

OKRESOWE OCENY KADRY URZĘDNICZEJ SĄDU POWSZECHNEGO

Podstawą sprawnego działania sekretariatów sądowych jest dobrze wykształcona i działająca na wysokim poziomie kadra urzędnicza. Ostatnie kilkadziesiąt lat to okres bardzo intensywnego rozwoju nauk o zarządzaniu, w tym o zarządzaniu personelem. Z dorobku tych nauk nie korzysta się jednak równomiernie. Obok firm, w których przyswajanie, a zwłaszcza wdrażanie nowoczesnych metod kierowania jest wzorcowe i stało już niemal rutyną, funkcjonują w Polsce takie, w których wiedza ta jest dopiero w fazie rozwoju. W przeciwieństwie do urzędów funkcjonujących w strukturach administracji rządowej i samorządowej, w których od połowy lat 90. XX wieku widać wyraźnie pewne oznaki postępu w tej dziedzinie, sytuacja w szeroko rozumianym wymiarze sprawiedliwości nie zmieniła się. Dotyczy to zwłaszcza procedur i metod oceniania i opiniowania pracowników. Zarówno w grupie pracowników orzeczniczych, jak i grupie urzędników, metody wypracowane jeszcze w połowie XX w., na zasadzie swoistej tradycji, często przy wykorzystaniu wzorów i druków niemal niezmiennych, stosowane są do czasów współczesnych. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie celowości stosowania w sądach powszechnych przemyślanych i nowoczesnych systemów oceniania oraz dokonanie analizy funkcjonującego obecnie systemu oceniania.

Dla rozważań będących zasadniczym przedmiotem artykułu istotne znaczenie ma stwierdzenie, że praca urzędników sądowych postrzegana jest w pewnym sensie jako usługa publiczna: jest zapewniona przez państwo w celu zaspokajania społecznych potrzeb. Historycznie rzecz ujmując, od końca II wojny światowej aż do 1989 r. klienci dopasowywali się do warunków dyktowanych przez rynek, czuli się w firmach i urzędach, w tym również w sądach, jak petenci. Potrzeby klientów nie były brane pod uwagę przez obsługujących. Interesant był zadowolony nie z tego „jak”, ale z tego, że „w ogóle” udało się załatwić jego sprawę. Obecnie, i to już od kilkunastu lat, potrzeby klientów w coraz większym stopniu wpływają na rozwój rynku produktów i usług. Nie wystarczy klientowi udostępnić to, czego mu potrzeba, ponieważ identyczny produkt (usługę) może otrzymać w wielu miejscach. Klient coraz

większą wagę przywiązuje do tego, co dostaje poza produktem: jakość obsługi, sposób prowadzenia rozmowy, nastawienie obsługującego¹.

W przypadku instytucji publicznych, urzędów i sądów, te zmiany następują wolniej – interesant jest w pewnym sensie „skazany” na kontakt z konkretnymi osobami, aby załatwić swoją sprawę. Nie działa tu zasada konkurencji, wyboru dokonanego przez klienta. Dopiero w ostatnich latach, pod wpływem „rewolucji” w obsłudze w firmach komercyjnych, walczących o klienta, bardzo wyraźna stała się potrzeba zmiany, poprawy podejścia do interesanta także w urzędach. Obecnie największą wagę urzędnicy powinni przywiązywać do odpowiedniego, kompetentnego i uprzejmego traktowania interesanta, uwzględniania jego potrzeb i oczekiwań, a więc do tego, z czym kojarzy się partnerstwo. Od kilku lat w myśl dewizy „klient – nasz partner” prowadzone są szkolenia z zakresu obsługi interesanta w sądach i innych instytucjach użyteczności publicznej. Zasada partnerskiego podejścia do klienta często budzi zdziwienie urzędników obecnych na szkoleniach. Istnieje zatem potrzeba wypracowania jednolitych standardów obsługi interesanta w sądach – standardów, które stanowiłyby punkt odniesienia dla wszystkich pracowników, także jako zbiór zasad, które tworzą pozytywny, wiarygodny wizerunek sądu. Konieczność zmiany postawy wobec interesanta pociąga za sobą potrzebę doskonalenia umiejętności interpersonalnych pracowników – nawiązywania kontaktów, utrzymywania profesjonalnych relacji, które zaowocują większą satysfakcją interesantów, a co za tym idzie – wzrostem zaufania do publicznej instytucji. Szkolenia z obsługi interesanta, połączone z wypracowaniem standardów profesjonalnych kontaktów obowiązujących w danej instytucji, zgodnych z jej wizerunkiem, są znakomitą okazją do wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami różnych działów o różnym stażu oraz trenowania niezbędnych umiejętności.

