządzanie publiczne, wchodzące w skład rozszerzonego pojęcia zarządzanie, jest wyrazem otwarcia się nauk o zarządzaniu na nowe, ważne dziedziny i problemy życia społecznego, podnoszenia ich sprawności i efektywności. Ustanowienie w naukach o zarządzaniu subdyscypliny pod nazwą „zarządzanie publiczne” jest uzasadnione z tego powodu, że funkcje społeczne i charakter jednostek publicznych różnią się pod wieloma względami od organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw). Konieczne jest wypracowanie przez naukę o zarządzaniu publicznym metod zarządzania właściwych dla sektora publicznego oraz zaadaptowanie dla niego instrumentów stosowanych w sektorze biznesowym (komercyjnym), z którego doświadczeń narodziły się na początku XX w. nauki o zarządzaniu. Szerokie wykorzystanie dorobku teorii i praktyki zarządzania do rozwiązywania problemów administracji publicznej nie tylko jest możliwe, ale wręcz konieczne (Rostkowski, 2012, s. 13). Zarządzanie publiczne stosuje podejście zakładające wykorzystywanie przez instytucje publiczne technik menedżerskich (przeważnie wywodzących się z sektora prywatnego) w celu zwiększenia sprawności świadczenia usług publicznych (Sześciło, 2013, s. 20). Sektor publiczny zyskuje nowe oblicze – organizacji nastawionej na sprawność działania, kierowanej przez menedżerów korzystających z całego aparatu technik zarządzania (Sułkowski, Zawadzki, 2014, s. 44). Zarządzanie w sektorze publicznym istotnie różni się od zarządzania w przedsiębiorstwach komercyjnych. Ta różnica wynika ze specyfiki sektora i administracji publicznej. O swoistości przesądza cel działania organizacji wchodzących w skład sektora. Ich celem jest przede wszystkim zapewnianie obywatelom i przedsiębiorcom usług, nie zaś osiągnięcie zysku. Kolejnymi atrybutami, które przesądzają o złożoności zarządzania administracją, są skala działania i liczba pracowników. Sterowanie tak dużym organizmem jest z natury rzeczy bardzo trudne, szczególnie gdy chodzi o koordynację działań różnych podmiotów administracji. Poważne problemy w zarządzaniu administracją wynikają



z naturalnego uzależnienia organizacji publicznych od sfery polityki. Zmiana koalicji rządzącej każdorazowo prowadzi do daleko idących zmian personalnych na najwyższym, ale również i średnim, szczeblu hierarchii organizacyjnej (patologia funkcjonowania polskiej administracji publicznej), co utrudnia profesjonalne zarządzanie tym złożonym systemem (Hensel, 2012, s. 173). Specyfika sektora publicznego skłania decydentów do poszukiwania lepszych sposobów zarządzania, które pozwolą przynajmniej częściowo zredukować problemy w nim występujące. Model zarządzania publicznego dostosowany do specyfiki administracji publicznej nie do końca będzie mógł być wykorzystany w budowie nowego modelu zarządzania sądami. Będzie podlegał modyfikacjom dostosowanym do potrzeb tej organizacji. W sądownictwie występują bowiem dwie sfery. Sfera orzecznicza, niepodlegająca żadnej kontroli poza instancyjną, i sfera zarządzania administracyjnego, podporządkowana Ministerstwu Sprawiedliwości. Te sfery wzajemnie się przenikają (Banasik, 2014b, s. 38). Działalność administracyjna sądu ma zapewniać:

- odpowiednie warunki techniczno-organizacyjne oraz majątkowe funkcjonowania sądu i wykonywania przez sąd zadań związanych bezpośrednio ze sprawowaniem wymiaru sprawiedliwości, a także innych z zakresu ochrony prawnej,
- właściwy tok wewnętrznego urzędowania sądu, związany z wykonywaniem przez sąd zadań dotyczących bezpośrednio sprawowania wymiaru sprawiedliwości oraz z wykonywaniem innych zadań z zakresu ochrony prawnej.

Pierwszym zakresem działalności kieruje dyrektor sądu nadzorowany bezpośrednio przez Ministra Sprawiedliwości, drugim – prezes sądu nadzorowany przez Ministra Sprawiedliwości (zewnątrzny nadzór administracyjny) oraz w ramach wewnętrznego nadzoru administracyjnego. Nad jakością orzecznictwa w obrębie każdej apelacji czuwa prezes sądu, dokonując analizy orzecznictwa pod względem poziomu jego jednolitości i informując sędziów o wynikach tej analizy.

