

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 439

**Problemy ekonomii,
polityki ekonomicznej
i finansów publicznych**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



Wydanie publikacji dofinansowane ze środków Fundacji KGHM Polska Miedź

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-594-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Agnieszka Barczak: Sezonowość i prognozowanie ruchu pasażerskiego w transporcie lotniczym na przykładzie Portu Lotniczego Szczecin-Goleńców / Air passenger traffic forecasting and seasonality on the example of Szczecin-Goleńców Airport	11
Iwona Bąk, Beata Szczecińska: Przestrzenne zróżnicowanie województw Polski pod względem sytuacji społeczno-gospodarczej / Spatial differentiation of Polish voivodeships in terms of socio-economic situation	23
Iwona Bąk, Beata Szczecińska: Wykorzystanie statystycznej analizy danych do oceny rynku pracy w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej / Application of statistical data analysis to evaluation of the labour market in Poland in comparison to the countries of the European Union	35
Patrycja Chodnicka-Jaworska: Determinanty ratingów kredytowych krajów strefy euro / Determinants of euro zone countries' credit ratings.....	47
Piotr Chojnacki, Tomasz Kijek: Wydatki na prace badawczo-rozwojowe a wartość rynkowa firm biotechnologicznych / R&D expenditures and market value of biotechnology firms	59
Magdalena Cyrek: Within and between sectoral sources of wage inequality across European Union countries / Wewnątrz- i międzysektorowe źródła nierówności płacowych pomiędzy państwami Unii Europejskiej	67
Marta Czekaj: Wybrane problemy sukcesji gospodarstw rolnych w Polsce / Selected problems of succession of farms in Poland.....	77
Mieczysław Dobija: Ekonomia pracy. Gospodarka bez deficytu z ograniczonymi podatkami / Economics of labor. Deficit free economy with limited taxes	90
Małgorzata Magdalena Hybka: Personal income tax expenditures in Germany and Poland / Preferencje w podatku dochodowym od osób fizycznych w Niemczech i w Polsce	104
Marcin Idzik: Financial inclusion in Poland in the segment of young consumers / Inkluzja finansowa w Polsce w segmencie młodych konsumentów...	115
Dorota Jegorow: Ekonomia próżni – wyzwania rozwojowe / Economics of emptiness – developmental challenges.....	126
Elżbieta Jędrych: Innowacje społeczne w przedsiębiorstwach / Social innovations in enterprises	134

Marcin Jędrzejczyk: Kwantytatywna formuła wyznaczania kursu centralnego w procesie rozszerzania unii walutowej / Quantitative formula to determine central rate in the process of monetary union extension.....	144
Adam Karbowski: Strategiczne znaczenie kosztu stałego ustanowienia współpracy badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw / Strategic meaning of the fixed set-up cost of R&D cooperation	154
Wojciech Kisiała: Nierówności regionalne a wzrost gospodarczy – weryfikacja hipotezy odwróconego U Williamsona / Regional inequalities vs. economic growth – testing Williamson’s inverted U-curve hypothesis	167
Krzysztof Kluza: Wpływ wzrostu stóp procentowych na ryzyko kredytowe jednostek samorządu terytorialnego / Effect of higher interest rates on credit risk of local government units	178
Iwona Kowalska: Konsekwencje finansowe dla gmin podwyższenia wieku obowiązku szkolnego / Financial consequences of raised school starting age for communes.....	194
Joanna Kuczevska, Sylwia Morawska: Court Excellence Model jako narzędzie poprawy sprawności organizacyjnej sądów / Court Excellence Model as a tool of improving the organizational efficiency of courts	206
Paweł Kulpaka: Niezachowanie względnego parytetu siły nabywczej w wybranych krajach członkowskich strefy euro w latach 1999-2015 / Disturbance of the relative purchasing power parity in the selected Member States of the eurozone in the years 1999-2015	219
Maria Miczyńska-Kowalska: Szanse i zagrożenia rynku pracy województwa lubelskiego na obszarach wiejskich / Opportunities and threats of the labour market in rural areas of Lublin Voivodeship	230
Teresa Miś: Rola funduszy i programów UE w wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich / The role of EU funds and programs in multifunctional rural areas development	241
Dawid Obrzeźgiewicz: Wpływ podatku od towarów i usług na płynność finansową przedsiębiorstwa / Impact of VAT on financial liquidity of company.....	253
Tetiana Paientko: Public debt in Ukraine: irrational management and risks leading to corruption / Dług publiczny Ukrainy: zarządzanie irracjonalne i zagrożenia prowadzące do korupcji	265
Kateryna Proskura: Concept and rules of thin capitalization as means of minimizing tax load / Koncepcje i zasady niedostatecznej kapitalizacji jako środki minimalizacji obciążeń podatkowych.....	274
Jurij Renkas: Ekonomia pracy. Teoria godziwych wynagrodzeń / Economics of labor. Theory of fair remuneration	284
Viktor Shevchuk, Agnieszka Żyra: Światowe ceny metali a wzrost gospodarczy w krajach Europy Środkowej i Wschodniej / World metal prices vs. economic growth in the Central and East European countries	302

