



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
SPRAWIEDLIWOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



RAPORT PODSUMOWUJĄCY (KOŃCOWY)

PROJEKT:

**„OPRACOWANIE METODOLOGII I ZAKRESU BADANIA:
ANALIZA OBCIĄŻENIA PRACĄ I OPRACOWANIE
STANDARDÓW PRACY DLA WSZYSTKICH GRUP
ZAWODOWYCH W SĄDOWNICTWIE”**

Poznań, 28 grudnia 2010 r.



SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	3
2. Kluczowe elementy raportów metodologicznych.....	6
2.1. Raport metodologiczny dla grupy zawodowej sędziów	6
2.2. Raport metodologiczny dla grupy zawodowej referendarzy sądowych	13
2.3. Raport metodologiczny dla grupy zawodowej asystentów sędziów	19
2.4. Raport metodologiczny dla grupy zawodowej urzędników sądowych	27
2.5. Raport metodologiczny dla grupy zawodowej kuratorów sądowych	36
2.6. Raport metodologiczny dla kadry zarządzającej	39
2.7. Pionowa i pozioma analiza przepływów etatyzacji	47
3. Szczegóły obligatoryjnego badania empirycznego	55
3.1. Grupa pilotażowa	55
3.2. Harmonogram badania	68
3.3. Wymagane zasoby i model wdrożenia	74
3.4. Wymagane narzędzia analityczne	78
3.5. Szczegółowe wymagania wobec zleceńbiorcy	80
3.6. Produkty końcowe projektu	81
4. Badanie metodami opcjonalnymi	83
4.1. Empiryczne metody opcjonalne	83
4.2. Wskaźnikowe metody opcjonalne	83
5. Podsumowanie	85
6. Załączniki	86



1. WPROWADZENIE

Wynikiem realizacji projektu: „Opracowanie metodologii i zakresu badania: Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie” stało się opracowanie sześciu raportów metodologicznych, z których pięć poświęconych zostało poszczególnym grupom zawodowym sądów powszechnych, tj.:

- sędziom
- referendarzom
- asystentom
- urzędnikom
- kuratorom

oraz jeden wybranej grupie stanowisk:

- kadrze zarządzającej.

W każdym z raportów zaprezentowane zostały dwie metody badawcze, w tym co najmniej jedna empiryczna, przewidująca badanie z udziałem i zaangażowaniem grupy zawodowej której badanie dotyczy. W przypadku grupy zawodowej referendarzy, jako drugą, zaproponowano metodę wskaźnikową, a w przypadku grupy zawodowej urzędników oprócz metody empirycznej zaproponowano trzy metody wskaźnikowe z których jedna dotyczy urzędników z pionów orzeczniczych, a pozostałe dwie urzędników z pozostałych działów administracji. Uzasadnieniem sformułowania metod wskaźnikowych jest charakter pracy wykonywanej przez grupy zawodowe referendarzy i urzędników, co zostanie opisane w dalszej części opracowania (rozdziały: 2.2. i 2.4.).

Metodą wspólną dla badania w grupach zawodowych: sędziów, asystentów, referendarzy i urzędników jest „**Zarządzanie Zasobami – model „a posteriori”**”. Tą metodę należy uznać za obligatoryjną w trakcie realizacji kolejnego etapu badania, polegającego na przeprowadzeniu badania i opracowaniu raportu końcowego w ramach projektu „**Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie**”. W grupie zawodowej kuratorów metodą obligatoryjną powinna być „**METODA 1 – pomiar czasochłonności zadań na stanowisku pracy**”. Pozostałe metody mogą być realizowane opcjonalnie, jednak ich realizacja jest wskazana ze względu na weryfikację wyników badania podstawowego. Klasyfikację metod przedstawia tabela 1.1.

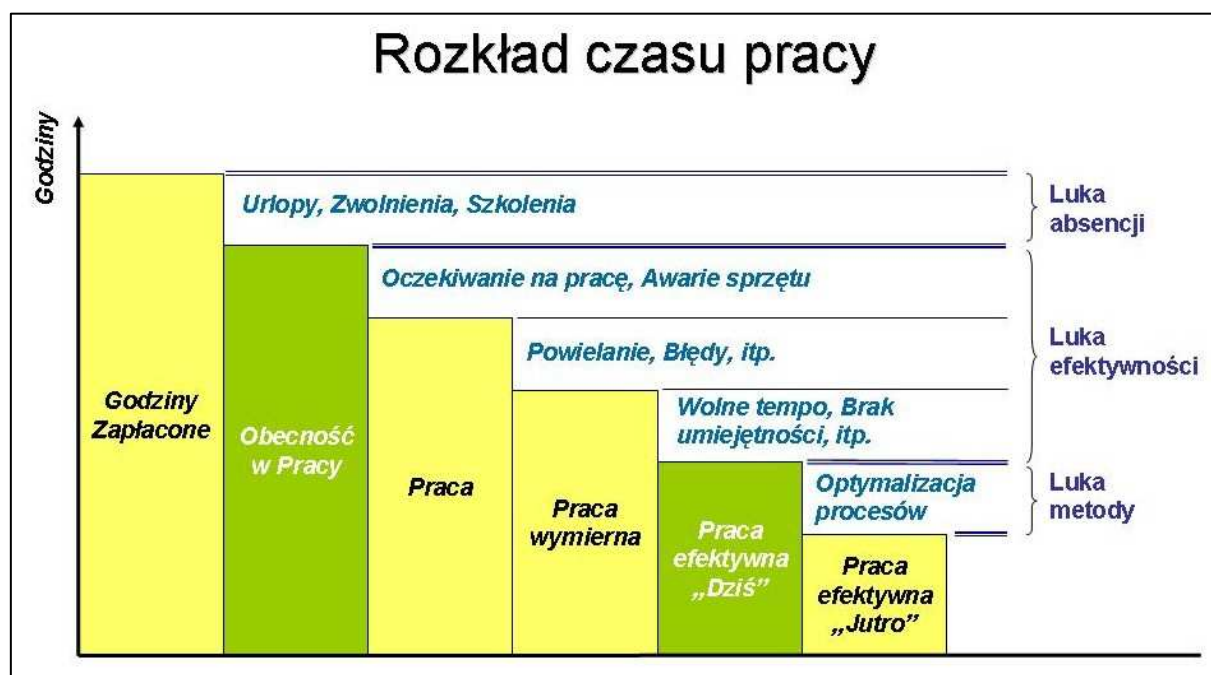
Tabela 1.1. Klasyfikacja metod badawczych.

Grupa zawodowa		Metoda obligatoryjna	Metoda opcjonalna	
		(empiryczna)	(empiryczna)	(wskaźnikowa)
Sędziowie		Zarządzanie Zasobami – model „a posteriori”	Metoda analizy czasochłonności zadań	
Asystenci				
Referendarze				Metoda odchyleń od średniej
Urzędnicy	Pion Orzecznicy			Metoda odchyleń od średniej
	Poz. Działy Admin.			Metoda równania prostej korelacji lub Metoda równania regresji
Kuratorzy		METODA 1 – pomiar czasochłonności zadań na stanowisku pracy	METADA 2 – szacowanie czasochłonności zadań	

Zalety metod wybranych jako obligatoryjne dla poszczególnych grup zawodowych, to niewątpliwie:

- o brak jakichkolwiek wstępnych założeń, tzn. analitycy od podstaw rozpoznawali będą przedmiot badania w sądach grupy pilotażowej;
- o badanie bezpośrednio w grupie zawodowej i z jej zaangażowaniem – pracownicy będą dla analityków głównym źródłem informacji na temat rodzaju wykonywanych zadań, ich przebiegu i złożoności, parametryzacji, itp.;
- o zidentyfikowanie potencjalnych przyczyn nieefektywności i rekomendowanie sposobów ich eliminacji – poprzez bezpośrednie wywiady z pracownikami, obserwację na stanowisku pracy i analizę danych liczbowych analitycy będą w stanie odpowiedzieć nie tylko na pytanie: „jak jest?”, ale również: „dlaczego tak jest?” i „co zrobić aby było lepiej?” (identyfikacja i plan zminimalizowania tzw. „luki efektywności” – rys.1.1);
- o zgromadzenie materiału wyjściowego do dalszych prac racjonalizatorskich w zakresie metod realizacji zadań – bogaty materiał źródłowy otrzymany w wyniku badania empirycznego pozwoli w przyszłości przeprowadzić optymalizację sposobu realizacji zadań (zminimalizowanie tzw. „luki metody” – rys.1.1).

Rysunek 1.1. Schemat rozkładu czasu pracy.



Niniejszy raport końcowy prezentuje w skrócie kluczowe elementy poszczególnych raportów metodologicznych i wzajemne powiązania między nimi oraz scala obligatoryjne badania empiryczne z poszczególnych raportów metodologicznych w jeden projekt **„Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie”**.



2. KLUCZOWE ELEMENTY RAPORTÓW METODOLOGICZNYCH

2.1. RAPORT METODOLOGICZNY DLA GRUPY ZAWODOWEJ SĘDZIÓW

Sędziowie są drugą co do wielkości zatrudnienia grupą zawodową sądów powszechnych. Według stanu na 30 czerwca 2010 r. etatyzacja w tej grupie zawodowej wynosiła 10.322 etaty. Grupie tej poświęcony został: **„Raport metodologiczny część 1. Analiza obciążenia i standardy pracy sędziów”**.

Metody zaproponowane w raporcie ukierunkowane są na rozwiązanie problemów badawczych zdefiniowanych następująco:

1. **struktura etatów** – „Jakie powinno być zatrudnienie sędziów w poszczególnych sądach i ich wydziałach, aby sprawy do nich wpływające mogły być rozstrzygane bez zbędnej zwłoki?”
2. **standaryzacja zadań** – „Jak powinna przebiegać realizacja zadań, aby jakość świadczonego prawa była jak najwyższa?”
3. **organizacja pracy** – „W jaki sposób organizować pracę, aby optymalnie wykorzystać czas pracy sędziów?”
4. **optymalizacja procesów** – „W jaki sposób organizować pracę, aby czas trwania spraw był krótszy?”