Zmiana modelu zarządzania sądami powinna być poprzedzona szeroką prezentacją dostępnych modeli zarządzania publicznego. Decyzje o zmianie modelu podejmowane są na poziomie makro (Ministerstwo Sprawiedliwości). W artykule przedstawiono cztery koncepcje administracji publicznej, mając świadomość, że nie tworzą one pełnego obrazu naukowej refleksji nad zarządzaniem publicznym. W opracowaniu nie przeprowadzono też szczegółowej analizy prezentowanych koncepcji administracji publicznej. Jest to celowy zabieg. Przedstawienie różnych koncepcji administracji publicznej, wraz z określonym arsenałem dostępnych w ich ramach metod i technik zarządzania, ma jedynie zasygnalizować wyzwania stojące przed kadrą kierującą sądami. Intuicyjne zarządzanie połączone z wyborem wzajemnie wykluczających się metod i technik zarządzania może nie przynieść założonego w rządowych dokumentach strategicznych celu w postaci poprawy sprawności funkcjonowania sądów.



Można wyróżnić trzy, następujące po sobie, modele zarządzania administracją i sektorem publicznym, które dominowały po drugiej wojnie światowej w państwach zachodnich. W latach 1950–1980 królowało rządzenie hierarchiczne, w latach 1980–1995 niezwyklej popularność zdobyło podejście rynkowe (znane pod nazwą *New Public Management*), zaś od 1995 r. coraz większe znaczenie przypisuje się podejściu sieciowemu (nazywanemu najczęściej *New Public Governance*) (Hensel, 2012, s. 174). Na uboczu głównej debaty na temat nowego zarządzania publicznego i *governance* rozwinęła się czwarta koncepcja administracji neoweberskiej (*New Weberian State*, *NWS*). Stanowi ona kompilację dwóch koncepcji – biurokracji i nowego zarządzania publicznego (Sześciło, 2013, s. 134). Obecnie zmiany w podstawach funkcjonowania instytucji publicznych idą w kierunku przechodzenia:

- od odpowiedzialności przedmiotowej (za coś) do odpowiedzialności podmiotowej (wobec kogoś – ostatecznie wobec społeczeństwa obywatelskiego),
- od linearności do sieciowości,
- od koordynacji biurokratycznej do partnerstwa i przywództwa,
- od statyczności do dynamizmu i adaptacyjności,
- od niezawodności do probabilizmu,
- od monocentrycznego państwa „racji stanu” do poliarchii (dekoncentracji i decentralizacji) (Izdebski, 2007, s. 21).

Jak kolejne kierunki występujące w toku rozwoju zarządzania publicznego nie zrywały całkowicie z wcześniejszymi koncepcjami i realizacjami, tak w opracowaniu nowego modelu zarządzania sądami należy wykorzystać dorobek naukowy tej subdyscypliny teorii organizacji i zarządzania. Przedstawiono poniżej w formie tabelarycznej trzy podstawowe modele administracji publicznej (tabela 1).

**Tabela 1. Trzy modele administracji – ujęcie strukturalne**

Kategoria analizy	Model klasycznej administracji (biurokracja Weberowska)	Model menedżerskiego zarządzania publicznego ( <i>New Public Management</i> )	Model nowego partycypacyjnego zarządzania publicznego ( <i>New Public Governance</i> )
Struktura	struktury hierarchiczne, podzielone i odseparowane od siebie przez specjalizację zadaniową; dominacja układów monocentrycznych i sektorowych; w wypadku delegacji kompetencji – silna kontrola i pionowy łańcuch powiązań	funkcjonalno-zadaniowa organizacja struktur; dekoncentracja, decentralizacja, przekazywanie zadań operacyjnym agentom <i>quasi</i> rządowym; prywatyzacja części zadań i usług; zlecenie zadań na zewnątrz sektora publicznego	rosnąca rola układów samorządowych i autonomicznych; większość zadań wykonywanych w ramach sieci – grup współzależnych instytucji skupiających przedstawicieli z różnych jednostek, sektorów