Jerzy Sokolowski: Czynniki kształtujące strategie cenowe sprzedaży usług przez hotele / Strategies in shaping the price sales for hotel services	315
Joanna Stefaniak: Usługi w nowej strategii rynku wewnętrznego / Services in the New Single Market Strategy.....	324
Maciej Szczepkowski: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Republice Czeskiej na tle Europy Środkowo-Wschodniej / Foreign direct investment in the Czech Republic in comparison to CEE region	335
Anna Walczyk: Formulation of the cluster development strategy – selected aspects / Formułowanie strategii rozwoju klastra – wybrane aspekty.....	344
Adam Wasilewski: Przesłanki i uwarunkowania instytucjonalnego wsparcia transferu innowacji do sektora przetwórstwa spożywczego / Premises and conditions of institutional support for the innovation transfer to the food processing sector.....	362
Anna Wildowicz-Giegiel, Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzczak: Podatek dochodowy jako instrument redystrybucji dochodów w Polsce na tle krajów UE-28 / Personal income tax as an instrument of income redistribution in Poland against the background of EU-28 countries	374
Michał Zaremba: Wpływ globalnego kryzysu finansowego na nierównowagi wewnętrzne w strefie euro / Impact of global financial crisis on the internal imbalances in the euro area.....	384
Jolanta Zawora: Działalność gminy w Niemczech i Polsce – uwarunkowania prawne, organizacyjne i finansowe / Activities of municipalities in Germany and Poland – legal, organizational and financial factors	393
Andrzej Zygula, Paweł Oleksy: Polityka dywidendowa spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na przykładzie sektora handel / Dividend policy of companies listed on the Warsaw Stock Exchange on the example of the trading sector	405
Jolanta Żukowska: Geoeconomia nowej rzeczywistości / Geoeconomics of new reality	417

Wstęp

Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych wydajemy w serii Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Niniejsza publikacja, stanowiąca pierwszą z czterech części materiałów konferencyjnych, zawiera 36 opracowań, w tym sześć w języku angielskim. Zostały one poświęcone aktualnym problemom naukowo-badawczym z zakresu teorii ekonomii, realizacji polityki ekonomicznej – w wymiarze mikro- i makroekonomicznym – oraz zagadnieniom związanym ze stanem finansów publicznych w Polsce i na świecie.

Liczne grono autorów prezentuje wyniki swoich dociekań naukowych w postaci teoretycznych i empirycznych analiz związanych z polityką fiskalną na szczeblu centralnym i samorządowym, wykorzystaniem instrumentów polityki podatkowej w odniesieniu do opodatkowania kapitału, pracy i konsumpcji oraz z problemami polityki pieniężnej i rynku kapitałowego w skali krajowej i międzynarodowej. Ponadto zeszyt zawiera opracowania dotyczące nierówności społecznych, polityki regionalnej i lokalnej, rozwoju produkcji rolnej, obszarów wiejskich i przetwórstwa spożywczego, problemów sektora usług turystycznych i transportowych, jak również rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, efektywności wydatków na B+R oraz polityki państwa w obszarze rynku pracy.

Publikacja nasza jest adresowana do środowisk naukowych i studentów wyższych uczelni oraz osób, które w praktyce zajmują się finansami publicznymi, współczesnymi problemami polityki ekonomicznej czy ekonomii. Poszczególne artykuły były recenzowane przez profesorów uniwersytetów, w większości kierowników katedr ekonomii lub polityki ekonomicznej. Za ich rzetelne recenzje chciałbym serdecznie podziękować. Dziękuję również pracownikom Katedry Ekonomii i Polityki Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz wszystkim osobom i instytucjom zaangażowanym w powstanie tej publikacji.

Jestem w pełni przekonany, że książka *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych* będzie Państwa inspirować do dalszych badań i dociekań naukowych oraz przyczyni się do powstania równie interesujących opracowań w przyszłości.

Jerzy Sokołowski

Joanna Kuczewska

Uniwersytet Gdański
e-mail: j.kuczewska@ug.edu.pl

Sylvia Morawska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: smoraw@sgh.waw.pl

COURT EXCELLENCE MODEL JAKO NARZĘDZIE POPRAWY SPRAWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ SĄDÓW

COURT EXCELLENCE MODEL AS A TOOL OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL EFFICIENCY OF COURTS

DOI: 10.15611/pn.2016.439.18

JEL Classification: K10, M1

Streszczenie: Zaspokajanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych to podstawowa miara sprawności organizacyjnej sądownictwa. Tylko sprawna organizacja wymiaru sprawiedliwości racjonalnie wykorzystuje i pozyskuje dobra materialne i zasoby ludzkie. Zapewnia także harmonijne współdziałanie wszystkich elementów organizacji. W związku z tym celem podjętych badań jest przedstawienie propozycji Court Excellence Model, łączącego koncepcję modelu doskonałości biznesu (Business Excellence Model – BEM), opracowanego w 1992 roku przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM), oraz metody benchmarkingu. Zgodnie z metodologią europejską dla zastosowania benchmarkingu instytucji sektora publicznego możliwe jest bowiem wykorzystanie narzędzi benchmarkingu przedsiębiorstw, natomiast EFQM BEM pozwala na stworzenie wystandaryzowanych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji wymiaru sprawiedliwości.

Słowa kluczowe: wymiar sprawiedliwości, benchmarking, sprawność organizacyjna.

Summary: The measure of organizational efficiency of the judiciary is to meet needs and requirements of internal and external stakeholders. Benchmarking is the process of investigation of the most effective solutions that produce superior performance in organisations. This concept could be successfully implemented in organisation of justice. The aim of the paper is to present the benchmarking concept and possibilities of its implementation using EFQM Business Excellence Model for improving the organizational efficiency of courts.

