

Tomasz Rostkowski

Potrzeby administracji sądowej i prokuratury w zakresie ZZL. Sytuacja po „rozwodzie” instytucji¹

W 2010 roku rozdzielono w Polsce funkcję Prokuratora Generalnego i Ministra Sprawiedliwości, co stało się impulsem do modernizacji zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w administracji sądowej, jak i administracji prokuratury. Celem artykułu jest wskazanie specyfiki zarządzania pracownikami administracyjnymi sądownictwa i prokuratury oraz przyczyn, dla których konieczne jest opracowanie rozwiązań uwzględniających specyfikę tych organizacji. Artykuł zawiera syntetyczne omówienie organizacji sądownictwa i prokuratury, krótkie omówienie wniosków z przeprowadzonych analiz obowiązującego prawa, wnioski z przeprowadzonych badań obejmujących blisko 350 sądów oraz 185 prokuratur.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*), administracja publiczna (*public administration*), administracja sądowa (*judicial administration*), administracja w prokuraturze (*the prosecutor administration*)

Wprowadzenie

31 marca 2010 roku weszła w życie nowelizacja ustawy o prokuraturze z dnia 20 czerwca 1985 r., której najważniejszym elementem był ponowny rozdział funkcji Ministra Sprawiedliwości oraz Prokuratora Generalnego. W miejsce Prokuratury Krajowej powstała Prokuratura Generalna, a Prokurator Generalny, powoływany przez Prezydenta RP, uzyskał niezależność od władzy wykonawczej. Przyjęta procedura wyboru kandydatów na stanowisko Prokuratora Generalnego, obejmująca między innymi publiczne wysłuchanie kandydatów, sprawiła, że za pośrednictwem telewizji w tym specyficznym procesie selekcji mogli uczestniczyć wszyscy obywatele. Dodatkowo, za pośrednictwem mediów

1 Niniejszy artykuł powstał na bazie badań, które autor przeprowadził wspólnie z Jarosławem Beldowskim.

elektronicznych można było śledzić debatę pomiędzy kandydatami przedstawionymi Prezydentowi RP [*Debata kandydatów...*, 2010]. Ta jawność wyboru kandydatów na kluczowe stanowiska w państwie można bez wątplenia uznać za „dobrą praktykę” [Głowacka, 2010].

Prokuratura Generalna i Ministerstwo Sprawiedliwości (MS), nadzorujące administracyjnie działania sądownictwa, były w chwili podziału w różnej sytuacji. Upraszczając, można powiedzieć, że działania MS to raczej „kontynuowanie działalności”, a Prokuratura Generalna musiała w o wiele większym stopniu „stworzyć struktury organizacyjne” oraz zgromadzić niezbędne dla podejmowania decyzji informacje.

Po roku funkcjonowania można powiedzieć, że rozdzielenie funkcji Prokuratora Generalnego i Ministra Sprawiedliwości zakończyło się sukcesem, jednak „rozvodu” nie można uznać za w pełni zakończony. Wśród wielu wspólnych problemów sądownictwa i prokuratury znajduje się problem zarządzania pracownikami administracji sądowej i prokuratorskiej. W chwili obecnej problemy te reguluje wspólna ustawa [Ustawa o zmianie ustawy o prokuraturze..., 2009].

Głównymi celami niniejszego opracowania są: wskazanie specyfiki zarządzania kilkudziesięciu tysiącami pracowników administracyjnych sądów i prokuratury², syntetyczne zaprezentowanie wyników prowadzonych badań ankietowych oraz dyskusji z udziałem prezesów sądów i prokuratorów, a także rekomendacje dotyczące kierunków modernizacji ZZL w administracji sądowej i prokuraturze. Autor stawia tezę, że specyfika zadań sądownictwa i prokuratury oraz ich różne potrzeby wymuszają opracowanie i wdrożenie zróżnicowanych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym konieczność opracowania kolejnych aktów prawnych regulujących problematykę zarządzania pracownikami tych organizacji. Dla opisanego powodu potrzeby stosowania zróżnicowanych rozwiązań w zakresie ZZL administracji sądowej i prokuratury zostaną wskazane w sposób uproszczony główne fakty dotyczące zakresu działania tych instytucji, sposobu ich organizacji, problemów wynikających ze stosowania obowiązującego prawa oraz przedstawione zostaną wyniki badań opinii prezesów sądów oraz prokuratorów.