Raport przedstawia dwie metody rozwiązania problemów badawczych i osiągnięcia celów przewidzianych w docelowym projekcie:

1. **Zarządzanie Zasobami (Resource Management) – model „a posteriori”,**
2. **Metoda analizy czasochłonności zadań.**

Metoda **Zarządzanie zasobami model „a posteriori”** zakłada w pierwszej kolejności poznanie zjawiska u źródła (grupa pilotażowa), a następnie przeniesienie zdobytych doświadczeń na poziom ogólny – całej organizacji. Realizacja metody przewiduje kilka etapów:

1. wybór grupy pilotażowej

Grupa pilotażowa to próba statystyczna – reprezentacja sądów każdego rodzaju na bazie której wypracowane zostaną wyniki, które następnie uogólnione będą na całą populację. Wobec dużego zróżnicowania sądów pod względem organizacyjnym, jak i ilości prowadzonych spraw, rekomendowana została metoda wyboru grupy pilotażowej - próba warstwowa w wariancie eksperymentalnym. W metodzie tej populacja

ogólna dzielona jest w pierwszej kolejności na w miarę jednorodne podgrupy (warstwy), spośród których wybierane są jednostki do docelowej grupy badawczej. Grupa sądów apelacyjnych ze względu na swą liczebność nie wymaga dalszego podziału na warstwy. Grupę sądów okręgowych podzielono na dwie podgrupy według kryteriów:

- **podgrupa 1** to sądy okręgowe w których liczba wydziałów wynosi 8 i więcej,
- **podgrupa 2** to sądy o liczbie wydziałów 7 i mniej.

Grupę sądów rejonowych natomiast podzielono na trzy podgrupy według kryteriów:

- **Sądy wielkomiejskie** - liczba wydziałów ≥ 8 i etatyzacja sędziów ≥ 50
- **Sądy średnie** - liczba wydziałów w przedziale (5, 8) **lub** etatyzacja sędziów w przedziale (15, 50)
- **Sądy małe** - liczba wydziałów ≤ 5 i etatyzacja sędziów ≤ 15 .

Ostateczną kalkulację liczebności grupy pilotażowej prezentuje tabela 2.1.

Tabela 2.1. Kalkulacja wielkości grupy pilotażowej

Rodzaj sądu	Populacja ogólna	Grupa pilotażowa
Sądy Apelacyjne	11	2
Sądy Okręgowe	45	5
<i>podgrupa 1</i>	<i>19</i>	<i>2</i>
<i>podgrupa 2</i>	<i>26</i>	<i>3</i>
Sądy Rejonowe	320	15
<i>wielkomiejskie</i>	<i>30</i>	<i>3</i>
<i>średnie</i>	<i>115</i>	<i>5</i>
<i>małe</i>	<i>175</i>	<i>7</i>
RAZEM	376	22

Uwaga:

Powstanie raportów metodologicznych dla wszystkich grup zawodowych pozwoliło na reasumpcję docelowej grupy pilotażowej, mającą na celu jak najlepszą organizację badania, tzn. aby badania poszczególnych grup zawodowych odbywały się równolegle w tych samych placówkach z grupy pilotażowej. Wyniki tego działania opisane są w rozdziale 3.1. powyższa uwaga dotyczy wyznaczania grupy pilotażowej we wszystkich grupach zawodowych.

2. sporządzenie i uzgodnienie listy zadań sędziów

Drugim etapem metody „a posteriori” jest sporządzenie kompletnej listy zadań realizowanych w ramach poszczególnych wydziałów. Listę sporządza się na bazie bezpośrednich wywiadów z sędziami. W pierwszej kolejności powstanie lista zadań dla pojedynczych sędziów. Następnie analityk połączy zadania w zbiorczy dokument dla całego wydziału. Zbiór zadań wydziału zostanie poddany ostatecznej weryfikacji przez przewodniczącego wydziału. Następnym działaniem będzie weryfikacja list zadań w ramach grupy pilotażowej. Analitycy po uzgodnieniu listy zadań w ramach jednostek pilotażowych porównają wyniki między sobą. W wyniku porównania powstanie wspólna lista zadań dla poszczególnych wydziałów.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną:

- listy zadań wydziałów dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej
- kompletna, wspólna lista zadań dla wydziałów wg rodzaju

3. mapowanie zadań

Celem tego etapu jest odwzorowanie realizacji zadań, z uwzględnieniem wszystkich wariantów, w przystępnej dla odbiorcy formie graficznej - tzw. mapa zadania. Mapowanie zadań odbędzie się zgodnie z metodyką BPM (Business Process Management), przy wykorzystaniu notacji mapowania procesów biznesowych (BPMN – Business Process Modeling Notation). Mapowanie musi uwzględniać weryfikację i akceptację przez osoby zaangażowane w realizację zadania.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną mapy zadań z przebiegiem charakterystycznym dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej.

4. standaryzacja zadań

Celem tego etapu jest porównanie map poszczególnych zadań i wypracowanie wzorcowego przebiegu dla każdego z nich. W przypadku grupy zawodowej sędziów czynnikiem determinującym standaryzację powinna być jakość świadczonego prawa. Standaryzacja zadań przebiegać będzie w formie warsztatów z udziałem: analityków, przedstawicieli grupy zawodowej sędziów oraz przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości (szczegółowy opis ról w projekcie zamieszczony jest w rozdziale 3.3). Taka formuła jest najbardziej pożądana z punktu widzenia zarządzania zmianą. Poprzez zaangażowanie w zmianę grupy zawodowej, której ona dotyczy zyskuje się dla niej pożądaný stopień akceptacji.

W wyniku realizacji tego etapu powstanie (dla każdego zadania) wystandaryzowana mapa jako punkt wyjścia do parametryzacji i budowy modelu raportowania.

5. parametryzacja zadań

W efekcie realizacji tego etapu otrzymane zostaną dwie kluczowe informacje: ile razy zadanie wystąpiło i jaki jest przeciętny czas realizacji pojedynczego zadania. Pierwszym parametrem charakteryzującym zadanie i każdą czynność wchodzącą w jego skład jest ilość wystąpień. Źródłem danych na ten temat będą: centralne i lokalne bazy danych systemów informatycznych, lokalne rejestry papierowe; obliczenia własne analityka, w tym na bazie próbki statystycznej.

Drugim parametrem opisującym zadanie i każdą czynność składającą się na nie będzie czas realizacji (czasochłonność). Właściwe wyznaczenie tego parametru jest kluczowe dla całego badania. Wobec wysokiego stopnia złożoności zadań realizowanych przez sędziów istotne jest dobranie takich technik pomiaru, aby jak najbardziej zminimalizować błąd pomiaru i uzyskać najlepsze przybliżenie dla populacji ogólnej. Rekomendowane techniki pomiaru czasochłonności to:

- metoda szacunkowa
- dzienne rejestry czasu pracy

Aby ograniczyć liczbę wprowadzanych do modelu parametrów jedynie do głównych, zachowując przy tym dokładność pomiarów, pozostałe parametry (pomocnicze) zostaną alokowane tzn. doliczone do parametrów głównych z uwzględnieniem statystyki występowania (szczegóły tego złożonego działania opisane są szczegółowo w raporcie metodologicznym).

W wyniku realizacji tego etapu powstanie zbiór parametrów głównych z przypisaniem czasów jednostkowych dla zadań zidentyfikowanych w etapie 2.

6. analiza wyników i weryfikacja

Parametryzacja zakończona zestawieniem parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i wyznaczonych dla nich czasów jednostkowych będzie podstawą analizy efektywności pracy na dowolnym poziomie szczegółowości. Analiza obciążenia pracą polega na porównaniu **Zapotrzebowania Czasu Pracy** czyli wyliczonego zgodnie z opisywaną metodą czasu potrzebnego na realizację wszystkich zadań przypisanych grupie zawodowej z **Dostępnym Czasem Pracy** wynikającym z etatyzacji i uwzględniającym absencję.

Metoda **Zarządzania Zasobami według modelu „a posteriori”** pozwala przygotować prawidłową (optymalną) strukturę zatrudnienia sędziów w poszczególny sądach i ich wydziałach. Przez swoje podejście do zadań jako całości daje płynne przejście z analizą do różnych grup zawodowych, co w końcowym efekcie znacznie wpłynie na czas trwania projektu dla wszystkich grup zawodowych (*patrz: punkt 3.2. Harmonogram badania*). Oddolne podejście prezentowane w tej metodzie pozwala na identyfikację wielu przyczyn nieefektywności u źródła. Dzięki tej identyfikacji możliwe będzie zarekomendowanie działań



mających na celu poprawę efektywności. Całościowy opis zadania pozwoli przeprowadzić nie tylko optymalizację czasu trwania poszczególnych czynności, ale również przypisanie do właściwego stanowiska (grupy zawodowej).

Metoda analizy czasochłonności zadań, opiera się na założeniu, że wybrane sprawy, zadania, czynności wykonywane w danej organizacji determinują jej obciążenie pracą. W każdej złożonej organizacji można zidentyfikować kilkaset, a nawet kilka tysięcy wykonywanych zadań. Ich szczegółowy opis i pomiar jest trudny lub wręcz niemożliwy do zrealizowania, jednak wystarczy zidentyfikować te z nich, które mają największy wpływ na obciążenie pracą. Stosując regułę „Pareto” można postawić tezę, że 20% zadań decyduje o 80% obciążenia pracą (otrzymany wynik rozkładu może być nieznacznie różny). Pozostałe zadania (które mają mniejszy wpływ) można oszacować bez obawy znaczącego błędu wyniku końcowego. Wykonanie badania wymaga zrealizowania następujących etapów:

1. identyfikacja zbioru zadań

Pomiar obciążenia pracą sędziów, wymaga określenia zakresu spraw i czynności przez nich wykonywanych. Listę spraw można sporządzić wykorzystując półroczne sprawozdania statystyczne sporządzane przez sądy. Ilustrując raport metodologiczny przeprowadzono identyfikację listy zadań na podstawie danych z I półrocza 2009 r. Sporządzona lista spraw zawierała 1433 pozycje w rozbiciu na 21 wydziałów sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych. w celu ograniczenia tak liczego zbioru przeanalizowano liczbę wystąpień poszczególnych spraw. Z 1433 spraw (pogrupowanych według, sądów, wydziałów i rodzaju) wybranych zostało 638 z nich, które ilościowo stanowią 98,9% spraw. Pozostałe z nich wystąpiły jednostkowo. Ze względu na sporadyczne występowanie, można odłożyć je w dalszych badaniach i oszacować przez porównanie z innymi zadaniami na etapie końcowych obliczeń obciążenia pracą.

Dodatkowe działania należy przeprowadzić w przypadku spraw wprowadzonych do sprawozdań statystycznych jako „Inne bez symbolu i o symbolu wyżej niewymienionym”. W tym przypadku należy zidentyfikować je bezpośrednio w wydziałach sądów, które zostały wybrane do badania i najczęściej powtarzające się z nich wyszczególnić w liście spraw.

W wyniku realizacji tego kroku powstanie zweryfikowana lista spraw dla całej populacji sądów powszechnych z podziałem na rodzaje sądów i wydziały.