Kategoria analizy	Model klasycznej administracji (biurokracja Weberowska)	Model menedżerskiego zarządzania publicznego (New Public Management)	Model nowego partycypacyjnego zarządzania publicznego (New Public Governance)
Kadry	pracownik sektora publicznego jest urzędnikiem; zestandaryzowane i zrutynizowane działania, praca oparta na urzędniczym etosie zorientowana na wypełnianie regulacji i procedur; dominuje relacja przełożony–podwładny; rekrutacja na zasadzie konkursów; kariera przebiega liniowo, szczeblowo – opiera się na doświadczeniu i stażu pracy	pracownik sektora publicznego jest menedżerem, jego zadania to: a) realizacja wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych, b) wdrażanie interwencji publicznych w ramach zadań swojej organizacji, relatywnie duża swoboda w doborze środków i technik zarządzania operacyjnego; silne wzorce biznesowe c) wprowadzanie konkurencji między pracownikami; otwarte i nieliniowe ścieżki kariery, system motywacji oparty na narzędziach z sektora prywatnego	tak jak w NPM pracownik sektora publicznego jest menedżerem; w jego pracy następuje jednak przesunięcie akcentu na koordynację i współdziałanie w sieciach, poza swoją organizacją; silny akcent na podnoszenie kompetencji, profesjonalizm i kreatywność, a także na samodzielne inicjowanie zmian, zdolności koordynacyjne i negocjacyjne; otwarte i nieliniowe ścieżki kariery, system motywacji analogiczny jak w NPM
Relacje z otoczeniem	odseparowanie się, izolowanie od otoczenia – zarówno w relacjach z politykami, obywatelami (traktowani jako petenci), jak i organizacjami z innych sektorów	w relacjach z politykami urzędnicy grają rolę technokratów – specjalistów od zarządzania organizacją i wdrażania polityki; w relacji ze społeczeństwem obywatele uznawani za klientów konsumentów, którym świadczone są usługi; postulaty prywatyzacji i minimalizowanie sektora publicznego silnie eksponują rolę podmiotów prywatnych – efektywnych dostawców lub partnerów w dostarczaniu usług	w procesie tworzenia i implementacji polityk oraz dostarczania usług akcent przesunięty ze współpracy na współdecydowanie – współdziałanie ze społeczeństwem (obywatelami) jak i aktorami różnych sektorów
Mechanizm wyznaczania celów i wizji (zarządzanie strategiczne)	brak; aparat urzędniczy nie jest powiązany z wyznaczaniem celów i wizji rozwojowych, służy jedynie skutecznej alokacji dóbr publicznych i utrwalaniu porządku	wprowadza rozróżnienie między działaniami strategicznymi („sterowanie”) a operacyjnymi („wiosłowanie”); wprowadza zarządzanie przez cele; wizje – cele strategiczne	przyjmuje założenia analogiczne jak w NPM, z tym, że wprowadza logikę zarządzania zorientowanego na wyniki; myślenie strategiczne ma całościowy międzysektorowy charakter, ujmujący sytuacje różnych



Kategoria analizy	Model klasycznej administracji (biurokracja Weberowska)	Model menedżerskiego zarządzania publicznego (New Public Management)	Model nowego partycypacyjnego zarządzania publicznego (New Public Governance)
Mechanizm wyznaczania celów i wizji (zarządzanie strategiczne)		są sformułowane przez polityków na podstawie wyników empirycznych diagnoz, zaś operacjonalizowane i wdrażane przez menedżerów publicznych	interesariuszy i dłuższy niż w sektorze prywatnym horyzont czasowy
Mechanizm organizowania środków publicznych (budżetowanie)	budżetowanie liniowe i resortowe, zwykle o charakterze przyrostowym; wydatkowanie w prostej relacji nakłady – stopień wydatkowania środków, brak oceny jakości efektów	budżetowanie zadaniowe – środki przypisane funkcjom programów i instytucji realizujących określone cele rozwojowe polityki; łączy nakłady z produktami i szerszymi wynikami (miernikami efektów)	kontynuuje zadaniowe podejście do budżetowania; w odróżnieniu od NPM przesuwa akcent z procesów i produktów na ich szersze efekty (rezultaty i oddziaływanie)
Mechanizm wdrażania celów i wizji (zarządzanie operacyjne)	model POSCORB (planowanie, organizowanie, obsadzanie personelem, kierowanie, koordynowanie, raportowanie, budżetowanie), interpretowany na zasadzie imperatywnej – akcent na procedury	model POSCORB, ale z akcentem na procesy – ich szybkość, efektywność; powszechne wykorzystanie technik operacyjnych i narzędzi z sektora prywatnego, jak i narzędzi zarządzania jakością	w modelu POSCORB (zorientowanym do wewnątrz organizacji) łączy w jeden system planowania, kadry, środki finansowe; dla działań poza organizacją (sieci) wprowadza nowy model zarządzania operacyjnego (identyfikacja i aktywizacja uczestników, definiowanie zadań sieci, mobilizowanie uczestników i budowanie konsensusu, podejmowanie działań, „skrzynka narzędziowa” zarządzania operacyjnego analogicznie jak w NPM – wzorowana na biznesie
Mechanizm oceny skuteczności i uczenia się	brak oceny efektywności pod kątem osiągniętych produktów czy efektów; skupienie się na bieżących działaniach i izolacja struktur ogranicza uczenie się; główne narzędzie uczenia się to szkolenia	głównym mechanizmem oceny jest rynek i konkurencja; tam gdzie programy nie mogą być poddane zwykłej ocenie kosztów – zysków stosuje się monitoring i ewaluację; ocena skuteczności i uczenie się dodatkowo wzmacniane są porównaniami pomiędzy organizacjami ( <i>benchmarking</i> ) i wzorowaniem się na „najlepszych praktykach”	do oceny efektów stosowany jest mechanizm rynkowy oraz system monitoringu i ewaluacji; do oceny programów włączani są również interesariusze; akcent stawiany jest na szersze efekty – nie tylko zakładane cele i produkty; uczenie się przebiega w sieciach

Źródło: opracowanie na podstawie Olejniczak (2009, s. 89–103).