2 Sądy i prokuratura są pracodawcą różnych grup pracowników. Niniejsze opracowanie dotyczy wyłącznie pracowników administracji, tj. pracowników bezpośrednio współpracujących z orzecznikami (np. sekretarze sądowi, referendarze) oraz pracowników realizujących funkcje „wsparcia” (np. pracownicy oddziałów kadr), w tym pracowników pełniących funkcje kierownicze. Przedstawione fakty i opinie nie dotyczą orzeczników, w tym w szczególności sędziów, prokuratorów. W opinii autora stosowane wobec orzeczników rozwiązania z zakresu ZZL muszą w pierwszej kolejności zapewniać ochronę niezawisłości sędziów i niezależności prokuratorów.

Zakres i obszar działania sądownictwa i prokuratury

Prokuratura to organizacja, której zadaniem jest „strzeżenie praworządności oraz czuwanie nad ściganiem przestępstw”. Oznacza to, że zakres działania prokuratury jest zdefiniowany stosunkowo wąsko. Znaczący zakres penalizacji różnego rodzaju czynów w Polsce, w tym istnienie przestępstw „bez ofiary”, zwiększa obszar działania prokuratury i nakłada konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy z wielu dziedzin. Jednak z punktu widzenia pracowników administracyjnych można mówić o stosunkowo wąskim zakresie specjalizacji, wynikającym z przepisów prawa karnego i wewnętrznego prawa prokuratury. Koncentracja prokuratury na ograniczonym zakresie zadań merytorycznych jest widoczna w szczególności przy porównaniu jej działań z zakresem działania sądów, które poza sprawami karnymi realizują zadania dotyczące spraw rodzinnych i nieletnich, pracy i ubezpieczeń, czy gospodarczych. W 2010 roku rejestry spraw sądowych wykazały liczbę 14,5 miliona spraw, które sądy powinny zrealizować (w tym 1,6 miliona spraw będących pozostałością z 2009 roku) [*Opis statystyczny działalności sądów...*, 2011]. Jedynie 2,7 miliona spraw to sprawy karne i wykroczenia. Z mocy obowiązującego prawa sądy w Polsce zajmują się nie tylko sprawami typowymi dla sądownictwa, tj. sprawami, w których występuje spór, ale także prowadzeniem rejestrów i prowadzeniem ksiąg wieczystych. W sądach rejonowych najwięcej spraw to sprawy w wydziałach wieczystoksięgowych (ponad 3 miliony) [*Opis statystyczny działalności sądów...*, 2011]. W efekcie nakładania na sądy obowiązków dotyczących rozstrzygania najbardziej nawet błahych spraw, a także spraw, w których żaden obywatel nie czuje się, i nie jest, pokrzywdzony, oraz prowadzenia działań o charakterze urzędniczym w wymiarze sprawiedliwości zatrudnionych jest ponad 50 000 pracowników, a zakres działania sądów jest niezwykle szeroki i regulowany zróżnicowanymi procedurami.

Zarówno prokuratura, jak sądownictwo są organizacjami ogólnokrajowymi realizującymi swoje działania na podstawie ujednoczonych procedur określonych prawem. Jednak obecny poziom ujednoczenia metod działania, jak też możliwości wprowadzenia tego rodzaju standaryzacji są zróżnicowane, co wynika z podstawowych, przyjętych w sądach i prokuraturze, założeń organizacyjnych.