2. szacunkowy pomiar czasochłonności

Przeprowadzenie pomiaru w wybranych do badania wydziałach sądów nastąpi w trzech etapach:

- o przygotowanie ankiety (wzory ankiet stanowią załącznik do raportu metodologicznego dla grupy zawodowej sędziów),
- o przeprowadzenie badania,
- o opracowanie wyników.

W pierwszym etapie analityk, na podstawie zebranych danych, przygotuje ankiety wywiadu. Zweryfikowane wzory ankiet, możliwe do wykorzystania, stanowią załącznik do raportu metodologicznego.

W drugim etapie analityk przeprowadzi wywiady z wybranymi do badania sędziami. Celem wywiadu jest zebranie szacunkowych danych na temat przeciętnego i maksymalnego czasu trwania poszczególnych czynności w ramach spraw rozpatrywanych w danym wydziale, a w przypadku czynności zmiennych również szacowanej częstotliwości ich występowania.

Na podstawie uzyskanych informacji analityk obliczy całkowity czas jednostkowy potrzebny na realizację poszczególnych zadań.

Ankieta przetestowana na grupie pilotażowej może zostać wykorzystana do badania powszechnego, nawet w całej populacji sądów powszechnych.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną:

- o wzory ankiet dla poszczególnych rodzajów sądów i wydziałów,
- o ankiety wypełnione szacunkowymi danymi przez sędziów,
- o zbiorcze zestawienie danych ankietowych.

3. wybór najbardziej czasochłonnych zadań

Mnożąc, wyznaczony w przednim kroku, czas spraw przez ich ilość obliczony zostanie czas łączny poszczególnych spraw. Według tej wartości uporządkowana zostanie malejąco lista spraw danego rodzaju. W kolejności od największej, narastająco zliczony zostanie łączny czas aż do otrzymania wartości, która stanowi co najmniej 80%. Zadania, które nie wejdą do grupy 80% zostaną włączone do raportu obciążenia pracą z czasem jaki oszacowano na etapie badania wstępnego.

4. szczegółowy opis najbardziej czasochłonnych zadań

W celu pogłębienia analizy zadań z grupy 80%, zostaną bardziej szczegółowo rozpisane czynności składające się na daną sprawę (lub zadanie). W tym celu wykorzystane zostaną schematy przepływu czynności. Na schemacie opisuje się czynności chronologicznie, zaznacza się ich powiązania z innymi czynnościami, wprowadza warunki „jeżeli”. Opis taki pozwoli zrozumieć przebieg i logikę procesu oraz ułatwi przeprowadzenie szczegółowego pomiaru. Podziału na czynności



dokonać należy według klucza: jeden człowiek, na jednym stanowisku pracy, jedną metodą, jednym narzędziem w jednym celu. Szczegółowy opis sporządzony zostanie bezpośrednio na stanowisku pracy sędziego stosując: obserwację, wywiad, zapoznanie się z przykładowymi dokumentami, uczestnicząc w rozprawach, naradach (o ile to możliwe).

W wyniku realizacji tego kroku powstanie opis zadań na poziomie szczegółowości zapewniającym dokładną parametryzację.

5. wyznaczenie parametrów głównych

Powyższe działania podzielą zbiór spraw i zadań na trzy grupy:

grupa 1 – zadania analizowane w badaniu szczegółowym:

parametryzacji dokona się analogicznie jak w punkcie 5 poprzedniej metody. Każde z zadań z tej grupy będzie opisane odrębnym, co najmniej jednym, parametrem głównym.

grupa 2 – zadania szacowane na poziomie badania wstępnego, nie skierowane do badania szczegółowego:

w przypadku zadań z tej grupy parametrem głównym będzie ilość wystąpień poszczególnych spraw, a czasem jednostkowym - czas otrzymany w wyniku badania wstępnego.

grupa 3 – zadania nie skierowane do badania wstępnego ze względu na niewielką licznosc:

te zadania dotychczas nie były analizowane ze względu na swą niewielką liczbę wystąpień. Przed przystąpieniem do raportowania efektywności pracy zadania te zostaną pogrupowane i sparametryzowane na zasadzie podobieństwa w sposobie realizacji do spraw już sparametryzowanych.

6. analiza wyników i weryfikacja

Wyznaczone parametry będą podstawą analizy obciążenia pracą, która przeprowadzona zostanie w oparciu o wzory analogiczne jak w metodzie pierwszej. Analiza sprowadza się w skrócie do porównania **Zapotrzebowania Czasu Pracy** czyli wyliczonego czasu potrzebnego na realizację wszystkich zadań przypisanych grupie zawodowej z **Dostępnym Czasem Pracy** wynikającym z etatyzacji i uwzględniającym absencję.

Metoda analizy czasochłonności zadań, podobnie jak poprzednia metoda, pozwala przygotować optymalną strukturę zatrudnienia sędziów w poszczególnych sądach i ich wydziałach, otrzymane wyniki wskażą wprost liczbę wymaganych etatów. Metoda analizy czasochłonności zadań prezentuje podejście odgórne. Dzięki systemowi ankiet możliwe będzie osiągnięcie większej powszechności na etapie badania wstępnego. Ograniczenie się,



w badaniu szczegółowym, do czynności właściwych dla analizowanej grupy zawodowej daje mniejsze możliwości w zakresie optymalizacji zadań.

Metody badawcze zaprezentowane w **„Raporcie metodologicznym część 1. Analiza obciążenia i standardy pracy sędziów”** koncentrują się na zadaniach przypisanych tylko i wyłącznie do tej grupy zawodowej, to znaczy takich które z mocy przepisów prawa mogą wykonywać tylko i wyłącznie sędziowie. W zakresie tych zadań sędziowie nie mogą być zastępowani przez przedstawicieli żadnej innej grupy zawodowej sądów powszechnych. W przeciwną stronę taka zastępowalność jest dopuszczalna i zjawisko zastępowalności jest integralną częścią raportów metodologicznych dla kolejnych grup zawodowych.

2.2. RAPORT METODOLOGICZNY DLA GRUPY ZAWODOWEJ REFERENDARZY SĄDOWYCH

Referendarze sądowi są najmniej liczną grupą zawodową sądów powszechnych. Według stanu na 30 czerwca 2010 r. etatyzacja w tej grupie zawodowej wynosiła 1.864 etaty. Grupie tej poświęcony został: **„Raport metodologiczny część 2. Analiza obciążenia i standardy pracy referendarzy sądowych”**.

Praca referendarzy sądowych koresponduje z pracą sędziów, a w pewnych warunkach (dostępność etatów) zadania przypisane referendarzom mogą być w takim samym zakresie wykonywane przez sędziów. W drugą stronę taka zależność funkcjonuje w ograniczonym zakresie. Z tego względu w raporcie poświęcono miejsce wspólnej analizie obciążenia pracą w grupach zawodowych sędziów i referendarzy.

Metody zaproponowane w raporcie ukierunkowane są na osiągnięcie celów badania zdefiniowanych następująco:

1. zaprojektowanie indywidualnego dla danej grupy zawodowej mechanizmu cyklicznego monitorowania obciążenia pracą;
2. wypracowanie jednolitych standardów pracy w danej grupie zawodowej;
3. określenie warunków koniecznych dla centralizacji lub regionalizacji zadań;
4. analiza ergonomii przepływu pracy i wykorzystywanych narzędzi informatycznych;

Raport przedstawia dwie metody rozwiązania problemów badawczych i osiągnięcia celów przewidzianych w docelowym projekcie:

1. **Zarządzanie Zasobami (Resource Management) – model „a posteriori”,**
2. **Metoda wskaźnikowa odchyień od średniej.**

Metoda **Zarządzanie zasobami model „a posteriori”** jest modyfikacją metody z raportu metodologicznego dla sędziów. Już w pierwszym raporcie sygnalizowana była uniwersalność metody i możliwość jej zastosowania w pozostałych grupach zawodowych, co zostało zrealizowane. Metoda zakłada poznanie zjawiska u źródła (grupa pilotażowa), a następnie przeniesienie zdobytych doświadczeń na poziom ogólny – całej organizacji. Realizacja metody przewiduje te same etapy co w przypadku sędziów z drobnymi modyfikacjami wynikającymi ze specyfiki pracy referendarzy:

1. wybór grupy pilotażowej

Poznanie zjawiska „u źródła” wymaga na wstępie wytypowania grupy pilotażowej, czyli próby statystycznej – reprezentacji sądów każdego rodzaju na bazie której wypracowane zostaną wyniki, które następnie uogólnione będą na całą populację. Grupa zawodowa referendarzy sądowych występuje na poziomie sądów okręgowych i sądów rejonowych, nie we wszystkich jednostkach. W całej populacji 45 sądów okręgowych referendarze występują jedynie w 10 jednostkach, w ogólnej liczbie 14 etatów, z czego 10,8 etatu w Pionie Cywilnym, a pozostałe 3,2 etatu w Pionie Gospodarczym (w 5 jednostkach). Wobec powyższego nie jest wymagane dzielenie grupy sądów okręgowych na mniejsze populacje celem wyboru jednostki do grupy pilotażowej.

Tabela 2.2. Sądy okręgowe - etatyzacja referendarzy (dane na 31.12.2009)

Lp.	Jednostka	Etaty ogółem	Pion cywilny	Pion gospodarczy
1	SO w Gdańsku	2,00	1,80	0,20
2	SO w Słupsku	1,00	0,50	0,50
3	SO w Katowicach	1,00	1,00	0,00
4	SO w Kielcach	1,00	1,00	0,00
5	SO w Krakowie	1,00	1,00	0,00
6	SO w Kaliszu	1,00	0,50	0,50
7	SO w Gorzowie Wlkp.	1,00	1,00	0,00
8	SO w Koszalinie	1,00	1,00	0,00
9	SO w Szczecinie	2,00	1,00	1,00
10	SO w Warszawie	3,00	2,00	1,00
Ogółem		14,00	10,8	3,2

W sądach rejonowych populacja referendarzy sądowych rozkłada się głównie na 5 pionów: Cywilny, Wieczysto-Księgowy, Gospodarczy, Krajowy Rejestr Sądowy i Rejestr Zastawów. W pionach: Gospodarczym, Krajowego Rejestru Sądowego i Rejestru Zastawów występuje tylko w nielicznych placówkach. Szczegółowe dane na temat rozkładu etatów w poszczególnych pionach sądów rejonowych prezentuje tabela 2.3.

Tabela 2.3. Etatyzacja referendarzy w sądach rejonowych z podziałem na piony (dane na 31.12.2009).