Model biurokratyczny i dwa pozostałe modele funkcjonowania administracji publicznej różnią się pomiędzy sobą znacznie. Model NPM i *governance* odróżnia od klasycznej administracji przede wszystkim skoncentrowanie działania administracji raczej na „sterowaniu” niż „wiosłowaniu” (zapewnienie wykonania zadań publicznych zamiast ich bezpośredniej realizacji przez samą administrację), zacieranie różnic pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym oraz zwiększenie znaczenia mechanizmów konkurencyjnych w zarządzaniu publicznym, nie do końca przystającym do specyfiki funkcjonowania sądownictwa. Ograniczone też będzie wykorzystanie w wymiarze sprawiedliwości sieci międzyorganizacyjnych. Szczególnie pomocna w opracowaniu nowego modelu zarządzania sądami może być koncepcja administracji neoweberowskiej. Zaprezentowana przez współautora artykułu koncepcja sądu odpowiedzialnego (Responsibility Court – RC), świadomego swojej roli w społeczeństwie oraz w otoczeniu instytucjonalnym, podejmującego odpowiedzialne działania służące budowaniu jego wartości, społecznej odpowiedzialności i autorytetu (Banasik, 2014b, s. 67), wykorzystuje dorobek subdyscypliny zarządzania publicznego, dostosowując go do potrzeb sądownictwa.

## Stan obecny

Sądy to organizacje biurokratyczne, zhierarchizowane, o niskim usieciowieniu, w których brak jest mechanizmów wymiany informacji i dzielenia się wiedzą, zarówno na poziomie organizacji wymiaru sprawiedliwości (skala makro), jak i w ramach sądu (skala mikro) (Banasik, 2014). 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.

Zmianie organizacyjnej w sądownictwie w kierunku organizacji zorientowanej na osiągnięcie wyników, pobudzającej innowacyjność i kreatywność pracowników oraz tworzącej podstawy komunikacji wewnętrznej między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi sądu, jak i w zakresie komunikacji zewnętrznej, z klientami sądu i całym otoczeniem zewnętrznym, poświęcony został innowacyjny projekt PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management* realizowany w latach 2011–2015 przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego celem, a w szczególności pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, było podniesienie sprawności pracy sądów. Pilotaż w gruncie rzeczy testował możliwości wdrożenia dobrych praktyk zarządczych



z sektora prywatnego po ich modyfikacji do potrzeb sądów. Realizowany był w dwóch grupach sądów – w ramach pilotażu podstawowego (wybór sądów dokonany został przez Ministerstwo Sprawiedliwości – inicjatywa odgórna) 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<sup>1</sup>.

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. Aby transfer praktyk uwzględniał charakter organizacji, jej zasoby oraz prawne uwarunkowania, eksperci zewnętrzni, we współpracy z prezesami i dyrektorami sądów pilotażowych, identyfikowali innowacje procesowe, organizacyjne i społeczne, opisywali je, a następnie wdrażali we wszystkich sądach pilotażowych. W ramach pilotażu powstały również wspólnoty praktyków (Makowski, 2008, s. 452; Jashapara, 2011, s. 311) – prezesów i dyrektorów sądów pilotażowych (Banasik, 2014, s. 56–61).

<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. W ramach pilotażu wdrożono w 60 sądach powszechnych 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 rezerwy zasobów, 18. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej, 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.



Analiza relacji utworzonych w ramach projektu skłania do wniosku, iż w trakcie realizacji pilotażu została zainicjowana sieć międzyorganizacyjna, która przecina formalne zależności służbowe między jednostkami sądowymi. Do weryfikacji tej hipotezy zostały wykorzystane narzędzia SNA (Social Network Analysis)<sup>2</sup>. Jest to zbiór metod i narzędzi analizy sieci społecznych (Tomaszewski, Banasik, 2015, s. 220 i nast.). W ramach realizacji pilotażu powoływano grupy i podgrupy robocze, które odpowiadały za wypracowanie oraz upowszechnianie dobrych praktyk. W celu realizacji swoich zadań grupy spotkały się na 20 spotkaniach roboczych. W prace grup byli zaangażowani przedstawiciele Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, prezesi oraz dyrektorzy sądów uczestniczących w projekcie oraz sądów zaangażowanych w projekt nieformalnie. W sumie w projekcie wzięło udział: pięć sądów apelacyjnych, 21 sądów okręgowych i 38 sądów rejonowych oraz KSSiP. Na potrzeby mapowania każda z tych instytucji została zdefiniowana jako osobny podmiot. Przedmiotem współpracy w powstałej sieci było dzielenie się i tworzenie dobrych praktyk zarządczych. Istotną część tego procesu odbywała się na spotkaniach grup roboczych, co pozwoliło na potrzeby mapowania zdefiniować relacje między podmiotami jako wspólne uczestnictwo w pracach grupy roboczej. Analiza podstawowych wymiarów sieci (tabela 2) dowodzi, że zmapowana sieć jest strukturą w bardzo wysokim stopniu zintegrowaną. Wskazuje na to gęstość na poziomie 0,773, która określa, że średnio prawie 80% podmiotów miało okazję współpracować ze wszystkimi innymi przy okazji prac w projekcie. Do podobnych wniosków prowadzi poziom średniego stopnia współpracy, który wskazuje na to, że w trakcie trwania projektu każdy z sądów miał okazję współdziałać z przedstawicielami średnio 50 innych placówek. Także wysoki średni współczynnik sklastrowania (miara, jak duża część sąsiadów danego podmiotu sąsiaduje również między sobą), wskazuje na silną integrację uczestników projektu.