Organizacja sądownictwa i prokuratury

Pozornie sądownictwo i prokuratura mają w zakresie organizacji wiele cech wspólnych. Hierarchia sądów i prokuratury obejmująca sądy/prokuratury: rejonowe, okręgowe i apelacyjne, wydaje się podobna. Bez wątplenia z punktu widzenia zarządzania zasobami

bami ludzkimi wspólnym problemem obu organizacji jest zbytne rozdrobnienie³, które utrudnia elastyczne i efektywne działanie, właściwy (tj. równomierny) rozkład ciężaru pracy pomiędzy pracowników i, wobec znaczącego sfeminizowania zespołów pracowników, utrudnia efektywne radzenie sobie z sytuacjami losowymi. Słowem kluczowym dla określenia sposobu organizacji prokuratury jest określenie „hierarchia”. Zgodnie z obowiązującymi unormowaniami, prokuraturę stanowią Prokurator Generalny oraz podlegli mu prokuratorzy, którzy są niezależni przy wykonywaniu czynności określonych w ustawach, ale jednocześnie zobowiązani do wykonywania zarządzeń i poleceń prokuratora przełożonego. Podobna zależność nie występuje w przypadku sędziów, którzy posiadają gwarantowaną konstytucyjnie niezawisłość, a sądy są niezależne od innych władz [*Konstytucja RP*, 1997 r.]. Nadzór nad funkcjonowaniem sądów, których prezesami są sędziowie, można syntetycznie ująć jako „ograniczony”, a sam problem jego sprawowania jest niezwykle delikatnym zagadnieniem dotyczącym fundamentów istnienia państwa i relacji pomiędzy władzą wykonawczą i sądowniczą. Oznacza to, że poszukiwanie jednej, najlepszej metody działania jest w prokuraturze łatwiejsze ze względu na ograniczony, w porównaniu z sądami, zakres działania, a wprowadzenie standaryzacji działań jest łatwiejsze ze względu na hierarchiczne podporządkowanie prokuratorów Prokuratorowi Generalnemu.

Specyfiką sądów jest fakt, że nawet najmniejsze spośród sądów rejonowych są pracodawcami dla swoich pracowników. W przypadku prokuratury wprowadzono inną zasadę. Nawet największe prokuratury rejonowe nie są pracodawcami dla swoich pracowników – rolę pracodawcy przejmuje prokuratura okręgowa. Inaczej mówiąc, sądy rejonowe są w dużej mierze niezależne w działaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, podczas gdy decyzje, zarówno strategiczne, jak bieżące – dotyczące konkretnych osób, w prokuraturze mogą być podejmowane wyłącznie na poziomie prokuratury okręgowej. Dlatego, poza możliwością stosunkowo łatwego wprowadzenia odgórnego, scentralizowanego kierowania działaniami prokuratury, cechą prokuratury jest mniejsza liczba podmiotów upoważnionych do ZZL. Jeśli chodzi o prokuraturę jest to 66 jednostek (11 prokuratur apelacyjnych i 45 okręgowych), zaś w przypadku sądów jest to kilkaset jednostek.

W literaturze przedmiotu z zakresu administracji publicznej wyróżnia się zazwyczaj dwa modele organizacji, model zamknięty (system kariery), bazujący na dorobku tradycyjnej biurokracji, oraz model otwarty (system stanowisk), czerpiący inspirację z nowego zarządzania publicznego oraz dorobku teorii i praktyki zarządzania sektora przedsiębiorstw [Długosz, 2005]. Na bazie analizy obowiązującego prawa regulującego funk-

3 W praktyce istnieją sądy rejonowe zatrudniające czterech orzeczników.

cjonowanie pracowników sądów i prokuratury [Ustawa o pracownikach sądów..., 1998] można jednoznacznie wskazać, że zarówno w sądownictwie, jak w prokuraturze, podjęto próbę wdrożenia modelu zamkniętego. Świadczą o tym: sposób prowadzenia naboru przy pomocy sformalizowanych procedur, istnienie okresu przygotowawczego⁴, system wynagradzania regulowany prawem i system starszeństwa. Syntetycznie wskazując najpoważniejsze wady obecnie obowiązującego prawa, można stwierdzić, że:

- „stanowiska” pracy to w rzeczywistości „tytuły zawodowe” uzyskiwane w związku ze stażem pracy;
- wymagania kwalifikacyjne wobec pracowników zostały wyraźnie zawyżone wobec realnych potrzeb;
- proces pozyskiwania pracowników jest nadmiernie kosztowny i długotrwały;
- przyjęte rozwiązania w zakresie wynagrodzeń wywołują postawy roszczeniowe;
- przyjęty sposób definiowania kryteriów oceny i skali ocen powodują zawyżanie ocen i potęgują postawy roszczeniowe pracowników;
- nie uwzględniono konieczności właściwej organizacji pracy (opisów stanowisk), budowy zasad awansowania⁵ (wartościowanie stanowisk) oraz zasad pomiaru efektywności pracy.

Wobec powyższego można zdecydowanie stwierdzić, że wprowadzenie zmian w obowiązującym prawie jest koniecznością. Źródłem problemów jest przyjęcie wadliwych założeń w określaniu wymogów kwalifikacyjnych dla poszczególnych stanowisk (przekonanie, że posiadanie bardzo wysokich kwalifikacji jest korzystne także w sytuacji, gdy realizowane zadania tego nie uzasadniają) oraz niewykorzystanie dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi w opracowywaniu narzędzi ZZL. Jak się wydaje, przy konstruowaniu poszczególnych rozwiązań nie brano także pod uwagę obiektywnych potrzeb sądownictwa i prokuratury oraz opinii użytkowników prawa, w tym przede wszystkim opinii prezesów sądów oraz prokuratorów.

ZZL w opiniach prezesów sądów i prokuratorów

W sierpniu 2010 roku we współpracy z Ministerstwem Sprawiedliwości przeprowadzono badania opinii prezesów sądów, a w grudniu 2010 roku we współpracy z Prokuraturą Generalną zrealizowano badania opinii prokuratorów rejonowych, okręgowych

4 Zastosowano niezbyt fortunny i mylące potencjalnych kandydatów określenie „staż”.

5 Pod tym pojęciem najczęściej rozumiana jest podwyżka wynagrodzenia, niezależna od posiadanych kompetencji i efektywności pracy.

i apelacyjnych⁶. Zakres badanej problematyki w obu badaniach był taki sam, a różnice w zastosowanych narzędziach badawczych były wynikiem przeprowadzonych konsultacji i dotyczyły dostosowania używanych sformułowań do specyfiki obu organizacji. Ankiety obejmujące 14 pytań badawczych zamkniętych i półotwartych oraz metryczkę dystrybuowane były drogą elektroniczną. Ogółem w badaniu uczestniczyło 349 sądów (11 sądów apelacyjnych, 45 sądów okręgowych, 293 sądy rejonowe) oraz 185 prokuratur (10 prokuratur apelacyjnych, 26 prokuratur okręgowych oraz 149 prokuratur rejonowych). Pomimo zastosowania podobnych narzędzi badawczych należy pamiętać, że na skutek przyjęcia innego modelu organizacji prokuratury niż sądownictwa opinie prezesów sądów i prokuratorów mogą wynikać z innych doświadczeń związanych z różną rolą tych osób w realizacji działań z zakresu ZZL.

Problemy z pozyskaniem pracowników

Podczas badania duża część sądów i prokuratur deklarowała, że nie występują problemy z pozyskaniem odpowiednich kandydatów. Takich odpowiedzi udzieliło ponad 30% wszystkich badanych organizacji. Jednocześnie ponad 50% sądów, pomimo bardzo korzystnej dla pracodawców publicznych sytuacji na rynku pracy, zadeklarowało problemy z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów. Wyraźne różnice można zauważyć, analizując odpowiedzi udzielone przez sądy rejonowe, które dostrzegają największe problemy rekrutacyjne w obszarze stanowisk bezpośrednio współpracujących z orzecznikami, a pozostałymi sądami, które mają także problemy z pozyskaniem pracowników na stanowiska „wsparcia” (pion pozaorzecznicy). W przypadku prokuratury problemy z pozyskiwaniem pracowników wydają się zdecydowanie mniej istotne, a jednocześnie najczęściej wskazywane problemy z pozyskaniem pracowników dotyczą właśnie stanowisk „wsparcia” (stanowiska w wydziałach budżetowo-organizacyjnych) w prokuraturach okręgowych i apelacyjnych.