Keywords: judiciary, benchmarking, organizational efficiency.

1. Wstęp

Miarą sprawności organizacyjnej sądownictwa jest zaspokojenie potrzeb interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych, w tym w wymierzanie sprawiedliwości. Sprawna organizacja wymiaru sprawiedliwości racjonalnie wykorzystuje posiadane dobra materialne, umiejętnie pozyskuje zasoby materialne i ludzkie. Zapewnia także harmonijne współdziałanie wszystkich elementów organizacji. Wymiar sprawiedliwości pełni ważną funkcję w procesie kształtowania sprawnego państwa.

Jedną z metod zarządzania strategicznego służącą poprawie sprawności działań organizacji jest benchmarking (równaj do najlepszych). W latach 90. ubiegłego stulecia, dzięki Komisji Europejskiej, metoda benchmarkingu została wkomponowana w wachlarz narzędzi strategicznych umożliwiających nie tylko poprawę konkurencyjności biznesu, ale również skuteczne poszukiwanie i adaptowanie najlepszych rozwiązań na poziomie mezo (regiony, sektory) oraz makro (warunki otoczenia ekonomicznego i efektywność wsparcia instytucji publicznych) [European Commission 1997; Kuczevska 2007b, s. 254-255]. Poprzez wysoką elastyczność możliwe jest jej wykorzystanie jako skutecznego, długoterminowego narzędzia poprawy rezultatów zarządzania we wszystkich organizacjach.

W związku z tym celem podjętych badań jest przedstawienie propozycji modelu Court Excellence Model, łączącego koncepcję modelu doskonałości biznesu (Business Excellence Model – BEM), opracowanego w 1992 roku przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM), oraz metody benchmarkingu. Zgodnie z metodologią europejską dla zastosowania benchmarkingu instytucji sektora publicznego możliwe jest bowiem wykorzystanie narzędzi benchmarkingu przedsiębiorstw, natomiast EFQM BEM pozwala na stworzenie wystandaryzowanych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji wymiaru sprawiedliwości.

2. Sprawność organizacyjna sądów

W naukach o zarządzaniu podstawową grupę ocen działań stanowią oceny prakseologiczne, inaczej sprawnościowe, które należą do ocen względnych, zrelatywizowanych do celu działania (zwanych przez to ocenami celowościowymi, teleologicznymi czy użytecznymi). 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 [Ornarowicz 2008; Pszczołkowski 1984, s. 26-43; 1982, s. 247-261]. 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 [Kieźun 1997, s. 21]. 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.

Celem organizacji wymiaru sprawiedliwości jest zapewnienie prawa każdemu do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd (art. 47 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej). W świetle prakseologicznej aparatury pojęciowej wymiar sprawiedliwości jest organizacją, czyli całością składającą się z powiązanych różnorodnymi więziami części przyczyniających się do powodzenia (albo niesprawności) całości. Dlatego też na wymiar sprawiedliwości i ocenę jego sprawności należy spojrzeć z trzech perspektyw: mikro, mezo i makro. Perspektywa mikro sprowadza się do oceny z punktu widzenia pojedynczego sądu, mezo – apelacji, zaś makro – całej organizacji wymiaru sprawiedliwości [Banasik 2014a].

Źle zarządzany wymiar sprawiedliwości, jako część całości, może być poważnym ograniczeniem na drodze modernizacji zarządzania w kraju. W rządowych dokumentach strategicznych w Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju – Polska 2030 (Rada Ministrów, 2012) oraz Strategii Rozwoju Kraju 2020 (Rada Ministrów, 2012) podkreśla się, że problemem wymiaru sprawiedliwości jest jego nieefektywność, hermetyczność, brak przejrzystości i elastyczności oraz nieumiejętność reagowania na zmiany [Banasik 2014b, s. 39]. Organizację wymiaru sprawiedliwości¹ tworzą: 318 sądów rejonowych, 45 sądów okręgowych oraz 11 sądów apelacyjnych. Sądy rejonowe pogrupowane są w okręgi, zaś sady okręgowe w apelacje. W sądownictwie powszechnym pracuje 10 000 sędziów i 45 000 urzędników. Jest to potężna organizacja, która opiera się na modelu klasycznej administracji – biurokracji weberskiej. Jej struktura organizacyjna zarówno w obszarze orzecznictwa, jak i poza-orzecznictwem jest smukła, hierarchiczna i podzielona. Smukła struktura organizacyjna jest kosztowna ze względu na większą liczbę kierowników niezbędnych w organizacji, a także komunikację, która może być utrudniona z powodu długiej drogi przepływu informacji. Dominują w niej układy monocentryczne, a w przypadku delegacji kompetencji – silna kontrola i pionowy łańcuch powiązań. Składające się na wymiar sprawiedliwości części są od siebie odseparowane przez specjalizację zadaniową. Brakuje komunikacji w pojedynczych sądach oraz pomiędzy sądami rejonowymi, okręgowymi i apelacyjnymi w układzie horyzontalnym. Każdy sąd poświęca wiele czasu i innych zasobów na wypracowywanie rozwiązań napotkanych problemów, zamiast sięgnąć po narzędzia już wymyślone i wdrożone przez innych.

¹ Na organizację wymiaru sprawiedliwości składają się w wąskim rozumieniu: Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne i sądy wojskowe. W artykule uwzględniono jeszcze węższe rozumienie pojęcia „wymiar sprawiedliwości”, a ograniczające się do sądownictwa powszechnego, na który składają się sądy rejonowe, okręgowe i apelacyjne.