Obecnie obowiązująca ustawa o pracownikach sądów i prokuratury² zobowiązuje prezesów do zatrudniania najlepszych pracowników w drodze konkursu (art. 3b). Na rekrutacji nie kończy się jednak proces kształtowania kadry urzędniczej. Polega on bowiem na nabywaniu wiedzy merytorycznej w trakcie odbywania stażu urzędniczego, ciągłym doskonaleniu umiejętności właściwej obsługi interesantów oraz współpracy z zespołem. Proces kształcenia kadry urzędniczej nie jest zatem procesem jednorazowym, ale ciągłym. Tak jak sędzia nie może poprzestać na wiedzy raz zdobytej, tak dla osobistego rozwoju pracownika konieczne jest ciągłe doskonalenie różnorodnych umiejętności. Umiejętności te, przesądzające o wysokim poziomie urzędników sądowych, powinny być poddawane okresowym ocenom kwalifikacyjnym.

Okresowe oceny pracowników podsumowują dany okres i są najczęściej rozliczeniem pracownika z efektów jego pracy. Powinny uwzględniać również takie zachowania, które wpływają na atmosferę pracy, współpracę i wzajemną pomoc. Do

¹ Ł. Bojarski, *Sprawny Sąd – zbiór dobrych praktyk*, Warszawa 2008, s. 2.

² Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury, Dz.U. nr 162, poz. 1125 z późn. zm.

najważniejszych elementów systemu oceniania pracowników zaliczyć można: cele oceniania, zasady jego stosowania, podmiot i przedmiot oceniania, kryteria oceniania, metody i techniki oceniania³. Ocena powinna uwzględniać cele ustalane wspólnie przez kierowników i ich podwładnych.

Za najważniejsze cele oceny uznaje się te o charakterze⁴:

- administracyjnym (tj. wykorzystywanie wyników do kształtowania polityki personalnej),
- informacyjnym (tj. dostarczenie danych o pracy pracowników danej instytucji),
- motywacyjnym (tj. dostarczenie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna motywować do rozwoju i doskonalenia umiejętności).

Szczególne znaczenie w procesie oceniania ma jego przydatność do dostarczania informacji, i to zarówno pracodawcy, jak i ocenianym pracownikom. Pracownicy są w stanie efektywnie pracować bądź uczyć się nowych czynności czy umiejętności zawodowych pod warunkiem, że będą wiedzieli, jak „im to idzie”, tzn. będą otrzymywali systematycznie, w krótkich odstępach czasu informację zwrotną o uzyskiwanych przez siebie osiągnięciach oraz niepowodzeniach. Stąd też do głównych celów ocen pracowniczych zaliczyć można:

- dostarczenie informacji o ilości i jakości pracy wykonanej przez pracownika, co pozwala kierownictwu ustalić podstawy do zróżnicowania płac i uposażeń pracowników,
- uzasadnienie decyzji osobowych na podstawie uzyskanych informacji o słabych i mocnych stronach pracownika, których celem może być: planowanie zatrudnienia w organizacji, przesunięcie na inne stanowisko pracy, zwolnienie, umożliwienie oceny sprawności instrumentów zarządzania kadrami, oceny doboru kandydatów do pracy, przydział pracowników na inne stanowiska pracy, analiza wszelkiego rodzaju przedsięwzięć doskonalenia organizacji pracy i jej efektów;
- identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznanie potrzeb pracowników, dotyczących doskonalenia i kształcenia;
- popieranie indywidualnego rozwoju pracownika oraz tworzenie atmosfery i warunków do kierowania własną karierą. Perspektywa bycia ocenianym ma działać stymulująco na pracownika, ponieważ rzetelna ocena jego pracy ma doprowadzić do zmiany postawy wobec pełnionych obowiązków. Z drugiej zaś strony poprzez ocenę pracownik ma uzyskać informacje o zaletach i wadach posiadanej przez siebie wiedzy, umiejętnościach i kwalifikacjach, co ma na celu pobudzenie indywidualnych procesów rozwojowych i dokonanie wyboru odpowiedniej ścieżki rozwoju;
- doskonalenie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi;

³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny, Warszawa 1981, s. 309 i 310.

⁴ Vide: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006.

- informowanie pracowników o wynikach uzyskanych dzięki zastosowanemu systemowi ocen oraz o postępach, jakich dokonali w swojej pracy po zastosowaniu zaleceń wynikających z dokonanej oceny.

Cechą charakterystyczną wyżej wymienionych celów jest ich konfliktowość. Dlatego też przed zaprojektowaniem systemu ocen w organizacji należy sprecyzować, które cele mają zostać osiągnięte w pierwszej kolejności⁵. Należy przy tym pamiętać, że przedmiotem oceny jest rezultat czynności⁶.