Pion	Limit etatów	Liczba sądów rejonowych, w których pion występuje	Średni limit etatów na sąd rejonowy
Wieczysto-Księgowy	942,81	297	3,17
Krajowy Rejestr Sądowy	342,50	21	16,31
Cywilny	286,83	162	1,77
Gospodarczy z wydz. upadłościowymi (bez KRS i RZ)	50,41	29	1,74
Rejestr Zastawów	44,00	11	4,00
Karny	1,20	2	0,60
Rodzinny i Nieletnich	0,50	1	0,50
Pracy i Ubezpieczeń Społecznych	0,50	1	0,50
Pracy	0,25	1	0,25
Inne	52,00	7	7,43
Ogółem	1.721,00	312	5,52

W przypadku pionów o znikomej etatyzacji (bądź zerowej), bez względu na szczebel, badanie przeprowadzone będzie metodą „nie wprost” – tzn. na etapie standaryzacji zadań w każdej grupie zawodowej i każdym pionie określone zostaną czynności, które mogliby realizować referendarze. Zwymiarowanie tych czynności pozwoli przeprowadzić symulację zapotrzebowania na etaty z dokładnością do wydziału w pojedynczym sądzie i odpowiedzieć na pytanie: „Czy etatyzacja referendarzy w danym wydziale, w danej placówce jest zasadna?”.

Sądy rejonowe podzielono na 2 podgrupy według kryteriów:

- **Sądy duże** - limit etatów referendarzy ogółem ≥ 15 ;
- **Sądy średnie i małe** - limit etatów referendarzy ogółem < 15 .

Ostateczną kalkulację liczebności grupy pilotażowej prezentuje tabela 2.4.

Tabela 2.4. Kalkulacja wielkości grupy pilotażowej

Rodzaj sądu	Populacja ogólna	Grupa pilotażowa
Sądy Okręgowe	10	2
Sądy Rejonowe	193	11
<i>duże</i>	<i>24</i>	<i>4</i>
<i>średnie i małe</i>	<i>169</i>	<i>7</i>
RAZEM	203	13



W grupie pilotażowej obligatoryjnie powinien znaleźć się Sąd Rejonowy Lublin-Zachód w Lublinie w ramach którego dział VI Wydział Cywilny (tzw. e-Sąd) realizujący jako jedyny w kraju elektroniczne postępowanie upominawcze. Podstawą etatyzacji tego wydziału są referendarze i urzędnicy.

Powyższe kalkulacje uwzględnione zostały przy wyznaczaniu grupy pilotażowej wspólnej dla wszystkich grup zawodowych (rozdział 3.1.)

2. sporządzenie i uzgodnienie listy zadań referendarzy

Drugim etapem metody „a posteriori” jest sporządzenie kompletnej listy zadań realizowanych w ramach poszczególnych wydziałów. Wstępna lista zadań realizowanych przez referendarzy sądowych sporządzona będzie poprzez analizę aktów prawnych, w których są one określone. Tymi aktami są:

- Kodeks Postępowania Cywilnego,
- Ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych.

Bezpośrednia współpraca (wywiady) z referendarzami sądowymi będzie miała na celu zidentyfikowanie faktycznie realizowanych zadań, a następnie zdecydowanie czy będą one sankcjonowane w badaniu obciążenia pracą (standaryzacja).

W wyniku realizacji tego kroku powstaną:

- listy zadań wydziałów dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej
- kompletna, wspólna lista zadań dla wydziałów wg rodzaju

3. mapowanie zadań

Cel tego etapu jest identyczny dla każdej grupy zawodowej - odwzorowanie realizacji zadań, z uwzględnieniem wszystkich wariantów, w przystępnej dla odbiorcy formie graficznej - tzw. mapa zadania. W rzeczywistości, poprzez realizację metody we wskazanych we wstępie grupach zawodowych, powstanie jedna mapa opisująca jedno zadanie z uwzględnieniem udziału w jego realizacji wszystkich grup zawodowych w nie zaangażowanych. Mapowanie zadań odbędzie się zgodnie z metodyką BPM (Business Process Management), przy wykorzystaniu notacji mapowania procesów biznesowych (BPMN – Business Process Modeling Notation). Mapowanie musi uwzględniać weryfikację i akceptację przez osoby zaangażowane w realizację zadania.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną mapy zadań z przebiegiem charakterystycznym dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej.

4. standaryzacja zadań

Celem tego etapu jest porównanie map poszczególnych zadań i wypracowanie wzorcowego przebiegu dla każdego z nich. W przypadku grupy zawodowej referendarzy standaryzacja musi obejmować następujące obszary:



- o przebieg zadania – sprawdzenie czy w każdym wydziale to samo zadanie realizowane jest według tych samych kroków;
- o przypisanie do grup zawodowych – sprawdzenie czy poszczególne kroki zadania realizowane są w każdym wydziale przez przedstawiciela tej samej grupy zawodowej, tzn. zadania referendarzy realizują referendarze sądowi, zadania właściwe dla urzędników – urzędnicy, a dla sędziów – sędziowie, w celu jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów etatowych i zracjonalizowania kosztów pracy;
- o narzędzia informatyczne – sprawdzenie czy w każdym wydziale wykorzystuje się te same narzędzia informatyczne. Możliwe jest stwierdzenie istnienia lokalnych rozwiązań informatycznych wspierających realizację zadania. W takim wypadku należy zbadać wpływ rozwiązania na usprawnienie realizacji zadania i w przypadku stwierdzenia wymiernej korzyści rekomendować jego upowszechnienie.

Standaryzacja zadań wskaże również, które zadania wykonywane obecnie przez sędziów mogliby, wprost lub po spełnieniu określonych warunków, realizować referendarze. Materiałem wyjściowym dla tych prac będą mapowania zadań grupy zawodowej sędziów.

Standaryzacja zadań będzie przebiegać w formie warsztatów z udziałem: analityków, przedstawicieli grup zawodowych referendarzy i sędziów oraz przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości.

W wyniku realizacji tego etapu powstanie (dla każdego zadania) wystandaryzowana mapa jako punkt wyjścia do parametryzacji i budowy modelu raportowania.

5. parametryzacja zadań

W efekcie realizacji tego etapu otrzymane zostaną dwie kluczowe informacje: ile razy zadanie wystąpiło i jaki jest przeciętny czas realizacji pojedynczego zadania. Źródłem danych ilościowych będą: centralne i lokalne bazy danych systemów informatycznych, lokalne rejestry papierowe; obliczenia własne analityka, w tym na bazie próbki statystycznej.

Drugim parametrem opisującym zadanie i każdą czynność składającą się na nie będzie czas realizacji (czasochłonność). Specyfika pracy referendarzy sądowych polega na tym, że w ramach każdego pionu można zidentyfikować zadanie wiodące, ilościowo odbiegające w znaczący sposób od pozostałych (ponad 90% liczby spraw). Ze względu na bardzo dużą częstotliwość występowania, niewielki błąd pomiaru czasu jednostkowego tych zadań będzie skutkował znaczącym błędem pomiaru ogółem, dlatego rekomendowaną metodą pomiaru czasochłonności tych zadań jest analityczna metoda pomiaru czasochłonności oparta na normatywach czasu



czynności elementarnych. W przypadku pozostałych zadań, o znikomym udziale ilościowym, właściwą metodą pomiaru czasochłonności będzie metoda szacunkowa. Aby ograniczyć liczbę wprowadzanych do modelu parametrów wyznaczone zostaną parametry główne i obliczone dla nich czasy jednostkowe uwzględniające wszystkie warianty realizacji zadania (szczegóły tego złożonego działania opisane są dokładnie w raporcie metodologicznym).

W wyniku realizacji tego etapu powstanie zbiór parametrów głównych z przypisaniem czasów jednostkowych dla zadań zidentyfikowanych w etapie 2.

6. analiza wyników i weryfikacja

Parametryzacja zakończona zestawieniem parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i wyznaczonych dla nich czasów jednostkowych będzie podstawą analizy efektywności pracy na dowolnym poziomie szczegółowości. Analiza obciążenia pracą polega na porównaniu **Zapotrzebowania Czasu Pracy** czyli wyliczonego zgodnie z opisywaną metodą czasu potrzebnego na realizację wszystkich zadań przypisanych grupie zawodowej z **Dostępnym Czasem Pracy** wynikającym z etatyzacji i uwzględniającym absencję. Analizę obciążenia pracą w wydziałach zatrudniających referendarzy sądowych należy przeprowadzić na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to poziom każdej grupy zawodowej odrębnie, a drugi to zbilansowanie pracy na poziomie wydziału.

Metoda zarządzania zasobami zastosowana do kilku grup zawodowych w końcowym efekcie wpłynie na spójność systemu raportowania o obciążeniu pracą i działań podejmowanych w zakresie poprawy efektywności pracy. Oddolne podejście prezentowane w tej metodzie pozwoli na identyfikację przyczyn nieefektywności. Dzięki tej identyfikacji możliwe będzie zarekomendowanie działań mających na celu poprawę efektywności oraz przeprowadzenie optymalizacji zadań.

U podstaw **Metody wskaźnikowej odchyień od średniej** stoi założenie, że analizowane zjawisko rozkłada się równomiernie (lub w zbliżony sposób) w badanej populacji. W przypadku analizy obciążenia pracą, metoda ma zastosowanie pod warunkiem, że w badanej populacji występuje jedno zadanie determinujące pracę. W przypadku grupy zawodowej referendarzy sądowych w każdym z pionów można wskazać takie zadanie. Głównym krokiem w opisywanej metodzie jest wyznaczenie średniej bazowej – wskaźnika stanowiącego punkt odniesienia w analizie poszczególnych jednostek z całej populacji. Kolejne kroki metody wyglądają następująco:

1. Wyznaczenie grupy bazowej tzn. jednostek, w których etatyzacja w analizowanym pionie i grupie zawodowej wynosi 10 etatów lub więcej;



2. Wyznaczenie średniej bazowej – wskaźnika średniej liczby zadań na jeden etat dla jednostek wyznaczonych w kroku 1;
3. Weryfikacja statystyczna wskaźnika średniej bazowej, ma na celu sprawdzenie czy wskaźnik jest reprezentatywny dla wszystkich jednostek z grupy bazowej, a jeśli nie to jego korektę;
4. Wyznaczenie średniej liczby zadań na jeden etat dla wszystkich jednostek podlegających badaniu;
5. Wyznaczenie wskaźnika odchylenia od średniej bazowej wyliczonej w kroku 2 dla wszystkich jednostek podlegających badaniu;
6. Przeliczenie wskaźnika odchylenia na niedobór lub nadwyżkę etatów.