W Strategii Przestrzeni Sprawiedliwości na lata 2014-2020 w celu rozwiązania problemów wymiaru sprawiedliwości wprowadzono menedżerski model zarządzania sądami. Menedżerski model zarządzania nawiązuje do koncepcji New Public Management (Nowe Zarządzanie Publiczne), który podkreśla potrzebę racjonalizowania wydatkowania środków publicznych. Jednocześnie kładzie nacisk na poprawę jakości usług publicznych i sprawności działania sektora publicznego [Ministerstwo Sprawiedliwości 2014].

3. Court Excellence Model (czynności wspierające) jako narzędzie poprawy sprawności organizacyjnej sądów

Menedżerski model zarządzania wprowadzony w celu rozwiązania problemów wymiaru sprawiedliwości pozwala na wykorzystanie narzędzi i metod zarządzania strategicznego w instytucjach publicznych. W związku z tym celem podjętych w artykule badań jest przedstawienie propozycji Court Excellence Model, łączącego koncepcję modelu doskonałości biznesu (Business Excellence Model – BEM) oraz metody benchmarkingu.

3.1. Benchmarking jako metoda poprawy efektywności i sprawności organizacji

Benchmarking jako metoda poszukiwania i wdrażania najlepszych praktyk w przedsiębiorstwie oficjalnie włączona została do metod zarządzania strategicznego w latach 80. dzięki korporacji Rank Xerox. Właśnie w niej został zdefiniowany i zastosowany proces wdrażania najlepszej praktyki, a jeden z menedżerów korporacji był twórcą formalnego modelu benchmarkingu [Camp 1989]. Złożoność procesu benchmarkingu obrazują jego definicje napotymane w literaturze. Wskazują one na różnorodne cechy metody „równaj do najlepszych” w zależności od poziomu jej zastosowania oraz lidera organizacji wdrażającego metodę. Kompleksową definicję poszukiwania najlepszych praktyk można określić następująco: „jest to dynamiczny proces porównywania wybranych obszarów lub całościowej strategii organizacji z najlepszą praktyką osiąganą przez inne organizacje z tego samego lub zupełnie odmiennego sektora działalności” [Morawska, Kuczevska 2016, s. 7]. Jako że jedną z najważniejszych cech, świadczących o dynamice metody „równaj do najlepszych”, jest jej charakter procesowy, modele benchmarkingu składają się z kilku etapów, których pełna realizacja gwarantuje powodzenie w zakresie wprowadzania zmiany i dążenia do doskonałości. Najczęściej są to: planowanie, analiza, integracja (organizacja wewnętrzna) i działanie [Camp 1989, s.17; Codling 2000, s. 32; Delers 2015, s. 20-26]. Niezwykle ważnym działaniem w procesie benchmarkingu jest prawidłowe określenie kluczowych obszarów krytycznych, które powinny zostać polepszone. Główną rolę odgrywają wówczas tradycyjne narzędzia analizy strategicznej, umożliwiające dokonanie właściwej oceny zasobów wewnętrznych i zewnętrznych

organizacji. Niemniej ważne jest również efektywne wdrożenie zmiany, która zamyka proces poprawy i jednocześnie otwiera kolejny proces benchmarkingu.

Ze względu na pochodzenie partnera wyróżnić można benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny [Delers 2015, s. 9-11; Kuczevska 2007a, s. 12-15]. Ze względu zaś na stopień szczegółowości oraz wysokość kosztów procesu: strategiczny, konkurencyjny i procesowy [Bogan, English 1994, s. 7-9; Delers 2015, s. 9-11; Kuczevska 2007a, s. 12-15]. Benchmarking wewnętrzny związany jest z identyfikacją najlepszej praktyki wewnątrz sieci oddziałów jednej organizacji. Jest to proces zdecydowanie łatwiejszy ze względu na dostęp do informacji i jest mniej kosztowny. Taka możliwość przy stosunkowo niskich nakładach i zaawansowanej współpracy może być bardzo skuteczna dla poprawy sprawności organizacyjnej sądów zrzeszonych w sieci współpracy. Benchmarking zewnętrzny z kolei umożliwia pozyskanie istotnych, strategicznych informacji z otoczenia zewnętrznego. Wykorzystuje porównania procesów i zachowania organizacji zewnętrznych. Jest to jednak proces droższy, realizowany w dłuższym czasie, obarczony ryzykiem zdobycia wiarygodnych informacji i prawidłowego zidentyfikowania najlepszej praktyki. Inne kryteria podziału benchmarkingu koncentrują się wokół czynników związanych z poziomem nakładów na realizację procesu, stopniem szczegółowości analizy oraz poziomem zaangażowania pracowników organizacji. Najbardziej szczegółowy, najbardziej kosztochłonny, realizowany na najniższym szczeblu organizacji wewnętrznej, a jednocześnie najskuteczniejszy jest benchmarking procesowy. Najmniejsze zaangażowanie nakładów, łatwość zdobycia informacji i partnera towarzyszy realizacji benchmarkingu konkurencyjnego. Natomiast benchmarking strategiczny charakteryzuje średnio wysoki koszt, realizowany jest na najwyższym poziomie zarządzania w organizacji (*top management*), a jego celem jest pozyskanie informacji o najlepszych praktykach w zakresie kompleksowej strategii organizacji [Kuczevska 2007a].