**Tabela 2. Podstawowe parametry mapowanej sieci**

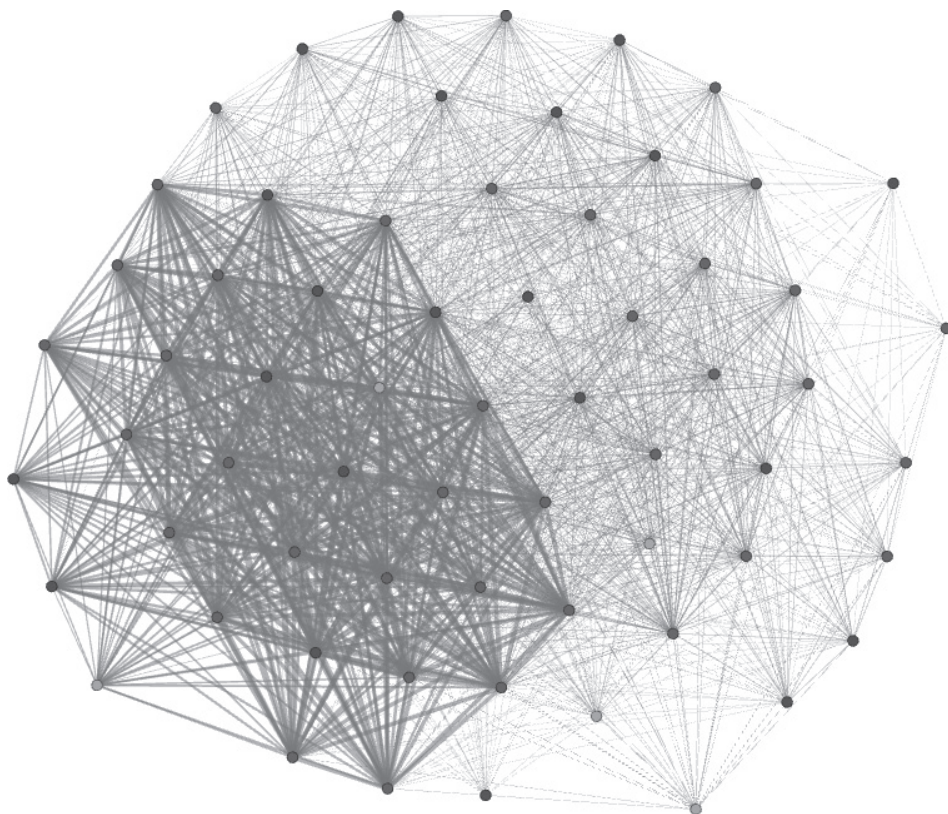
Parametr	Wartość
Gęstość	0,773
Średni stopień podmiotu	50,723
Średni współczynnik sklastrowania	0,902

Źródło: Tomaszewski, Banasik (2015, s. 232).

Wysoką integrację sieci pokazuje również rysunek 1.

<sup>2</sup> Bazę danych wykorzystano do analiz metodami SNA za pomocą oprogramowania Gephi.



**Rysunek 1. Struktura mapowanej sieci**

Źródło: Tomaszewski, Banasik (2015, s. 226).

W przestrzeni wymiaru sprawiedliwości powstały również publiczne, sądowe, dobrowolne sieci międzykorporacyjne (Banasik, 2015, s. 203). Wpisują się one w nową rolę wymiaru sprawiedliwości i to nie tylko organizacji opartej na wiedzy, ale także organizacji społecznie odpowiedzialnej, a poza tym zmierzą do uwspólnienia idei przyświecających różnym korporacjom prawniczym. Sieć międzykorporacyjna jest przestrzenią usprawniającą proces uczenia się. Wspólny cel sieci – wzajemne uczenie się, a także budowa wizerunku sądu oraz poprawa reputacji przestrzeni sprawiedliwości – sprzyja współpracy i dzieleniu się zasobami (Chrisidu-Budnik, 2012, s. 1100; Lichtarski, 1992, s. 420–421). Do podstawowych zalet integracji organizacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej, międzykorporacyjnej należą: budowa kapitału relacyjnego – wzajemnej współpracy, współzależności, kształtowania odpowiedzialności i procesów integracyjnych w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości oraz efektywne wykorzystanie wiedzy – budowa organizacji opartej na wiedzy i kreowanie innowacji.