W ramach prowadzonych badań pytano respondentów także o problemy, z jakimi spotkali się w przypadku mniej korzystnego dla sądów i prokuratury rynku pracy w latach poprzednich. Przyjęto założenie, że wobec braku istotnych zmian w szeroko rozumianej ofercie zatrudnienia i zmian w systemach ZZL tych instytucji problemy podobne mogą się powtórzyć w sytuacji zmian na rynku pracy. W przypadku sądów największe problemy ponownie zanotowano w grupie stanowisk bezpośrednio współpracujących z orzecznikami. Problem taki dotyczył blisko 50% sądów rejonowych uczestniczących

6 Badania zostały przeprowadzone przez Jarosława Beldowskiego i autora niniejszego opracowania.

w badaniach. Inne problemy były zgłaszane przez prokuratury. Prokuratury rejonowe deklarowały problemy z pozyskiwaniem pracowników, których zadaniem jest współpraca z orzecznikami, jednak dotyczyło to około 1/4 prokuratur rejonowych uczestniczących w badaniach. Podstawowym problemem prokuratury także w przeszłości było pozyskiwanie pracowników na stanowiska w wydziałach „wsparcia” (budżetowo-administracyjnych), co zadeklarowało ponad 40% uczestniczących w badaniu prokuratur okręgowych i apelacyjnych.

Z przedstawionych informacji wynika, że sądy częściej deklarują problemy z pozyskiwaniem pracowników oraz w innych obszarach funkcjonalnych niż prokuratury.

Formy zatrudnienia

Znacząca różnica pomiędzy sądami i prokuraturami dotyczy wykorzystania różnorodnych form zatrudnienia pracowników. Po pierwsze, sądy wykazują zainteresowanie zdecydowanie większą liczbą form zatrudnienia, a po drugie, częściej wskazują na poszczególne rozwiązania. W prokuraturze najczęściej wskazywanymi formami zatrudnienia były staże finansowane ze środków zewnętrznych (np. PUP) i umowa o zastępstwo, ale tylko staże zostały wskazane przez więcej niż 50% prokuratur biorących udział w badaniach. W przypadku sądów powyżej 50% respondentów wskazało na chęć stosowania staży finansowanych przez podmioty zewnętrzne, umów o zastępstwo i umów-zleceń. Blisko 50% zainteresowaniem cieszyły się też umowy na czas określony. Zdecydowanie częściej niż w przypadku prokuratury wskazywano także potrzebę stosowania umów o dzieło. W sądach zauważono także potrzebę stosowania telepracy oraz wykorzystania współpracy z agencją pracy tymczasowej. Te możliwości nie były wskazywane przez prokuratorów. Szczegółowe zestawienie udziału procentowego odpowiedzi „tak” respondentów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wskazania „tak” dotyczące szerszego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia dla pracowników w sądzie/prokuraturze

Czy widzi Pani/Pan potrzebę szerszego wykorzystania następujących form zatrudnienia dla pracowników w sądzie/prokuraturze?	SA	SO	SR	PA	PO	PR
	umowa o pracę na czas określony	45%	53%	48%	20%	27%
umowa o dzieło	9%	18%	19%	20%	8%	5%
umowa-zlecenie	45%	60%	76%	20%	58%	34%
umowa o telepracę		4%	4%			1%
umowa o zastępstwo	82%	78%	67%	20%	50%	44%