Niezwykle istotne w budowaniu skutecznego systemu oceniania jest przestrzeganie pewnych zasad, które decydują o tym, że proces oceniania jest skuteczny i efektywny. Podstawowe znaczenie w tym zakresie ma zasada systemowości, zgodnie z którą poszczególne elementy systemu oceniania powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi. Prawdłowo zorganizowane i zaplanowane ocenianie powinno mieć stały charakter (zasada systematyczności) i powinno dotyczyć wszystkich zatrudnionych osób (zasada powszechności). Przyjęte kryteria oceniania powinny być dostosowane do konkretnej sytuacji (zasada elastyczności), a także powinny być jasne i ściśle powiązane z wykonywaną pracą (zasada konkretności). Niezwykle istotne znaczenie ma również to, że oceniani pracownicy powinni zostać zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania (zasada jawności), a cały system oceniania powinien być zrozumiały dla wszystkich osób uczestniczących w procesie oceniania (zasada prostoty)⁷.

Pracownicy sądów powszechnych podlegają stałej ocenie dokonywanej przez bezpośrednich przełożonych oraz ocenom okresowym. Ocena okresowa dotyczy wykonywania przez urzędnika lub innego pracownika sądu lub prokuratury powierzonych im obowiązków (art. 8 ust. 3 ustawy o pracownikach sądów i prokuratury). Jest ona sporządzana na arkuszu oceny, którego wzór stanowi załącznik do Rozporządzenia Ministra sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych⁸.

Zgodnie z art. 8 ust. 1 ustawy o pracownikach sądów i prokuratury oceny dokonuje prezes sądu na podstawie opinii bezpośredniego przełożonego i komisji kwalifikacyjnej, powoływanej przez prezesa. Komisja ta składa się z trzech lub czterech osób i w jej skład wchodzi: sędzia oraz inni pracownicy wyznaczeni przez właściwego prezesa. Komisja sporządza opinię na podstawie sposobu wykonywania przez ocenianego urzędnika lub innego pracownika, w okresie, w którym podlegał ocenie, obowiązków wynikających z zakresu czynności na

⁵ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa 2004.

⁶ A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków 2001.

⁷ Ł. Bojarski, *Sprawy Sąd – zbiór dobrych praktyk*, Warszawa 2008, s. 23.

⁸ Dz.U. Nr 247, poz. 1838; dalej jako Rozporządzenie.

zajmowanym stanowisku pracy i obowiązków określonych w art. 6 i 7 ustawy z dnia 18 grudnia 1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury, dokumentacji prowadzonej w tym zakresie, rozmów ze współpracownikami, dokumentów wskazujących na posiadane i podnoszone kwalifikacje oraz innych dokumentów znajdujących się w aktach osobowych. Opinia komisji jest sporządzana na piśmie oraz jest przekazywana do właściwego prezesa nie później niż w terminie 14 dni od dnia dokonania oceny.

Ocena okresowa sporządzana jest nie rzadziej niż raz na 24 miesiące i nie częściej niż raz na 12 miesięcy (art. 8 ust. 2), z tym że pierwsza ocena jest dokonywana nie wcześniej niż po upływie roku od daty zatrudnienia urzędnika lub innego pracownika (§ 2 ust. 1 Rozporządzenia Ministra sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury). Dokładny termin dokonania oceny ustala właściwy prezes sądu (§ 2 ust. 2 Rozporządzenia).

Ocenę niezwłocznie doręcza się osobie ocenianej (art. 8 ust. 3). Od wydanej oceny pracownik może złożyć sprzeciw do prezesa w ciągu 7 dni od dnia doręczenia oceny (art. 8 ust. 4). Sprzeciw rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia, a w razie jego uwzględnienia ocenę okresową zmienia się albo sporządza ponownie (art. 8 ust. 5 i 6).

Przywołana regulacja powinna być podstawą kształtowania i rozwoju polityki personalnej w sądach powszechnych. Warunkiem tego rozwoju jest budowa, w większych sądach, działów kadr złożonych z profesjonalistów, którzy posiadają umiejętności w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, oraz zatrudnienie takich specjalistów w mniejszych sądach. Nikt bowiem nie szkoli sędziów, prezesów czy przewodniczących wydziałów w zakresie zarządzania kadrami. Zadania te w przyszłości nie powinny więc obciążać sędziów, ale właśnie działy kadr. Obecnie, zgodnie z regulacją ustawową, zadania z zakresu zatrudniania i oceniania kadry urzędniczej powierzone są sędziom – prezesom sądów. Należy wyraźnie podkreślić, że ocena pracowników ma służyć przede wszystkim rozwojowi pracowników, poznaniu ich mocniejszych i słabszych stron, rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych, a nie straszeniu czy podważaniu ich poczucia wartości. Urzędnicy podlegają okresowej ocenie sporządzanej na piśmie w terminie określonym w arkuszu oceny lub w każdym innym czasie z inicjatywy bezpośredniego przełożonego. Okresowa ocena dotyczy wykonywania przez urzędnika obowiązków wynikających z opisu zajmowanego przez niego stanowiska pracy i zawiera wnioski dotyczące jego indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Okresowa ocena urzędnika jest sporządzana na podstawie kryteriów obowiązkowych i kryteriów wybranych przez bezpośredniego przełożonego, które uwzględniają szeroko rozumiane zdolności, umiejętności i wiedzę pracownika, wpływające na realizowane przez niego zadania.