Analiza poszczególnych aliansów i możliwych interakcji sądu z innymi organizacjami czy interesariuszami wewnętrznymi daje podstawę do dokonania następującego podziału powstających sądowych sieci publicznych:

1. Regulacyjne sieci sądowe,
  - a) sądowe sieci wewnętrzne (np. partycypacyjne),
  - b) sądowe sieci zewnętrzne,
  - c) sądowe sieci *quasi* wewnętrzne (sądy rejonowe danego okręgu i sąd okręgowy; sąd apelacyjny i sądy okręgowe oraz rejonowe danej apelacji – w obu wypadkach w ramach narzuconych przez ustawodawcę wspólnych zadań).
2. Dobrowolne sieci sądowe
  - a) sądowe sieci zewnętrzne,
    - aa. sądowe sieci kooperacyjne,
    - ab. sądowe sieci międzykorporacyjne,
  - b) sądowe sieci *quasi* wewnętrzne a) sądy rejonowe danego okręgu i sąd okręgowy; b) sąd apelacyjny i sądy okręgowe oraz rejonowe danej apelacji – w obu wypadkach w ramach dobrowolnie podjętych przez te organizacje zadań (Banasik, 2015, s. 203).

Regulacyjne sieci międzyorganizacyjne mają narzucone przez ustawodawcę kompetencje oraz zadania, a także system hierarchicznego podporządkowania. Sieci regulacyjne charakteryzują się stosunkowo słabymi powiązaniem relacyjnymi. Są zasadniczo sieciami zamkniętymi, a ich sprawność organizacyjna zależy *de facto* od głównych węzłów tej sieci, tj. sądu apelacyjnego i sądów okręgowych (Moreno, 1934; Chrisidu-Budnik, 2012).

## Wyzwania dla kadry zarządzającej sądami – edukacja

Odpowiedzią na nieefektywność, hermetyczność, brak przejrzystości i elastyczności oraz nieumiejętność reagowania na zmiany w sądach jest opracowana przez współautora artykułu koncepcja sądu odpowiedzialnego (Responsibility Court – RC), otwartego na współpracę międzyorganizacyjną, wyzwalającą inicjatywę oddolną i sprawnie transferującą zasoby wiedzy. Wyniki pilotażu wskazują, że sądy ewoluują w kierunku organizacji otwartych. Nowy model zarządzania sądami powstaje w drodze eksperymentowania. W tym kontekście zaznacza się empiryczna istota nauk o zarządzaniu. Nauki o zarządzaniu jawią się bardziej jako dyscyplina pozytywna, skoncentrowana na naukowym rozpoznaniu impulsów płynących z pewnego fragmentu rzeczywistości w jej naturalnych kształtach (Suszyński, 2010, s. 49). Zarówno sądy jako przedmiot naukowego poznania, jak i nauki o zarządzaniu, są na etapie poprzedzającym wykształcenie się nowych



paradygmatów. Taka sytuacja stwarza wyzwania dla kadry zarządzającej sądami i tworzy zapotrzebowanie na narzędzia służące testowaniu nowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych. Transfer tych rozwiązań możliwy jest w ramach uczenia się organizacyjnego (w sądach poprzez udrożnienie komunikacji wewnętrznej) i międzyorganizacyjnego (pomiędzy sądami oraz innymi organizacjami, przez udrożnienie komunikacji zewnętrznej). Konieczna jest również profesjonalizacja podmiotu zajmującego się kształceniem kadry zarządzającej sądami (Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury) oraz wykształcenie w jego ramach ośrodka zajmującego się doskonaleniem kompetencji, zarówno twardych, jak i miękkich. Dotychczasowe doświadczenia Szkoły wskazują na istnienie poważnej luki kompetencyjnej w zakresie umiejętności zarządczych kadry kierowniczej i administracyjnej sądów, przy jednoczesnym braku systemowych rozwiązań tego problemu. Do tej pory nie stworzono bowiem systemu ciągłego doskonalenia zawodowego kierownictw sądów, a także nie opracowano odpowiadającej temu systemowi oferty skierowanej do prezesów sądów, dyrektorów sądów, kierowników sekretariatów wydziałów i kierowników oddziałów oraz kadry administracyjnej. Powołanie Ośrodka Doskonalenia Kompetencji Zarządczych wychodziłoby naprzeciw oczekiwaniom kadry kierowniczej i administracyjnej sądów, mającej świadomość własnych braków w tym zakresie i skali wyzwań związanych z zarządzaniem sądami, wielkimi organizacjami liczącymi często ponad kilkuset pracowników. Tylko bowiem kompetencje i motywacja kadr mogą doprowadzić do efektywnego rozwoju organizacji wymiaru sprawiedliwości.