Ze względu na uniwersalność i elastyczność stosowania, Komisja Europejska włączyła benchmarking w wachlarz narzędzi strategicznych umożliwiających nie tylko poprawę konkurencyjności biznesu, ale również skuteczne poszukiwanie i adaptowanie najlepszych rozwiązań na poziomie mezo (regiony, sektory) oraz makro (warunki otoczenia ekonomicznego i efektywność wsparcia instytucji publicznych) [European Commission 1997; Kuczevska 2007b, s. 254-255]. W zależności od poziomu benchmarkingu zmieniają się jego liderzy. Na wszystkich poziomach, z wyjątkiem benchmarkingu makro, podstawową metodologią jest benchmarking przedsiębiorstw. Narzędzia i modele stosowane zatem w ramach benchmarkingu przedsiębiorstw mogą być adaptowane do poszukiwania najlepszej praktyki na poziomie sektorów/regionów oraz instytucji sektora publicznego – w tym organizacji wymiaru sprawiedliwości.

3.2. EFQM Business Excellence Model

Model doskonałości biznesu (Business Excellence Model – BEM) został zaproponowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM) w 1992 roku jako narzędzie samooceny konkurencyjności organizacji, które daje możliwość poszukiwania nowych, najlepszych rozwiązań dla poprawy sprawności organizacyjnej. EFQM BEM pozwala na zrozumienie kluczowych przewag konkurencyjnych i potencjalnych braków oraz zapewnia uniwersalną i jednolitą metodologię sposobu funkcjonowania organizacji [EFQM 2015]. Powstał w oparciu o tzw. osiem fundamentalnych koncepcji zintegrowanych w spójny system wartości, które pozwoliły na identyfikację kluczowych obszarów po stronie możliwości (zdolności) organizacji oraz wyniku, jaki jest możliwy do osiągnięcia przy danych zasobach. Model doskonałości biznesu BEM zawiera dziewięć kryteriów opisujących działalność organizacji. Pięć z nich opisuje możliwości (zasoby), cztery natomiast osiągnięte w wyniku wykorzystania tych zasobów efekty (rezultaty biznesu).

Po stronie możliwości (zasobów) określono następujące obszary [EFQM 2015a]:

- przywództwo – cechy lidera pozwalające na elastyczne zarządzanie organizacją, uwzględniające różnorodne techniki i modele zarządzania przy poszanowaniu wartości i zachowaniu etyki biznesowej;
- strategia – wdrażanie misji i wizji przedsięwzięcia poprzez strategię ukierunkowaną na zapewnienie zadowolenia interesariuszy;
- zasoby ludzkie – docenienie wartości pracowników, umiejętność kreowania kultury organizacji zapewniającej wzajemne osiągnięcie celów personalnych i strategicznych organizacji;
- współpraca i zasoby – umiejętność organizacji i zarządzania operacjami na poziomie logistyki wewnętrznej łańcucha wartości, zapewniająca efektywne pozyskanie zasobów oraz efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów;
- procesy, produkty i usługi – projektowanie, zarządzanie i ulepszanie procesów, produktów, usług w celu dostarczania najwyższej wartości dla klientów i interesariuszy.

Po stronie wyników (rezultatów) określono następujące obszary:

- zadowolenie pracowników – osiągnięcie wyników, które odpowiadają lub przewyższają wymagania i oczekiwania pracowników;
- zadowolenie klienta – osiągnięcie wyników, które odpowiadają lub przewyższają wymagania i oczekiwania klientów;
- wpływ na społeczeństwo – osiągnięcie wyników, które odpowiadają lub przewyższają wymagania i oczekiwania społeczeństwa;
- rezultaty zarządzania – osiągnięcie wyników, które odpowiadają lub przewyższają wymagania i oczekiwania interesariuszy (udziałowców i podmiotów bezpośrednio związanych z daną organizacją).

Każdy z obszarów, zarówno po stronie możliwości, jak i rezultatów, determinuje szereg czynników i mierników, które odpowiednio dobrane mogą stanowić doskonałe narzędzie diagnozy ich potencjału. Mierniki opisujące poszczególne kryteria po stronie możliwości i wyniku, dostosowane do charakteru działalności różnych organizacji, mogą stanowić wystandaryzowany, indywidualny model wykorzystywany w procesie benchmarkingu.