Czy widzi Pani/Pan potrzebę szerszego wykorzystania następujących form zatrudnienia dla pracowników w sądzie/prokuraturze?						
	SA	SO	SR	PA	PO	PR
agencja pracy tymczasowej		2%	4%			
staże finansowane przez podmioty zewnętrzne (np. powiatowe urzędy pracy, PFRON, organizacje pozarządowe)	9%	58%	66%	20%	81%	59%
inne			3%		2%	

Legenda: SA – sąd apelacyjny, SO – sąd okręgowy, SR – sąd rejonowy, PA – prokuratura apelacyjna, PO – prokuratura okręgowa, PR – prokuratura rejonowa

Źródło: J. Beldowski, T. Rostkowski

Podobnie w przypadku stosowania outsourcingu, w sądach częściej dopuszczano taką możliwość. Sądy i prokuratury okręgowe najczęściej wskazywały możliwość i potrzebę stosowania outsourcingu. Największa różnica w poglądach na temat możliwości stosowania outsourcingu widoczna jest w przypadku sądów i prokuratur okręgowych. Jedyne 9% uczestniczących w badaniach prokuratur dostrzegало możliwość zlecenia podmiotom zewnętrznym niektórych czynności. W przypadku sądów rejonowych odpowiedź „tak” i „raczej tak” zaznaczyło 43% badanych.

Z powyższych informacji wynika, że prokuratorzy są o wiele bardziej przywiązani do typowego sposobu zatrudniania pracowników na podstawie umowy o pracę. Prezesi sądów o wiele częściej deklarują możliwość korzystania z kompetencji zewnętrznych organizacji oraz widzą potrzebę szerokiego stosowania elastycznych form zatrudnienia.

„Staże” – wstępny okres zatrudnienia

W przypadku „staży”, czyli wstępnego okresu zatrudnienia w sądownictwie i prokuraturze (odpowiedniku służby przygotowawczej w innych częściach administracji publicznej, czy wdrożenia do zadań lub adaptacji w przypadku przedsiębiorstw), potrzebę elastyczności o wiele częściej niż sądy zgłaszały prokuratury. Niemal wszystkie prokuratury apelacyjne, 80% okręgowych i 62% rejonowych, które udzieliły odpowiedzi na pytanie o staż, stwierdziło, że staż nie powinien być obligatoryjny. O potrzebie skierowania pracownika na staż każdorazowo powinien decydować pracodawca. W przypadku sądów najczęściej wskazywana odpowiedź to, że staż powinien być obowiązkowy dla wszystkich po raz pierwszy zatrudnionych pracowników, ale opinię prokuratorów podzielała ponad 1/3 respondentów – prezesów sądów.

Podobne opinie prokuratorów i prezesów dotyczyły czasu trwania i kwestii organizatora stażu. W przypadku obu organizacji najczęściej wskazywaną odpowiedzią dotyczącą

czasu trwania stażu był okres 6 miesięcy. Zdaniem większości respondentów, organizatorem stażu powinien być sąd okręgowy lub prokuratura okręgowa. Jeśli chodzi o treść szkoleń, jakie powinni przechodzić pracownicy we wstępnym okresie zatrudnienia, to w przypadku sądów wskazywano konieczność szerszego kształcenia kompetencji pracowników, w tym często na potrzebę szkolenia z zakresu ogólnych informacji na temat wymiaru sprawiedliwości, obok szkoleń o specyfice konkretnego stanowiska i wydziału. W przypadku prokuratury najczęściej wskazywaną odpowiedzią było szkolenie ze specyfiki stanowiska i jednostki organizacyjnej.

Oceny okresowe pracowników i indywidualne plany rozwoju

Ogromna większość respondentów, zarówno prezesów sądów, jak prokuratorów, wypowiedziała się pozytywnie na temat konieczności oceniania pracowników. Wyraźnie widać także, że korzyści z prowadzonych ocen doceniają organizacje najwyższe w hierarchii – sądy i prokuratury apelacyjne (odpowiednio 80% i 75% pozytywnych wskazań). Korzyści z prowadzenia regularnej oceny dostrzega ponad 70% prezesów sądów.