Szczegółowy opis metody z wzorami i przykładami zawarty jest w punkcie 5 „**Raportu metodologicznego część 2. Analiza obciążenia i standardy pracy referendarzy sądowych**”. Wobec faktu, że zadania referendarzy sądowych mogą realizować również sędziowie, raport metodologiczny zawiera rozszerzenie metody, które stanowi wskazanie sposobu łącznej analizy obejmującej obie grupy zawodowe.

Podstawową zaletą **Metody wskaźnikowej odchyień od średniej** jest szybkość zastosowania, zarówno jeśli chodzi o przygotowanie danych - metoda bazuje na danych dostępnych w aktualnych statystykach, jak i wyniki końcowe - wymaga jedynie zbudowania raportów w oparciu o przedstawione wzory. W przeciwieństwie do metody pierwszej, metoda wskaźnikowa nie dostarcza materiału źródłowego do dalszych działań mających na celu poprawę efektywności pracy, nie jest również na tyle uniwersalna, aby znaleźć zastosowanie w analizie innych grup zawodowych.

2.3. RAPORT METODOLOGICZNY DLA GRUPY ZAWODOWEJ ASYSTENTÓW SĘDZIÓW

Asystenci sędziów to grupa zawodowa licząca, według stanu na 30 czerwca 2010 r., 3.234 etaty. Grupie tej poświęcony został: „**Raport metodologiczny część 3. Analiza obciążenia i standardy pracy asystentów sędziów**”. Grupa zawodowa, co sugeruje jej nazwa, dedykowana jest do pomocy sędziom, stąd raport metodologiczny dla asystentów wzorowany był na raporcie sędziów, aby przez zbieżność metod uchwycić wszystkie różnice między samodzielną pracą sędziego a pracą sędziego z pomocą asystenta.



Metody zaproponowane w raporcie ukierunkowane są na rozwiązanie problemów badawczych zdefiniowanych następująco:

1. **Struktura etatów** - „Jakie powinno być zatrudnienie asystentów sędziów w poszczególnych sądach i ich wydziałach, tak, aby pomoc udzielana sędziom pozwalała rozstrzygać wpływające sprawy bez zwłoki (terminowo)?”
2. **Standaryzacja zadań** – „Jak powinna przebiegać realizacja zadań, aby jakość świadczonego prawa była jak najwyższa?”
3. **Organizacja pracy** – „W jaki sposób organizować pracę, aby optymalnie wykorzystać czas pracy asystentów sędziów?”
4. **Optymalizacja procesów** – „Jakie zadania powinni wykonywać asystenci sędziów, aby czas trwania spraw był krótszy oraz w większym stopniu „odzyskać” czas pracy sędziów?”

Raport przedstawia dwie metody rozwiązania problemów badawczych i osiągnięcia celów przewidzianych w docelowym projekcie:

1. **Zarządzanie Zasobami (Resource Management) – model „a posteriori”,**
2. **Metoda analizy czasochłonności zadań.**

Metoda **Zarządzanie zasobami model „a posteriori”** zakłada w pierwszej kolejności poznanie zjawiska u źródła (grupa pilotażowa), a następnie przeniesienie zdobytych doświadczeń na poziom ogólny – całej organizacji. Realizacja metody przewiduje kilka etapów:

1. wybór grupy pilotażowej

Niezmiennie, pierwszym etapem metody jest wytypowanie grupy pilotażowej, czyli reprezentacji sądów każdego rodzaju na bazie której wypracowane zostaną wyniki, które następnie uogólnione będą na całą populację. Metoda wyboru grupy pilotażowej to próba warstwowa. W metodzie tej populacja ogólna dzielona jest w pierwszej kolejności na w miarę jednorodne podgrupy (warstwy), spośród których wybierane są jednostki do docelowej grupy badawczej. Grupa sądów apelacyjnych ze względu na swą liczebność nie wymaga dalszego podziału na warstwy (podgrupy). Grupę sądów okręgowych podzielono na trzy podgrupy według kryteriów:

- **podgrupa 1** sądy okręgowe, w których spełnione są jednocześnie następujące warunki:
 - etatyzacja wynosi 40 i więcej,
 - liczba pionów w których występują etaty asystentów wynosi co najmniej 4;
 - w każdym pionie zatrudnionych jest co najmniej 2 asystentów.

- **podgrupa 2** to sądy okręgowe, w których spełnione są jednocześnie następujące warunki:
 - etatyzacja wynosi mniej niż 40 etatów,
 - liczba pionów w których występują etaty asystentów wynosi dokładnie 4.
- **podgrupa 3** to sądy okręgowe, w których spełnione są jednocześnie następujące warunki:
 - etatyzacja wynosi mniej niż 40 etatów,
 - liczba pionów w których występują etaty asystentów wynosi 3 i mniej.

Grupę sądów rejonowych natomiast podzielono na 2 podgrupy według kryteriów:

- **podgrupa 1** to sądy rejonowe, w których limit etatów asystentów ogółem ≥ 20 ;
- **podgrupa 2** to sądy rejonowe, w których limit etatów asystentów ogółem < 20 .

Ostateczną kalkulację liczebności grupy pilotażowej prezentuje tabela 2.5.

Tabela 2.5. Kalkulacja wielkości grupy pilotażowej

Rodzaj sądu	Populacja ogólna	Grupa pilotażowa
Sądy Apelacyjne	11	2
Sądy Okręgowe	45	5
<i>Podgrupa 1</i>	<i>10</i>	<i>1</i>
<i>Podgrupa 2</i>	<i>15</i>	<i>2</i>
<i>Podgrupa 3</i>	<i>20</i>	<i>2</i>
Sądy Rejonowe	166	10
<i>Podgrupa 1</i>	<i>19</i>	<i>2</i>
<i>Podgrupa 2</i>	<i>147</i>	<i>8</i>
RAZEM	222	17

Powyższe kalkulacje uwzględnione zostały przy wyznaczaniu grupy pilotażowej wspólnej dla wszystkich grup zawodowych (rozdział 3.1.)

2. sporządzenie i uzgodnienie listy zadań asystentów sędziów

Drugim etapem metody „a posteriori” jest sporządzenie kompletnej listy zadań realizowanych w ramach poszczególnych wydziałów. Zadania asystentów sędziów określa *Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie szczegółowego zakresu i sposobu wykonywania czynności przez asystentów sędziów*, głównie § 3 ust. 2. Zapis § 3 ust.3 rozporządzenia („Asystent wykonuje inne czynności niż wymienione w ust. 2, mające wpływ na sprawność i racjonalność postępowania, na polecenie sędziego”) sprawia, że asystenci sędziów mogą wykonywać dowolne czynności, a jedynym sposobem ich zidentyfikowania będzie bezpośredni wywiad. Wywiad z



asystentami sędziów powinien obejmować zarówno weryfikację zadań wymienionych w § 3 ust. 2 (niektóre z nich mogą istnieć tylko w postaci zapisu w rozporządzeniu, a w rzeczywistości nie są wykonywane przez asystentów sędziów), jak i wszystkie inne wynikające z zapisu w § 3 ust. 3.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną:

- listy zadań wydziałów dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej
- kompletna, wspólna lista zadań dla wydziałów wg rodzaju

3. mapowanie zadań

Celem tego etapu jest odwzorowanie realizacji zadań, z uwzględnieniem wszystkich wariantów, w przystępnej dla odbiorcy formie graficznej - tzw. mapa zadania. Mapowanie zadań odbędzie się zgodnie z metodyką BPM (Business Process Management), przy wykorzystaniu notacji mapowania procesów biznesowych (BPMN – Business Process Modeling Notation). Mapowanie musi uwzględniać weryfikację i akceptację przez osoby zaangażowane w realizację zadania. W praktyce, mapy zadań z uwzględnieniem udziału asystentów sędziów będą modyfikacją map sporządzonych dla sędziów.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną mapy zadań z przebiegiem charakterystycznym dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej.

4. standaryzacja zadań

Celem tego etapu jest porównanie map poszczególnych zadań i wypracowanie wzorcowego przebiegu dla każdego z nich. Standaryzacja musi obejmować następujące obszary:

- a) **przebieg zadania** – sprawdzenie czy w każdym wydziale to samo zadanie realizowane jest według tych samych kroków;
- b) **przypisanie do grup zawodowych** – jednym z elementów standaryzacji jest przypisanie poszczególnym krokom zadania grupy zawodowej właściwej do jego realizacji; analizując poszczególne kroki w zadaniach opisanych podczas prac w grupie zawodowej sędziów, należy wskazać czynności, które aktualnie realizują sędziowie, a które mogliby wykonywać asystenci.

Standaryzacja zadań będzie przebiegać w formie warsztatów z udziałem: analityków, przedstawicieli grup zawodowych sędziów i asystentów oraz przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości (szczegółowy opis ról w projekcie zamieszczony jest w rozdziale 3.3).

W wyniku realizacji tego etapu powstanie (dla każdego zadania) wystandaryzowana mapa jako punkt wyjścia do parametryzacji i budowy modelu raportowania.

5. parametryzacja zadań

W efekcie realizacji tego etapu otrzymane zostaną dwie kluczowe informacje: ile razy zadanie wystąpiło i jaki jest przeciętny czas realizacji pojedynczego zadania. Pierwszym parametrem charakteryzującym zadanie i każdą czynność wchodzącą w jego skład jest ilość wystąpień. Źródłem danych na ten temat będą: centralne i lokalne bazy danych systemów informatycznych, lokalne rejestry papierowe; obliczenia własne analityka, w tym na bazie próbki statystycznej.

Drugim parametrem opisującym zadanie i każdą czynność składającą się na nie będzie czas realizacji (czasochłonność). Właściwe wyznaczenie tego parametru jest kluczowe dla całego badania. Rekomendowane techniki pomiaru czasochłonności, są analogiczne jak w przypadku sędziów:

- metoda szacunkowa
- dzienne rejestry czasu pracy

Aby ograniczyć liczbę wprowadzanych do modelu parametrów jedynie do głównych, zachowując przy tym dokładność pomiarów, pozostałe parametry (pomocnicze) będą alokowane tzn. dodane do parametru głównego z uwzględnieniem statystyki występowania (szczegóły tego złożonego działania opisane są szczegółowo w raporcie metodologicznym).

W wyniku realizacji tego etapu powstanie zbiór parametrów głównych z przypisaniem czasów jednostkowych dla zadań zidentyfikowanych w etapie 2.