3.3. Court Excellence Model – czynności wspomagające

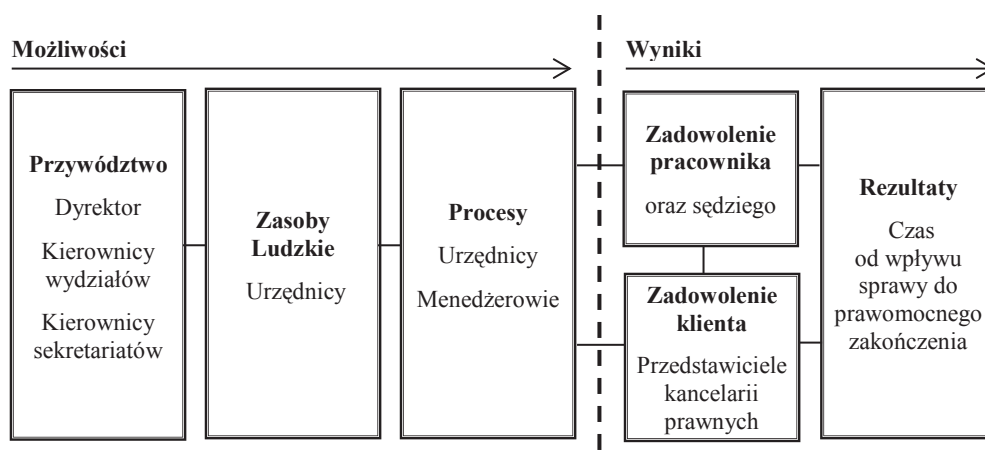
Europejska metodologia benchmarkingu oraz EFQM Business Excellence Model stwarzają podstawę opracowania propozycji pomiaru efektywności oraz wdrażania najlepszych praktyk w ramach sieci współpracy organizacji wymiaru sprawiedliwości. Sieci współpracy organizacji wymiaru sprawiedliwości zostały zainicjowane w wyniku realizacji pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2011-2015 projektu PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management*. Celem realizowanego w ramach projektu pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi było podniesienie sprawności pracy sądów. Pilotaż realizowany był w dwóch grupach sądów – w ramach pilotażu *top down* – podstawowego (wybór sądów dokonany został przez Ministerstwo Sprawiedliwości – inicjatywa odgórna) i pilotażu *bottom up* – uzupełniającego (sądy same zgłosiły się do pilotażu – inicjatywa oddolna). Początkowo cel ten miał być osiągnięty przez wdrożenie programów modernizujących, polegających na dostosowaniu sposobów zarządzania, zaczerpniętych z zarządzania przedsiębiorstwem i administracją, do potrzeb wymiaru sprawiedliwości. Nie wszystkie praktyki zaproponowane z sektora prywatnego i administracji publicznej mogły być jednak zaadaptowane ze względu na jego specyfikę. Ostatecznie eksperci zewnątrzni identyfikowali dobre praktyki w sądach. Następnie udoskonalali je, wykorzystując swoją wiedzę zdobytą w biznesie czy w administracji publicznej. Pilotaż boleśnie obnażył brak przygotowania zarówno ośrodków akademickich, jak i biznesu do zaoferowania propozycji metod i technik zarządczo-organizacyjnych dostosowanych do potrzeb organizacji wymiaru sprawiedliwości. Pilotaż zakończył się ostatecznie sukcesem dzięki ogromnemu zaangażowaniu samych sądów. Wykazał on ponadto po stronie sądów duży potencjał do adaptacji rozwiązań zarządczych zidentyfikowanych w innych sądach pilotażowych [Banasik, Brdulak 2015]. Wartością dodaną w ramach pilotażu stały się dobrowolne sieci sądowe, w ramach których uczestnicy (sądy) w układach horyzontalnych współpracowali w adaptacji dobrych praktyk do potrzeb sądów [Banasik 2015a, 2015b]. W ramach realizacji projektu wykorzystano pilotażowo koncepcję benchmarkingu.

Zgodnie z metodyką europejską w celu zastosowania benchmarkingu instytucji sektora publicznego możliwe jest wykorzystanie narzędzi benchmarkingu przedsię-

biorstw. *EFQM BEM* natomiast pozwala na stworzenie wystandaryzowanych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji wymiaru sprawiedliwości. Analiza procesów i organizacji sądów pozwoliła na identyfikację głównych obszarów zarówno po stronie możliwości, jak i wyniku.

Potencjał zasobowy sądów tworzą dwa rodzaje działalności: podstawowa – związana bezpośrednio z procesem orzekania, gdzie liderami i osobami odpowiedzialnymi za jej realizację są sędziowie, oraz wspomagająca, której rolę lidera przejmują dyrektor sądu, odpowiedzialny wraz z urzędnikami za organizację procesów wspierających czynności podstawowe. Rezultat funkcjonowania organizacji wymiaru sprawiedliwości zamyka się natomiast w skuteczności procesów związanych z czasem wprowadzenia sprawy na wokandę, czasem trwania sprawy, czasem oczekiwania na uzasadnienie orzeczenia oraz jakością orzeczeń (zarówno pod względem liczby zaskarżeń, jak i podstawy zaskarżenia) [Morawska, Kuczevska 2016, s. 23-24].

W wyniku realizacji pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi przedstawiciele sądów rejonowych i okręgowych w Polsce tworzący sieć współpracy wskazali jednoznacznie, iż w przypadku wykorzystania proponowanej koncepcji modelu zdecydowanie bardziej efektywnie implementowany mógł być model uwzględniający *wyłącznie procesy wspomagające czynności podstawowe*. Zdecydowanie łatwiej bowiem współpracować w sieciach organizacji wymiaru sprawiedliwości i wymieniać najlepsze praktyki w zakresie czynności, na które ma się największy wpływ, oraz te, które w największym stopniu determinują rezultaty. Pracę sędziów jako liderów procesu podstawowego charakteryzuje niezawisłość, a tylko sprawne organizacyjnie sądy z efektywnymi procesami wspierającymi zapewnią pożądane rezultaty i skrócenie czasu od wpływu sprawy do jej prawomocnego zakończenia.



Rys. 1. Court Excellence Model – czynności wspomagające

Źródło: opracowanie własne.

Wobec takiej opinii Autorzy dokonali modyfikacji modelu Court Excellence Model [Morawska, Kuczevska 2016, s. 24], koncentrując się wyłącznie na procesie wspierającym (rys. 1). Możliwości obejmują zatem następujące obszary: przywództwo (dyrektor sądu, kierownicy wydziałów i kierownicy sekretariatów), zasoby ludzkie (urzędnicy sekretariatów i oddziału finansowo-administracyjnego) oraz procesy związane z wykonywaniem czynności i zadań sądów. Wyniki natomiast koncentrują się na zadowoleniu pracowników oraz pośrednio sędziów, zadowoleniu klienta (przedstawiciele kancelarii prawnych) oraz optymalizacji czasu od wpływu sprawy do pełnomocnego jej zakończenia.