Ośrodek ten mógłby również stać się integratorem współpracy międzyorganizacyjnej pomiędzy sądami, a może także i współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Ponadto poprzez tworzenie portali i forów dyskusyjnych zrzeszających ludzi z danej profesji lub zainteresowanych tematem, ośrodek mógłby przyczyniać się od aktywizacji wspólnot praktyków (Makowski, 2008, s. 453). Sądy w ramach współpracy międzyorganizacyjnej jako pojedyncze ogniwo sieci mogłyby stać się:

- a) absorbentem wiedzy – pozyskaną z zewnątrz wiedzę wiązać i wchłaniać do wewnętrznego wykorzystania,
- b) transformatorem wiedzy – pozyskaną z zewnątrz wiedzę przetwarzać i przekazywać na zewnątrz innym podmiotom sieci,
- c) kreatorem wiedzy – tworzyć samodzielnie wiedzę na potrzeby zewnętrznego jej wykorzystania przez inne sądy,
- d) akumulatorem wiedzy – gromadzić przez siebie wytworzoną wiedzę w celu wewnętrznego jej wykorzystania (Bojewska, 2015, s. 159).

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury mogłaby odegrać znaczącą rolę w transformacji i kreacji wiedzy. Doświadczenia przeprowadzonego w sądach pilotażu modernizacji zarządzania sądami powszechnymi pokazują, że wymiar





sprawiedliwości pomimo swojej specyfiki, przejawiającej się w wysokim sformalizowaniu stosunków z otoczeniem oraz wysokim stopniem sformalizowania struktur organizacyjnych, ma do wykorzystania duży potencjał mechanizmów współpracy międzyorganizacyjnej i dzielenia się wiedzą. Zasady współdziałania w ramach relacji międzyorganizacyjnych pozwalają osiągnąć wyższy poziom zarządzania i dają możliwość poprawy efektywności funkcjonowania poszczególnych uczestników sieci (Skowronek-Mielczarek, 2015, s. 93). Rozwój współpracy międzyorganizacyjnej wymaga jednak rozwoju kompetencji menedżerskich związanych ze współdziałaniem wśród kadry kierowniczej sądów. Chodzi tutaj o długoterminowy wzrost świadomości znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej, możliwości jej zastosowania (na szczeblu krajowym jak i międzynarodowym), korzyści, jakie niesienie ona ze sobą oraz znajomość narzędzi, które mogą ułatwić współpracę i koordynację działań. Tylko dzięki stworzeniu takich podstaw możliwe jest zbudowanie potencjału współdziałania organizacyjnego w sektorze jako całości (Latusek-Jurczak, 2015). Doświadczenia z pilotażu pokazują, że nie każdy prezes i dyrektor są przygotowani do takiego wyzwania. Dotychczasowa atomizacja sądów i brak powiązań pomiędzy nimi zostaje zastąpiona współpracą. Ten oddolny proces postawił menedżerów sądowych w nowej sytuacji – konieczności dzielenia się wiedzą i innowacjami wypracowanymi w kierowanych przez siebie jednostkach. Wymagał swoistego instynktu kooperacyjnego czy – inaczej – zdolności sieciowej.

Koncepcja współpracy międzyorganizacyjnej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest przedmiotem analizy od niedawna i występuje duża luka zarówno w teorii, jak i praktycznej jej adaptacji dla potrzeb sądów. Dotychczasowe badania w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości pozwalają na sformułowanie następujących wyzwań, które, naszym zdaniem, stoją obecnie przed wymiarem sprawiedliwości (Tomaszewski, Banasik, 2015). Konieczne są dalsze badania, w szczególności:

- a) kultury organizacyjnej sądów w zakresie tzw. zdolności sieciowej (Brdulak, 2015),
- b) związku pomiędzy rozwojem współpracy międzyorganizacyjnej a sprawnością organizacyjną sądów,
- c) relacji i siły oddziaływań wewnętrznych czy międzysieciowych oraz korzyści i zagrożenia ze współpracy w ramach sieci,
- d) kompetencji zarówno po stronie kadry menedżerskiej sądów, jak i pracowników, niezbędnych dla rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej.



## Bibliografia

- Banasik, P. (2014a). Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości. *Kwartalnik Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4(33). Pobrano 20.06.2015 z: <http://www.przedsiębiorstwo.waw.pl/files/74/877/banasik-knop-nr-04-2014-low-res.pdf>
- Banasik, P. (2014b). *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Banasik, P. (2014). Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa. *E-mentor*, 5(57). Pobrano 20.06.2015 z: <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1143>
- Banasik, P. (2015). Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości. W: P. Banasik (red.), *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*. Gdańsk: Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, 194–217.
- Banasik, P. (2015). Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje, *E-mentor*, 2(59). Pobrano 20.06.2015 z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/59/id/1171>
- Bojewska, B. (2015). Znaczenie organizacji sieciowych jako organizacji uczących się. W: B. Bojewska (red.), *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 109–145.
- Brdulak, J. (2015). Zarządzanie wiedzą w organizacji wymiaru sprawiedliwości. W: P. Banasik (red.), *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*. Gdańsk: Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, 236–248.
- Chrisidu-Budnik, A. (2012). Sieci publicznoprawne. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck, 179–203.
- Glinka, B., Hensel, P. (2009). *Projektowanie organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Gąska, I. (2014). Sieciowość struktur a procesy uczenia się. W: R. Sobiecki (red.), *Gospodarka w sieciach relacji*. Lublin: Wydawnictwo KUL, 134–156.
- Hensel, P. (2012). Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo a Wolters Kluwer business, 171–189.
- Izdebski, H. (2007). Kierunki rozwoju zarządzania publicznego w Europie. W: H. Izdebski, H. Machińska (red.), *W poszukiwaniu dobrej administracji*. Warszawa: Wydawnictwo Wydział Prawa i Administracji i Biuro Informacji Rady Europy, 11–23.
- Jashapara, A. (2011). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.