6. analiza wyników i weryfikacja

Parametryzacja zakończona zestawieniem parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i wyznaczonych dla nich czasów jednostkowych będzie podstawą analizy efektywności pracy na dowolnym poziomie szczegółowości. Analiza obciążenia pracą polega na porównaniu **Zapotrzebowania Czasu Pracy** czyli wyliczonego zgodnie z opisywaną metodą czasu potrzebnego na realizację wszystkich zadań przypisanych grupie zawodowej z **Dostępnym Czasem Pracy** wynikającym z etatyzacji i uwzględniającym absencję. Analizę obciążenia pracą w wydziałach zatrudniających asystentów należy przeprowadzić na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to poziom każdej grupy zawodowej odrębnie (sędziowie i asystenci), a drugi to zbilansowanie pracy na poziomie wydziału.

Metoda Zarządzania Zasobami według modelu „a posteriori” pozwala przygotować prawidłową (optymalną) strukturę zatrudnienia asystentów w poszczególnych sądach i ich wydziałach. Ponadto pozwala wielowariantowo analizować zadania, z udziałem asystentów i bez ich udziału. W ten sposób możliwe jest ocenienie wpływu etatyzacji asystentów na obciążenie pracą sędziów.



Metoda analizy czasochłonności zadań, opiera się na założeniu, że wybrane sprawy, zadania, czynności wykonywane w danej organizacji determinują jej obciążenie pracą. W każdej złożonej organizacji można zidentyfikować kilkaset, a nawet kilka tysięcy wykonywanych zadań. Ich szczegółowy opis i pomiar jest trudny lub wręcz niemożliwy do zrealizowania, jednak wystarczy zidentyfikować te z nich, które mają największy wpływ na obciążenie pracą. Stosując regułę „Pareto” można postawić tezę, że 20% zadań decyduje o 80% obciążenia pracą (otrzymany wynik rozkładu może być nieznacznie różny). Pozostałe zadania (które mają mniejszy wpływ) można oszacować bez obawy znaczącego błędu wyniku końcowego. Wykonanie badania wymaga następujących kroków:

1. identyfikacja zbioru zadań

Pomiar obciążenia pracą asystentów sędziów, wymaga określenia zakresu spraw i czynności przez nich wykonywanych. Listę spraw można sporządzić wykorzystując półroczne sprawozdania statystyczne sporządzane przez sądy. Ilustrując raport metodologiczny przeprowadzono identyfikację listy zadań na podstawie danych z I półrocza 2009 r. Sporządzona list spraw zawierała 1.326 pozycje w rozbiciu na wydziały sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych. w celu ograniczenia tak liczego zbioru przeanalizowano liczbę wystąpień poszczególnych spraw. Z 1.326 spraw (pogrupowanych według, sądów, wydziałów i rodzaju) wybranych zostało 641 z nich. Pozostałe z nich wystąpiły jednostkowo. Ze względu na sporadyczne występowanie można odłożyć je w dalszych badaniach i oszacować przez porównanie z innymi, częściej występującymi zadaniami na etapie końcowej analizy obciążenia pracą.

Zbiór zadań należy uzupełnić o sprawy wprowadzone do sprawozdań statystycznych jako „Inne bez symbolu i o symbolu wyżej niewymienionym”, zidentyfikowane podczas badania grupy zawodowej sędziów.

W wyniku realizacji tego kroku powstanie zweryfikowana lista spraw dla całej populacji sądów powszechnych z podziałem na rodzaje sądów i wydziały.

2. szacunkowy pomiar czasochłonności

Przeprowadzenie pomiaru w wybranych do badania wydziałach sądów następuje w trzech etapach:

- przygotowanie ankiety,
- przeprowadzenie badania,
- opracowanie wyników.

W pierwszym etapie analityk, na podstawie zebranych danych, przygotowuje ankiety wywiadu. Zweryfikowane wzory ankiet stanowią załącznik do raportu metodologicznego.



W drugim etapie analityk przeprowadzi wywiady z wybranymi do badania asystentami. Celem wywiadu jest zebranie szacunkowych danych na temat przeciętnego i maksymalnego czasu trwania poszczególnych czynności w ramach spraw rozpatrywanych w danym wydziale, a w przypadku czynności zmiennych również szacowanej częstotliwości ich występowania.

Na podstawie uzyskanych informacji analityk obliczy całkowity czas jednostkowy potrzebny na realizację poszczególnych zadań.

Ankieta przetestowana na grupie pilotażowej może zostać wykorzystana do badania powszechnego, nawet w całej populacji sądów powszechnych.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną:

- wzory ankiet dla poszczególnych rodzajów sądów i wydziałów,
- ankiety wypełnione szacunkowymi danymi przez asystentów,
- zbiorcze zestawienie danych ankietowych.

3. wybór najbardziej czasochłonnych zadań

Mnożąc, wyznaczony w poprzednim kroku, czas spraw przez ich ilość obliczony zostanie czas łączny poszczególnych spraw. Według tej wartości uporządkowana zostanie malejąco lista spraw danego rodzaju. W kolejności od największej liczy się narastająco ich łączny czas aż do otrzymania wartości, która stanowi co najmniej 80%. Zadania, które nie weszły do grupy 80% zostaną włączone do raportu obciążenia pracą z czasem jaki oszacowano na etapie badania wstępnego.

4. szczegółowy opis najbardziej czasochłonnych zadań

W celu pogłębienia analizy zadań z grupy 80%, zostaną bardziej szczegółowo rozpisane czynności składające się na daną sprawę (lub zadanie). W tym celu należy posłużyć się schematami przepływu czynności. Na schemacie opisuje się czynności chronologicznie, zaznacza się ich powiązania z innymi czynnościami, wprowadza warunki „jeżeli”. Opis taki pozwala zrozumieć przebieg i logikę procesu oraz ułatwia przeprowadzenie szczegółowego pomiaru. Podziału na czynności dokonuje się według klucza: jeden człowiek, na jednym stanowisku pracy, jedną metodą, jednym narzędziem w jednym celu. Szczegółowy opis sporządza się bezpośrednio na stanowisku pracy asystenta stosując: obserwację, wywiad, zapoznavanie się z przykładowymi dokumentami, uczestnicząc w rozprawach, naradach (o ile to możliwe).

W wyniku realizacji tego kroku powstanie opis zadań na poziomie szczegółowości zapewniającym dokładną parametryzację.



5. wyznaczenie parametrów głównych

Powyższe działania podzieliły zbiór spraw i zadań na trzy grupy:

grupa 1 – zadania analizowane w badaniu szczegółowym:

parametryzację wykona się analogicznie jak w punkcie 5 poprzedniej metody.

Każde z zadań z tej grupy będzie opisane odrębnym, co najmniej jednym, parametrem głównym.

grupa 2 – zadania szacowane na poziomie badania wstępnego, nie skierowane do badania szczegółowego:

w przypadku zadań z tej grupy parametrem głównym będzie ilość wystąpień poszczególnych spraw, a czasem jednostkowym - czas otrzymany w wyniku badania wstępnego.

grupa 3 – zadania nie skierowane do badania wstępnego ze względu na niewielką licznosc:

te zadania dotychczas nie były analizowane ze względu na swą niewielką liczbę wystąpień. Przed przystąpieniem do raportowania efektywności pracy zadania te będą pogrupowane i sparametryzowane na zasadzie podobieństwa w sposobie realizacji do spraw już sparametryzowanych.

6. analiza wyników i weryfikacja

Wyznaczone parametry będą podstawą analizy obciążenia pracą, którą przeprowadza się w oparciu o wzory analogiczne jak w metodzie pierwszej. Analiza sprowadza się w skrócie do porównania **Zapotrzebowania Czasu Pracy** czyli wyliczonego czasu potrzebnego na realizację wszystkich zadań przypisanych grupie zawodowej z **Dostępnym Czasem Pracy** wynikającym z etatyzacji i uwzględniającym absencję.

Metoda analizy czasochłonności zadań, podobnie jak poprzednia metoda, pozwala przygotować optymalną strukturę zatrudnienia asystentów w poszczególny sądach i ich wydziałach, otrzymane wyniki wskazują wprost liczbę wymaganych etatów. Metoda analizy czasochłonności zadań prezentuje podejście odgórne. Dzięki systemowi ankiet możliwe jest osiągnięcie większej powszechności na etapie badania wstępnego. Ograniczenie się, w badaniu szczegółowym, do czynności właściwych dla analizowanej grupy zawodowej daje mniejsze możliwości w zakresie optymalizacji zadań.



2.4. RAPORT METODOLOGICZNY DLA GRUPY ZAWODOWEJ URZĘDNIKÓW SĄDOWYCH

Urzędnicy sądowi są najliczniejszą grupą zawodową sądów powszechnych. Według stanu na 30 czerwca 2010 r. etatyzacja w tej grupie zawodowej wynosiła 30.829 etatów. Grupie tej poświęcony został: **„Raport metodologiczny część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych”**. Urzędnicy sądowi jako jedyna grupa zawodowa sądów powszechnych jest wewnętrznie podzielona na dwa niezależne obszary:

- piony orzecnicze w ramach których prowadzą sekretariaty wydziałów (zespołów, sekcji, itp.)
- pozostałe działy administracji prowadzące obsługę administracyjną sądów.

Metody zaproponowane w raporcie ukierunkowane są na osiągnięcie celów badania zdefiniowanych następująco:

1. zaprojektowanie indywidualnego dla danej grupy zawodowej mechanizmu cyklicznego monitorowania obciążenia pracą;
2. wypracowanie jednolitych standardów pracy w danej grupie zawodowej;
3. określenie warunków do outsourcingu wybranych, specjalistycznych zadań z obsługi administracyjnej sądów;
4. zbadanie możliwości centralizacji lub regionalizacji wybranych zadań;
5. analiza ergonomii przepływu pracy i wykorzystywanych narzędzi informatycznych.

Ze względu na wewnętrzny podział grupy zawodowej urzędników, raport przedstawia cztery metody rozwiązania problemów badawczych i osiągnięcia celów przewidzianych w docelowym projekcie, z czego trzy dedykowane są tylko jednej z podgrup:

1. **Zarządzanie Zasobami (Resource Management) – model „a posteriori”** (wspólna dla obu podgrup),
2. **Metoda wskaźnikowa odchyłeń od średniej** (dla pionów orzecniczych),
3. **Metoda równania prostej korelacji** (dla pozostałych działów administracji),
4. **Metoda równania regresji** (dla pozostałych działów administracji).