PRZYWÓDZTWO PROCESY	ZASOBY LUDZKIE PROCESY, ZADANIA I ODPOWIEDZIALNOŚCI	
Podział zadań i obowiązków urzędników Organizacja czasu pracy Motywowanie Kontrola i egzekwowanie Szkolenia Wyposażenie (sprzęt IT i inny) Organizacja pracy asystentów	Urzędnicy Pracownicy sekretariatów i biur podawczych	Zawiadomienia (wezwania) Zbieranie informacji (sprawdzanie i szukanie, biegli, tłumacze) Wydawanie odpisów Kserowanie Prowadzenie ksiąg ewidencyjnych Przygotowywanie listy spraw na wokandy Protokołowanie
	Oddział finansowo-administracyjny Kadry (wynagrodzenia) Finanse Biuro Obsługi Interesantów (BOI) wraz z czytelnią Serwis sprząający i ochrona	Wynagrodzenia i sprawy socjalne Zakupy i rozliczenia Informatyzacja BOI Wykorzystanie czytelnii Organizacja serwisu sprząającego i ochrony

Rys. 2. Definicja czynności, zadań i obszarów odpowiedzialności w Court Excellence Model (dla czynności wspomagających, możliwości)

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne obszary charakteryzują określone czynności, zadania i odpowiedzialności przedstawione na rysunku 2. Obejmują one czynności wspomagające (możliwości) podzielone na dwie kategorie:

- przywództwo i procesy, do których zaliczone zostały: podział zadań i obowiązków urzędników, organizacja czasu pracy, motywowanie, kontrola i egzekwowanie, szkolenia, wyposażenie oraz organizacja pracy asystentów;
- zasoby ludzkie, procesy, zadania i odpowiedzialności zdefiniowane odpowiednio dla:
 - urzędników (pracowników sekretariatów i biur podawczych), są to: zawiadomienia (wezwania), zbieranie informacji, wydawanie odpisów, kserowanie, prowadzenie ksiąg ewidencyjnych, przygotowywanie list na wokandy oraz protokołowanie;
 - oddziału finansowo-administracyjnego, są to: wynagrodzenia i sprawy socjalne, zakupy i rozliczenia, informatyzacja BOI, wykorzystanie czytelnia oraz organizacja serwisu sprzątającego.

Efektywne zastosowanie Court Excellence Model w celu poprawy sprawności organizacyjnej sądów wymaga identyfikacji mierników ilościowych i jakościowych (skala Likerta) poszczególnych obszarów w celu umożliwienia porównania ich pomiędzy poszczególnymi organizacjami w sieci (benchmarking wewnętrzny). Tabela 1

Tabela 1. Propozycja mierników poszczególnych obszarów Court Excellence Model (możliwości i wyniki)

Obszary	Mierniki
1	2
Możliwości	
Przywództwo	Czas poświęcony na efektywne rozwiązywanie problemów operacyjnych Czas poświęcony na spotkania z pracownikami Sposób delegowania uprawnień Droga komunikacji wewnętrznej z urzędnikami Czas pracy Regularność użycia narzędzi motywujących pozapłacowych Sposoby i częstotliwość kontroli i egzekwowania zadań Liczba szkoleń / pracownik Częstotliwość szkoleń / pracownik / czas
Zasoby ludzkie	Wskaźniki umiejętności i kwalifikacji pracowników w zakresie wykonywanych obowiązków Efektywność pracownika/ocena pracownika Forma zatrudnienia Organizacja pracy Organizacja i dobór programów szkoleniowych
Procesy	Czas i skuteczność dostarczenia zawiadomień Czas i skuteczność poszukiwania informacji Czas i skuteczność weryfikowania informacji Czas i jakość wydawanych odpisów Jakość prowadzenia ksiąg ewidencyjnych Poprawność listy spraw na wokandzie Jakość protokołowania Modernizacja i informatyzacja BOI oraz czytelnia Wskaźniki dotyczące rotacji i modernizacji wyposażenia

Tabela 1, cd.

1	2
	Wyniki
Zadowolenie pracownika	Ocena narzędzi i działań motywacyjnych – finansowych i pozafinansowych Ścieżki indywidualnej kariery Wskaźniki fluktuacji kadr Rekrutacja Absencja pracownika Zaangażowanie pracownika
Zadowolenie klienta	Terminowość obiegu dokumentów – funkcjonowanie i organizacja BOI Komunikacja i wykorzystywanie informacji zwrotnej od klientów
Rezultat	Czas wprowadzenia na wokandę Czas trwania sprawy Czas oczekiwania na uzasadnienie Czas od wpływu sprawy do prawomocnego zakończenia

Źródło: opracowanie własne.

zawiera propozycję tychże mierników dla poszczególnych obszarów modelu. W zakresie przywództwa zdefiniowano mierniki dotyczące: czasu poświęconego na organizację czasu pracy i motywowanie, sposobu komunikacji oraz organizacji szkoleń. W zakresie zasobów ludzkich – mierniki dotyczące umiejętności i kwalifikacji, organizacji czasu pracy i formy zatrudnienia. W zakresie procesów zaś mierniki dotyczące: skuteczności zarządzania informacją oraz sprawności administracyjnej. Po stronie wyników modelu, w kategorii zadowolenie pracownika zidentyfikowano mierniki dotyczące fluktuacji kadr, ścieżek indywidualnych kariery oraz narzędzi motywacyjnych. Zadowoleniu klienta dedykowano miary, takie jak terminowość obiegu dokumentów oraz komunikacja i wykorzystywanie informacji zwrotnej od klientów. Rezultatom przypisano natomiast wskaźniki dotyczące czasu: wprowadzenia na wokandę, trwania sprawy, oczekiwania na uzasadnienie oraz czasu od wpływu sprawy do prawomocnego jej zakończenia.