Tabela 2. Wskazania dotyczące potrzeby ocen pracowników w formie pisemnej

Czy cykliczna np. roczna ocena pracowników w formie pisemnej jest Pana/Pani zdaniem potrzebna?	SA	SO	SR	PA	PO	PR
	tak	80%	78%	72%	75%	64%
nie	20%	22%	25%	25%	36%	41%
nie mam zdania			3%			8%

Legenda: SA – sąd apelacyjny, SO – sąd okręgowy, SR – sąd rejonowy, PA – prokuratura apelacyjna, PO – prokuratura okręgowa, PR – prokuratura rejonowa

Źródło: J. Beldowski, T. Rostkowski

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią na pytanie o optymalną częstotliwość prowadzonych oceny zarówno w przypadku sądów, jak i prokuratury, była odpowiedź „raz na dwa lata”. Jednak stosunkowo często zaznaczane były odpowiedzi wskazujące zarówno potrzebę częstszego oceniania pracowników, jak i dłuższych okresów oceny. Na tej podstawie można przyjąć za słuszny postulat o elastycznym określeniu terminów oceny uzależnionego od sytuacji w konkretnej jednostce. Odpowiedzialność za prowadzenie oceny powinna spoczywać, zdaniem większości respondentów, na bezpośrednim przełożonym i odpowiednio prezesie sądu i szefie danej prokuratury. Stosunkowo rzadko respondenci dostrzegali możliwość wykorzystania samooceny, jednak znacząco częściej odpowiedź

taką zaznaczali respondenci – prezesi sądów (w przypadku sądów okręgowych – 22%), niż prokuratorzy (w przypadku prokuratur okręgowych 8%). W sądach zdecydowanie częściej dopuszczano możliwość szerszego uczestnictwa współpracowników w procesie oceny pracownika, zwłaszcza współpracowników – orzeczników.

Około połowa wszystkich respondentów dostrzega możliwość przygotowywania indywidualnych planów rozwoju zawodowego dla pracowników, przy czym 1/3 respondentów wskazuje, że plany takie powinny być konstruowane wyłącznie dla wybranych pracowników (pracowników szczególnie utalentowanych i/lub pracowników osiągających niewystarczające efekty pracy).

Ruch kadr – elastyczne wykorzystanie kompetencji pracowników

Wyniki badań wskazują, że przesunięcia wewnętrzne pracowników na inne stanowiska występują stosunkowo rzadko. Niewiele powyżej 10% respondentów wskazało, że tego rodzaju zabiegi są często praktykowane. Tego rodzaju ruch kadr postrzegany jest pozytywnie przede wszystkim przez jednostki znajdujące się wyżej w hierarchii. O tym, że tego rodzaju przesunięcia są korzystne przekonanych jest ponad 60% sądów apelacyjnych i 80% prokuratur apelacyjnych, ale jednocześnie podobnego zdania jest zaledwie 38% sądów rejonowych i 40% prokuratur rejonowych. Biorąc pod uwagę specyfikę sądów i prokuratury, które nie mają istotnego wpływu na liczbę zadań, jakie będą zmuszone realizować, można powiedzieć, że elastyczne korzystanie z dostępnych zasobów mogłoby znacząco ułatwić pracę prokuratury i sądownictwa jako całości. Jednocześnie, zwłaszcza w przypadku sądów, może być to zadanie niezwykle trudne.

Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań wynika, że obok ewidentnych podobieństw pomiędzy sądami i prokuraturami dotyczących na przykład niezbędnej pracownikom wiedzy prawnej można łatwo dostrzec różnice wynikające ze sposobu organizacji, zakresu działania, ale także z poglądów zainteresowanych menedżerów. Specyfika sądów wymaga, jak się wydaje, większej elastyczności zarówno z racji sposobu organizacji pracy, jak i potrzeb zgłaszanych przez sędziów. Można powiedzieć, że zachowanie modelu weberowskiego i zastosowanie odpowiednich dla niego ujednoliconych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, wsparte centralnie kierowanym wdrożeniem, wydają się odpowiednie dla prokuratury. Korzystnym rozwiązaniem dla sądów jest opracowanie zróżnicowanych rozwiązań ZZL, a także możliwość ich modyfikowania, oraz wdrożenie realizowane oddolnie z inicjatywy najbardziej zainteresowanych sądów. Wprowadzenie większości korzystnych zmian od strony prawnej wydaje się być stosunkowo proste i wymaga jedynie modyfika-

cji obowiązujących rozporządzeń oraz opracowania wytycznych. W przypadku administracji sądowej wytyczne te powinny dawać możliwość szerokiego wyboru konkretnych narzędzi i ich modyfikowania, zaś w prokuraturze ze względu na jej specyfikę korzystne byłoby dążenie do ujednoczenia stosowanych rozwiązań przy uwzględnieniu specyfiki lokalnych rynków pracy. Dalej idące zmiany, np. wykorzystanie doświadczeń służby cywilnej i wprowadzenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategicznej kontroli, mogą być wprowadzone jako zapis ustawowy, ale mogą być także częścią strategicznych zamierzeń sądownictwa i prokuratury uzależnionych od zapisów przygotowywanej strategii „sprawne państwo”.

Literatura

- Debata kandydatów na Prokuratora Generalnego* (2010), [<http://www.youtube.com/watch?v=AS-f0JVG5KZ8>].
- Długosz D. (2005), *Kadry w administracji publicznej*, [w:] J. Hausner (red), *Administracja publiczna* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 246.
- Głowacka D. (2010), *Raport z obywatelskiego monitoringu kandydatów na prokuratora generalnego 2010*, FOR, HFPC Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997 roku.
- Opis statystyczny działalności sądów powszechnych w 2010 roku (2011)*, Wydział Statystyki Ministerstwa Sprawiedliwości, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 grudnia 2007 roku w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury, Dz.U. z 2008 r., nr 117, poz. 742.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 marca 2010 roku w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy dokonywaniu ocen kwalifikacyjnych urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego, Dz.U. z 2010 r., Nr 49, poz. 299.
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1985 roku o prokuraturze, Dz.U. z 1985 r., nr 31, poz. 138.
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 roku o pracownikach sądów i prokuratury, Dz.U. z 1998 r., nr 162 poz. 1125.
- Ustawa z dnia 9 października 2009 r. o zmianie ustawy o prokuraturze oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2009 r., nr 178, poz. 1375.

“Divorce” of Institutions: Judiciary and Prosecution Human Resource Management Needs

Summary

The functions of Public Prosecutor General and Minister of Justice in Poland were separated in 2010. This set the stage for the modernization of human resource management in both the judicial and prosecution administrations. This article aims at identifying the specific management challenges of judicial and prosecution administrative employees and indicates the reasons for which it is necessary to develop different HRM solutions

pursuant to the specific needs of the two organizations. The article contains a synthetic discussion of the organization of both the courts and the prosecutor's office, a brief overview of conclusions drawn from an analysis of existing law, and study conclusions involving nearly 350 courts and 185 prosecutor offices.

Tomasz Rostkowski – doktor nauk ekonomicznych o specjalności zarządzanie. Adiunkt w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pełnił funkcję dyrektora ds. personalnych – pełnomocnika zarządu. Jako konsultant współpracował z wiodącymi przedsiębiorstwami polskimi i międzynarodowymi w zakresie tworzenia i wdrażania systemów ZZL. Jest ekspertem współpracującym z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów, ministerstwami, urzędami centralnymi i wojewódzkimi oraz sądami i prokuraturami. Interesuje się strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, ZZL w administracji publicznej, przywództwem i wdrażaniem zmian w organizacjach.