Metoda **Zarządzanie zasobami model „a posteriori”** jest modyfikacją i kontynuacją metody z raportów metodologicznych dla sędziów, asystentów i referendarzy. Realizacja metody przewiduje te same etapy co w przypadku wcześniej opisanych grup zawodowych, z drobnymi modyfikacjami wynikającymi ze specyfiki pracy urzędników:

1. **wybór grupy pilotażowej**

Poznanie zjawiska „u źródła” wymaga na wstępie wytypowania grupy pilotażowej, czyli próby statystycznej – reprezentacji sądów każdego rodzaju na bazie której wypracowane zostaną wyniki, które następnie uogólnione będą na całą populację. Urzędnicy sądowi są, obok sędziów, grupą zawodową stanowiącą obsadę wszystkich sądów powszechnych bez wyjątku. Z tego względu, mając na uwadze względy logistyczne, grupie urzędników można przypisać tą samą grupę pilotażową co sędziom. Adaptując do badania grupy zawodowej urzędników grupę pilotażową z raportu metodologicznego sędziów nie wystąpi niebezpieczeństwo niedostępności pracowników, gdyż w każdej placówce liczba urzędników jest większa niż liczba sędziów. Zadania pozostałych działów administracji, bez względu na ich wewnętrzną strukturę organizacyjną, są we wszystkich placówkach podobne i nie będą stanowiły dodatkowego kryterium wyboru grupy pilotażowej. Ostateczną kalkulację liczebności grupy pilotażowej prezentuje tabela 2.6.

Tabela 2.6. Kalkulacja wielkości grupy pilotażowej

Rodzaj sądu	Populacja ogólna	Grupa pilotażowa
Sądy Apelacyjne	11	2
Sądy Okręgowe	45	5
<i>podgrupa 1</i>	19	2
<i>podgrupa 2</i>	26	3
Sądy Rejonowe	320	15
<i>wielkomiejskie</i>	30	3
<i>średnie</i>	115	5
<i>małe</i>	175	7
RAZEM	376	22

Powyższe kalkulacje uwzględnione zostały przy wyznaczaniu grupy pilotażowej wspólnej dla wszystkich grup zawodowych (rozdział 3.1.)

2. sporządzenie i uzgodnienie listy zadań urzędników sądowych

Drugim etapem metody „a posteriori” jest sporządzenie kompletnej listy zadań realizowanych w ramach poszczególnych wydziałów. Zadania przypisane urzędnikom sądowym wymienione są w aktach prawnych regulujących pracę sądów, są to głównie:

- o ROZPORZĄDZENIE MINISTRA SPRAWIEDLIWOŚCI z dnia 23 lutego 2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych;



- o ZARZĄDZENIE Nr 81/03/DO MINISTRA SPRAWIEDLIWOŚCI z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej.

Zadania te zapisane są w sposób ogólny, nie wystarczający w dalszych pracach według opisywanej metody. Źródłem pogłębionej analizy zadań na stanowiskach urzędniczych będą w pierwszej kolejności karty stanowisk pracy, które w sposób szczegółowy rozpisują zadania. Spisanie zadań z kart stanowisk pracy wszystkich urzędników danej jednostki organizacyjnej (eliminując zadania duplikujące się), da szczegółową listę zadań tej jednostki. Aby sporządzona w ten sposób lista była kompletna należy uzupełnić ją o ewentualne zadania nie mające swojego odzwierciedlenia w dokumentach formalnych, a mimo to wykonywane. W tym celu należy przeprowadzić wywiady z pracownikami i kierownictwem jednostki. Ze względu na możliwą, wewnętrzną specjalizację w zakresie wykonywania konkretnych zadań, wywiadem należy objąć wszystkich urzędników w jednostce organizacyjnej oraz kierownika tej jednostki. Według powyższej metody można ustalić listy zadań zarówno w pionach orzeczniczych, jak i w pozostałych jednostkach administracji.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną:

- listy zadań wydziałów dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej
- kompletna, wspólna lista zadań dla wydziałów wg rodzaju

3. mapowanie zadań

Cel tego etapu jest identyczny dla każdej grupy zawodowej - odwzorowanie realizacji zadań, z uwzględnieniem wszystkich wariantów, w przystępnej dla odbiorcy formie graficznej - tzw. mapa zadania. W rzeczywistości, poprzez realizację metody we wskazanych we wstępie grupach zawodowych, powstanie jedna mapa opisująca jedno zadanie z uwzględnieniem udziału w jego realizacji wszystkich grup zawodowych w nie zaangażowanych. Mapowanie zadań musi odbyć się zgodnie z metodyką BPM (Business Process Management), przy wykorzystaniu notacji mapowania procesów biznesowych (BPMN – Business Process Modeling Notation). Mapowanie musi uwzględniać weryfikację i akceptację przez osoby zaangażowane w realizację zadania.

W wyniku realizacji tego kroku powstaną mapy zadań z przebiegiem charakterystycznym dla poszczególnych sądów grupy pilotażowej.

4. standaryzacja zadań

Celem tego etapu jest porównanie map poszczególnych zadań i wypracowanie wzorcowego przebiegu dla każdego z nich. W przypadku grupy zawodowej urzędników standaryzacja musi obejmować następujące obszary:



- o przebieg zadania – sprawdzenie czy w każdym wydziale to samo zadanie realizowane jest według tych samych kroków;
- o przypisanie do grup zawodowych – sprawdzenie czy poszczególne kroki zadania realizowane są w każdym wydziale przez przedstawiciela tej samej grupy zawodowej, tzn. zadania urzędników realizują urzędnicy, zadania właściwe dla referendarzy – referendarze, a dla sędziów – sędziowie, w celu jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów etatowych i zracjonalizowania kosztów pracy;
- o narzędzia informatyczne – sprawdzenie czy w każdym wydziale wykorzystuje się te same narzędzia informatyczne. Możliwe jest stwierdzenie istnienia lokalnych rozwiązań informatycznych wspierających realizację zadania. W takim wypadku należy zbadać wpływ rozwiązania na usprawnienie realizacji zadania i w przypadku stwierdzenia wymiernej korzyści rekomendować jego upowszechnienie.

Standaryzacja zadań będzie przebiegać w formie warsztatów z udziałem: analityków, przedstawicieli grup zawodowych urzędników i sędziów oraz przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości (szczegółowy opis ról w projekcie zamieszczony jest w rozdziale 3.3).

W wyniku realizacji tego etapu powstanie (dla każdego zadania) wystandaryzowana mapa jako punkt wyjścia do parametryzacji i budowy modelu raportowania.

5. parametryzacja zadań

W efekcie realizacji tego etapu otrzymane zostaną dwie kluczowe informacje: ile razy zadanie wystąpiło i jaki jest przeciętny czas realizacji pojedynczego zadania. Źródłem danych ilościowych będą: centralne i lokalne bazy danych systemów informatycznych, lokalne rejestry papierowe; obliczenia własne analityka, w tym na bazie próbki statystycznej.

Drugim parametrem opisującym zadanie i każdą czynność składającą się na nie będzie czas realizacji (czasochłonność). Praca urzędników sądowych zarówno w pionach orzeczniczych jak i pozostałych działach administracji charakteryzuje się tym, że realizowane przez nich zadania cechuje: krótki czas realizacji, niski poziom złożoności, duża powtarzalność oraz ograniczona decyzyjność. Ze względu na dużą częstotliwość występowania, niewielki błąd pomiaru czasu jednostkowego tych zadań będzie skutkował znaczącym błędem pomiaru ogółem, dlatego rekomendowaną metodą pomiaru czasochłonności tych zadań jest analityczna metoda pomiaru czasochłonności oparta na normatywach czasu czynności elementarnych.

Aby ograniczyć liczbę wprowadzanych do modelu parametrów należy wyznaczyć parametry główne i obliczyć dla nich czasy jednostkowe uwzględniające wszystkie



warianty realizacji zadania (szczegóły tego złożonego działania opisane są dokładnie w raporcie metodologicznym).

W wyniku realizacji tego etapu powstanie zbiór parametrów głównych z przypisaniem czasów jednostkowych dla zadań zidentyfikowanych w etapie 2.

6. analiza wyników i weryfikacja

Parametryzacja zakończona zestawieniem parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i wyznaczonych dla nich czasów jednostkowych będzie podstawą analizy efektywności pracy na dowolnym poziomie szczegółowości. Analiza obciążenia pracą polega na porównaniu **Zapotrzebowania Czasu Pracy** czyli wyliczonego zgodnie z opisywaną metodą czasu potrzebnego na realizację wszystkich zadań przypisanych grupie zawodowej z **Dostępnym Czasem Pracy** wynikającym z etatyzacji i uwzględniającym absencję. Analizę obciążenia pracą w pionach orzecznich należy przeprowadzić na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to poziom każdej grupy zawodowej odrębnie (w ramach wydziału), a drugi to zbilansowanie pracy na poziomie wydziału.

Metoda zarządzania zasobami zaadoptowana do czwartej z kolei grupy zawodowej pozwala na analizę obciążenia pracą we wszystkich jednostkach organizacyjnych sądów powszechnych za wyjątkiem Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej. Oddolne podejście prezentowane w tej metodzie pozwala na identyfikację przyczyn nieefektywności. Dzięki tej identyfikacji możliwe jest zarekomendowanie działań mających na celu poprawę efektywności. Całościowy opis zadania pozwala prowadzić nie tylko optymalizację czasu trwania poszczególnych czynności, ale również przypisania do właściwego stanowiska (grupy zawodowej).

Metoda wskaźnikowa odchyień od średniej dedykowana jest urzędnikom z pionów orzecznich. U jej podstaw stoi założenie, że między analizowanymi zmiennymi istnieje korelacja, a więc zmiana wartości jednej zmiennej powoduje zmianę wielkości drugiej zmiennej w określonej proporcji. Zadania realizowane przez urzędników sądowych w pionach orzecznich są w ten sposób skorelowane z zadaniami realizowanymi przez sędziów, referendarzy sądowych oraz w części asystentów sędziów tych pionów. W przypadku asystentów sędziów do analizy powinna być brana jedynie część etatów równa wskaźnikowi przejęcia przez asystentów pracy sędziów, wartość tego wskaźnika wynikała będzie z realizacji docelowego badania w grupie zawodowej asystentów zgodnie z **„Raportem metodologicznym część 3 Analiza obciążenia i standardy pracy asystentów sędziów”**.

Powyższe założenie można zapisać wzorem:

etatyzacja urzędników

$$\text{etatyzacja sędziów, referendarzy, asystentów (częściowa)} \approx \text{constans}$$

Wzór ten jest punktem wyjścia dla całej metody. Kolejne kroki metody wyglądają następująco:

1. Wyznaczenie grupy bazowej tzn. jednostek, w których etatyzacja w analizowanym pionie i grupie zawodowej wynosi 10 etatów lub więcej;
2. Wyznaczenie średniej bazowej – wskaźnika struktury zatrudnienia dla jednostek wyznaczonych w kroku 1;
3. Weryfikacja statystyczna wskaźnika średniej bazowej, ma na celu sprawdzenie czy wskaźnik jest reprezentatywny dla wszystkich jednostek z grupy bazowej, a jeśli nie to jego korektę;
4. Obliczenie docelowej liczby wymaganych etatów, wskazanie niedoboru lub nadwyżki etatów w grupie zawodowej podlegającej badaniu oraz obliczenie obciążenia pracą, w oparciu o wskaźnik struktury zatrudnienia;
5. Wyznaczenie wskaźnika odchylenia od średniej bazowej wyliczonej w kroku 2 dla wszystkich jednostek podlegających badaniu;
6. Przeliczenie wskaźnika odchylenia na niedobór lub nadwyżkę etatów.