Elastyczność benchmarkingu i Court Excellence Model w tym przypadku pozwala na permanentne dostosowywanie mierników w zależności od efektów uzyskiwanych w praktyce i przy uwzględnieniu opinii organizacji zaangażowanych w proces.

4. Zakończenie

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto założenie, że system wymiaru sprawiedliwości oparty jest na pojedynczych sądach trzech szczebli, są to: sądy rejonowe, sądy okręgowe i sądy apelacyjne. Każdy sąd jest częścią systemu, a jednocześnie system sądowniczy zawiera wiele jednostek, które łączą się ze sobą w większe całości, tworząc hierarchię systemu. W przypadku systemu sądowniczego komunikacja prowadzona jest wertykalnie, na linii sądy wyższej instancji (sąd apelacyjny, sąd okręgo-

wy) – sądy niższych instancji (sąd okręgowy, sąd rejonowy), w pewnym zakresie także na linii: Ministerstwo Sprawiedliwości – sądy. W obu przypadkach komunikacja opiera się głównie na kontroli, wytycznych czy poleceniach, a nie współdziałaniu czy dzieleniu się wiedzą. Nie funkcjonują stałe platformy czy mechanizmy horyzontalnej kooperacji i wymiany informacji między sądami tego samego szczebla. Efektem jest trudność w promowaniu najlepszych praktyk w zarządzaniu, zróżnicowanie standardów i jakości zarządzania, a także obniżenie efektywności działania.

Wyniki innowacyjnego projektu PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań – *case management* – pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi – wskazują na potencjał w sądownictwie do tworzenia horyzontalnych więzi międzyorganizacyjnych (dobrowolne sieci sądowe). Ich głównym celem jest łączenie jej członków, ułatwianie wspólnych działań i uczenia się, a w konsekwencji tworzenie nowych rozwiązań istniejących problemów [Mandell, Keast 2008, s. 715-731]. Doskonałym narzędziem służącym poszukiwaniu najlepszych praktyk jest w tym przypadku benchmarking. Dzięki możliwości jego implementacji na różnych poziomach życia gospodarczego (przedsiębiorstwa, sektory, regiony, warunki ramowe oraz instytucje publiczne) oraz w połączeniu z koncepcją Modelu Doskonałości Biznesu możliwe było zaproponowanie Court Excellence Model. Umożliwia on poprzez wystandaryzowaną samoocenę sądu permanentne poszukiwane najlepszych rozwiązań w sieci organizacji wymiaru sprawiedliwości.

Literatura

- Banasik P., 2014a, *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, Kwartalnik Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4(33), <http://www.przedsiębiorstwo.waw.pl/files/74/877/banasik-knop-nr-04-2014-low-res.pdf> (20.06.2015).
- Banasik P., 2014b, *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Banasik P., 2015a, *Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości*, [w:] Banasik P. (red.), *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk.
- Banasik P., 2015b, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E-mentor”, nr 2(59), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/59/id/1171>.
- Banasik P., Brdulak J., 2015, *Organisational culture and change management in courts, based on the examples of the Gdańsk area courts*, International Journal of Contemporary Management, no. 14(2), s. 33-50.
- Bogan Ch.E., English M.J., 1994, *Benchmarking for Best Practices. Winning Through Innovative Adaptation*, McGraw Hill.
- Camp R., 1989, *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, ASQS Quality Press, Milwaukee.
- Codling S., 2000, *Benchmarking*, AENOR, Madrid.
- Delers A., 2015, *Benchmarking*, Lemaitre Publishing, Wrocław.
- EFQM, 2015, <http://www.efqm.pl/> (23.01.2016).

- EFQM, 2015a, <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> (23.01.2016).
- European Commission, 1997, *Benchmarking. Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities*, COM (97) 153/2, Brussels.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kuczevska J., 2007a, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa.
- Kuczevska J., 2007b, *Ocena możliwości wykorzystania europejskiej procedury benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] Bieliński J., Czerwińska M. (red.), *Uwarunkowania realizacji celów Strategii Lizbońskiej w polskiej gospodarce*, ODDK Gdańsk.
- Mandell M.P., Keast R., 2008, *Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. Developing a framework for revised performance measures*, *Public Management Review* 10(6).
- Morawska S., Kuczevska J., 2016, *Proposal of benchmarking concerning cooperation networks between justice organisations*, *Analizy i Opracowania KEIE UG nr 3 (025)*, <http://gnu.univ.gda.pl/~keie/aio39.pdf> (2.02.2016).
- Ornarowicz U., 2008, *Organizacja*, [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pszczółkowski T., 1982, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, wyd. VI, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pszczółkowski T., 1984, *Organizacja od dołu i od góry*, wyd. II, Wiedza Powszechna, Warszawa.