- Kulesza, M., Sześciło, D. (2013). *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo LEX a Wolters Kluwer business.
- Latusek-Jurczak, D. (2014). Formy współpracy międzyorganizacyjnej. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 46–86.
- Latusek-Jurczak, D., Pikos, A. (2015). Formy współpracy międzyorganizacyjnej – możliwości zastosowań w wymiarze sprawiedliwości. W: P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym*. Gdańsk: Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, 176–192.
- Lichtarski, J. (1992). Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorców. W: J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE, 134–156.
- Makowski, D. (2008). Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy. W: D. Jemielniak, K.A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 145–167.
- Ministerstwo Sprawiedliwości (2014). *Strategia modernizacji przestrzeni wymiaru sprawiedliwości na lata 2014–2020*. Pobrano 5.06.2015 z: [file:///C:/Users/Downloads/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci%20(7).pdf)
- Moreno, J. (1934). *Who shall Survive?*. Washington: Nervous and Mental Diseases Publishing.
- Olejniczak, K. (2009). Ku diagnozie polskiej administracji rządowej. Kontekst, potrzeby informacyjne, perspektywy. *Zarządzanie Publiczne*, 1, 89–103.
- Rada Ministrów (2012a). *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030*. Pobrano 5.06.2015 z: [http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/dsrk\\_2\\_tom\\_17\\_listopada\\_2011\\_\\_0.pdf](http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/dsrk_2_tom_17_listopada_2011__0.pdf)
- Rada Ministrów (2012b). *Strategia Rozwoju Kraju 2020*. Uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020”. M.P. 2013, poz.136. Pobrano 5.05.2015 z: [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/003\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kraju\\_2020.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/003_Strategia_Rozwoju_Kraju_2020.pdf)
- Rostkowski, T. (2012), *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim w administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2015). Istota organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy. W: B. Bojewska (red.), *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 67–106.
- Sudoł, S., Koźuch, B. (2010). Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 382–401.
- Sułkowski, Ł. (2014). Paradygmat krytyczny organizacji i zarządzania. W: *Krytyczny nurt zarządzania*, Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.). Warszawa: Difin, 36–58.
- Suszyński, C. (2010). Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 30–52.



Sześciło, D. i in. (2014). *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*. Warszawa: Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

Tomaszewski, A., Banasik, P. (2015). Mapowanie sieci międzyorganizacyjnych w wymiarze sprawiedliwości metodami social network analysis. W: P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym*. Gdańsk: Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, 220–234.

## Summary

### Networking of Justice and the Challenges for Managers

The goal of this paper is to answer questions whether managers are prepared to meet the challenges of networking the justice system and what tools should a modern justice system have to effectively prepare managers courts to changes in the management of the courts. Organisation of justice, and within it different courts, undergoes transformation. This is due to the intrusion of management methods and techniques of business. Changes in management in the private sector induce changes in the management organization of the judiciary. The article presents four concepts of public administration (Weberian, New Public Management, New Public Governance, New - Weberian State). Presentation of the different concepts of public administration, with a particular arsenal available to them under the management methods and techniques, is only a signal to the challenges faced by the managers of the courts.

**Keywords:** New Public Management, New Public Governance), New – Weberian State, Responsibility Court, networking.

#### Dr hab. Sylwia Morawska

Adiunkt, Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Prokurator Prokuratury Okręgowej w Warszawie, inicjatorka innowacyjnych badań nad skutecznością instytucjonalnego otoczenia biznesu w Polsce i gwarancji pewności obrotu. W okresie od 2008 do 2013 r. autorka koncepcji edukacji ekonomicznej sędziów upadłościowych opartej na stworzonym profilu kompetencyjnym i nowatorskich metodach dydaktycznych. Autorka programów studiów podyplomowych i interdyscyplinarnych kursów dla sędziów i prokuratorów



rozstrzygających sprawy gospodarcze. Wykładowca na studiach podyplomowych dla dyrektorów banków, audytorów i biegłych rewidentów. Autorka licznych publikacji z dziedziny ekonomicznej analizy prawa upadłościowego, członek Zespołu Ministerstwa Sprawiedliwości ds. Nowelizacji Prawa Upadłościowego i Naprawczego.

### **Dr Przemysław Banasik**

Adiunkt, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska. Prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku, w latach 2010–2013 Prezes Sądu Rejonowego w Wejherowie, w latach 2009–2010 rzecznik prasowy Sądu Okręgowego w Gdańsku, sędzia Sądu Okręgowego. Autor 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.