Przykładowo, w Sądzie Rejonowym Poznań – Stare Miasto w Poznaniu przy przeprowadzaniu oceny służbowej pracownika, zgodnie z regulacją § 6 Rozporzą-

dzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury, bierze się pod uwagę następujące kryteria:

- terminowość i prawidłowość wykonywania zadań;
- zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji;
- przejawianie inicjatywy, doskonalenie sposobu wykonywania obowiązków;
- umiejętność planowania i organizacji pracy;
- podnoszenie kwalifikacji i poszerzanie wiedzy przydatnej do wykonywania obowiązków, w tym znajomość aktualnego stanu prawnego;
- przestrzeganie dyscypliny pracy;
- kultura osobista oraz stosunek do interesantów i współpracowników.

Dobrym pracownikiem, w kontekście tak przeprowadzanej oceny, jest osoba, która wszystko wykonuje terminowo, szybko i dobrze, dokładnie, skrupulatnie, solidnie i bezbłędnie. Istotne jest przy tym również i to, aby pracownik wykazywał zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji, nie uchylał się od negatywnych skutków podjętych decyzji, ale potrafił samodzielnie wyszukiwać i zdobywać informacje potrzebne w realizacji przydzielonych mu zadań. Urzędnik powinien bezinteresownie angażować się w swoją pracę, występować z inicjatywą dotyczącą organizacji pracy własnej i innych, co służy usprawnianiu całego procesu organizacyjnego. Powinien również proponować ciekawe i oryginalne rozwiązania, poszukiwać nowych punktów widzenia i problemów do rozwiązania, być otwartym na pomysły innych, nawet gdy znacznie odbiegają one od jego własnej koncepcji. Idealny pracownik to osoba, która bardzo dobrze organizuje własną pracę, ustala priorytety działań, efektywnie wykorzystuje czas. Ma bardzo dobrze opanowaną obsługę urządzeń biurowych, w tym komputera. W razie potrzeby pomaga i doradza innym. Bardzo dobrze współpracuje z zespołem, powstrzymując się od chęci rywalizacji, a także bardzo dobrze zarządza informacją, by usprawnić proces komunikacji.

Właściwie przeprowadzona ocena wydajności i efektywności pracowników pełni rolę motywacyjną i komunikacyjną. Jest także źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach.

Podsumowując, należy wskazać, że dla zapewnienia odpowiedniej jakości działalności sądów powszechnych konieczne jest dokonywanie okresowych ocen pracy urzędników sądowych. Oceniać jednak należy z rozwagą i umiarem, przestrzegając zasad i norm etycznych. Stawiając się w sytuacji ocenianego, należy tak przekazywać uwagi oraz pochwały, aby zostały one odebrane właściwie. Nie ulega jednak wątpliwości, że skuteczny system oceniania, pozwalający na promowanie pożądanых zachowań wśród urzędników sądowych oraz upowszechnianie wizerunku kompetentnego i uprzejmego urzędnika sądowego, ma istotne znaczenie dla pozytywnej oceny funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości w społeczeństwie.

Joanna Kujawa

Okresowe oceny kadry urzędniczej sądu powszechnego

Słowa kluczowe: ewaluacja pracowników, kadra urzędnicza, sądownictwo powszechne

Streszczenie: Celem artykułu było wskazanie celowości stosowania w sądach powszechnych przemyślanych i nowoczesnych systemów oceniania. Obecnie obowiązująca ustawa o pracownikach sądów i prokuratury zobowiązuje prezesów do zatrudniania najlepszych pracowników w drodze konkursu (art. 3b). Na rekrutacji nie kończy się jednak proces kształtowania kadry urzędniczej. Polega on bowiem na nabywaniu wiedzy merytorycznej w trakcie odbywania stażu urzędniczego, ciągłym doskonaleniu umiejętności właściwej obsługi interesantów oraz współpracy z zespołem.

Periodical evaluation of public servants employed by courts of general jurisdiction

Key words: personnel evaluation, public servants, courts of general jurisdiction

Summary: The purpose of the article is to demonstrate the need for informed and modern evaluation systems to be applied by courts of general jurisdiction. The current Act on court and prosecuting attorney office personnel requires court presidents to employ individuals performing best in competitive recruitment processes. However, the development of public servants is not complete upon completion of recruitment. Conversely, it entails acquisition of knowledge in the course of public servant internship, continuous improvement in terms of processing the incoming cases and team work.