Szczegółowy opis metody z wzorami i przykładami zawarty jest w rozdziale 6 „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**”. Raport metodologiczny zawiera rozszerzenie metody, prezentujące sposób łącznej analizy urzędników z różnych pionów orzecznich oraz łącznej analizy wszystkich grup zawodowych w obrębie pionu.

Zaletą **Metody wskaźnikowej odchylen od średniej**, podobnie jak w przypadku metody wskaźnikowej w grupie zawodowej referendarzy, jest szybkość zastosowania, zarówno jeśli chodzi o przygotowanie danych - metoda bazuje na danych dostępnych w aktualnych statystykach, jak i wyniki końcowe - wymaga jedynie zbudowania raportów w oparciu o przedstawione wzory. W przeciwieństwie do metody pierwszej, metoda wskaźnikowa nie dostarcza materiału źródłowego do dalszych działań mających na celu poprawę efektywności pracy, nie jest również na tyle uniwersalna aby znaleźć zastosowanie w analizie innych grup zawodowych.

Metoda równania prostej korelacji dedykowana jest urzędnikom z pozostałych działów administracji. Formułując tą metodę zwrócono uwagę na zróżnicowany charakter zadań realizowanych w tym obszarze. Część zadań wynika z samego faktu istnienia placówki sądowej bez względu na jej wielkość (np. opłaty za media), część wynika ściśle z obsady



etatowej (np. większość zadań z zakresu kadr), a pozostała część jest pochodną obu składników tj. liczby etatów i wielkości sądu. To zróżnicowanie sprawia, że wykluczono metodę bazującą na jednym, uniwersalnym dla wszystkich, wskaźniku odnoszącym etatyzację w pozostałych działach administracji do etatyzacji ogółem w pionach orzecznich. W tej sytuacji metoda stawia sobie za cel znalezienie równania liniowego najlepiej opisującego zależność między etatyzacją w pozostałych działach administracji a etatyzacją ogółem w pionach orzecznich z uwzględnieniem występowania zadań stałych, niezależnych od etatyzacji. Zakładany cel osiąga się poprzez realizację poniższych kroków:

Krok 1 - obliczona zostaje średnia wartość wskaźnika struktury dla całej populacji sądów danego rodzaju (rejonowych, okręgowych lub apelacyjnych);

Krok 2 - na podstawie średniej wartości wskaźnika wyznaczone zostają przedziały ufności dla poziomów ufności 0,999; 0,99; 0,95 i 0,90;

Krok 3 - wybrana zostaje wzorcowa baza sądów, będą to sądy z przedziału ufności obejmującego największą liczbę sądów, ale nie więcej niż 80% ogólnej populacji (chodzi o wyeliminowanie najbardziej skrajnych przypadków). Wzorcowa baza sądów zostaje posortowana rosnąco według etatyzacji w pionach orzecznich. Sprawdzane jest czy wzorcowa baza sądów jest reprezentatywna, tzn. czy znajdują się w niej sądy o zróżnicowanej etatyzacji od niskiej do wysokiej;

Krok 4 - w myśl tezy mówiącej, że z racji czynnika stałego sądy mniejsze będą miały wyższą wartość wskaźnika struktury niż sądy duże, sądowi o najniższej etatyzacji przypisuje się wartość górnej granicy wybranego przedziału ufności która to wartość będzie stanowiła dla tego sądu wzorcowy wskaźnik struktury, a sądowi o najwyższej etatyzacji wartość dolnej granicy przedziału ufności która również będzie stanowiła dla tego sądu wzorcowy wskaźnik struktury;

Krok 5 - dla sądu o najniższej etatyzacji wyliczona zostaje docelowa etatyzacja w pozostałych działach administracji w wyniku przemnożenia etatyzacji w pionach orzecznich przez wartość górnej granicy przedziału ufności (tj. przypisany mu wzorcowy wskaźnik struktury);

Krok 6 - dla sądu o najwyższej etatyzacji wyliczona zostaje docelowa etatyzacja w pozostałych działach administracji w wyniku przemnożenia etatyzacji w pionach orzecznich przez wartość dolnej granicy przedziału ufności (tj. przypisany mu wzorcowy wskaźnik struktury);

Krok 7 - etatyzacja w pionach orzecznich i docelowa etatyzacja w pozostałych działach administracji dla sądów o najniższej i najwyższej etatyzacji w pionach orzecznich we wzorcowej bazie sądów stanowią jednocześnie współrzędne dwóch punktów na podstawie których wyznaczone zostaje równanie prostej korelacji, będzie to wzorcowe równanie zależności między etatyzacją w pionach



orzeczniczych a etatyzacją w pozostałych działach administracji dla całej populacji sądów danego rodzaju;

Krok 8 - w oparciu o wyznaczone równanie prostej korelacji oblicza się docelową etatyzację w pozostałych działach administracji we wszystkich sądach danego rodzaju;

Krok 9 - na podstawie rzeczywistej i docelowej etatyzacji w pozostałych działach administracji oblicza się nadwyżkę lub niedobór etatów w tym obszarze oraz obciążenie pracą liczone jako odstępstwo rzeczywistej etatyzacji od docelowej.

Szczegółowy opis metody z wzorami i przykładami zawarty jest w rozdziale 7 „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**”. Raport metodologiczny zawiera rozszerzenie metody, prezentujące sposób wyznaczenia wewnętrznej struktury organizacyjnej pozostałych działów administracji. Na potrzeby tej analizy zebrane zostały dane o etatyzacji w poszczególnych jednostkach organizacyjnych pozostałych działów administracji, w oparciu o specjalnie zaprojektowaną ankietę.

Metoda równania regresji dedykowana jest urzędnikom z pozostałych działów administracji. Cel metody jest podobny jak w przypadku metody równania prostej korelacji – wyznaczenie równania opisującego zależność między etatyzacją w pozostałych działach administracji od etatyzacji w pionach orzeczniczych; w tym przypadku jednak nie zakłada się z góry że zależność będzie miała postać liniową. Matematycznie pojęcie „regresja” oznacza budowę metodami statystycznymi funkcji pozwalającej określić wartość oczekiwaną zmiennej objaśnianej (poszukiwanej) na podstawie wartości innej zmiennej – zmiennej objaśniającej (znanej). Funkcję wyznacza się tak, aby jak najlepiej pasowała do danych z próby wyjściowej. W przypadku pozostałych działów administracji sądów powszechnych interesujący jest optymalny poziom etatyzacji w tych jednostkach organizacyjnych – będzie to zmienna objaśniana, przy znanej wartości etatyzacji w pionach orzeczniczych – zmienna objaśniająca. Stopień dopasowania funkcji do danych z próby wyjściowej oznacza **współczynnik determinacji R^2** . Współczynnik ten mówi w jakim stopniu przyjęty model (funkcja) wyjaśnia zmienność zmiennej objaśnianej, mówiąc prościej na ile trafnie dobrane zostało równanie regresji. Współczynnik determinacji wyrażany jest w postaci ułamka z przedziału [0; 1] lub w procentach przyjmując wartości z przedziału [0%; 100%]. Nie jest to jedyny parametr decydujący o akceptacji bądź odrzuceniu równania. Istotna jest również wiedza analityka na temat analizowanego zjawiska. Akceptowalne równanie regresji w przypadku analizy zależności etatyzacji powinno spełniać następujące warunki:

- a) posiadać wysoki współczynnik determinacji R^2 ;
- b) zawierać czynnik stały odzwierciedlający zadania realizowane przez pozostałe działy administracji związane z sądem jako budynkiem (czynnik zmienny czyli zależność



etatyacji w pozostałych działach administracji od etatyacji w pionach orzecznich zawiera każda funkcja);

- c) odzwierciedlać uśrednione dane niezależnie od wielkości sądów – świadczyć o tym będzie występowanie punktów nad i pod krzywą na całej długości jej przebiegu;
- d) uśredniać dane a nie „naginać” się w kierunku odchyleń od średniej sankcjonując (maskując) w ten sposób zjawisko, które chcemy zidentyfikować.

Równania regresji wyznacza się wykorzystując do tego celu programy komputerowe, począwszy od powszechnie używanych arkuszy kalkulacyjnych na zaawansowanych programach statystycznych kończąc.

W praktyce najpopularniejsze funkcje opisujące regresję to:

- funkcja liniowa

$$y = ax + b$$

- funkcja kwadratowa (lub wielomianowa wyższych stopni)

$$y = ax^2 + bx + c$$

- funkcja logarytmiczna

$$y = a \ln(x) + b$$

- funkcja potęgowa

$$y = ax^b$$

- funkcja wykładnicza

$$y = a \cdot e^{bx}$$

Powyższe funkcje wyprowadzone zostały w rozdziale 8 „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**” na przykładzie sądów rejonowych. W tym przypadku wszystkie warunki akceptacji (od a do d) spełniło równanie liniowe. Wyznaczona funkcja służy następnie do wyznaczenia:

- docelowej etatyacji w pozostałych działach administracji,
- nadwyżki/niedoboru etatów w pozostałych działach administracji,
- obciążenia pracą w pozostałych działach administracji.

Na podstawie wyliczeń docelowej etatyacji w pozostałych działach administracji można przystąpić do dalszych analiz mających na celu ustalenie wewnętrznej struktury w tym obszarze analogicznie jak to miało miejsce w metodzie równania prostej korelacji.

Równanie regresji uśrednia wyniki w ramach badanej populacji. Wskazuje odchylenia od średniej dla pojedynczych placówek, natomiast w skali globalnej (sum ogółem) zazwyczaj zbliża się do wielkości wyjściowej. W związku z powyższym bardzo dobrze sprawdza się w przypadku konieczności równomiernego rozłożenia kadr w ramach limitu dla całej populacji.



W przypadku pozostałych działów administracja metoda ta mogłaby być zostać zastosowana jako pierwsza, w celu równomiernego rozmieszczenia kadr, przed zdiagnozowaniem niedoborów lub nadwyżek etatów w oparciu o pozostałe metody.

2.5. RAPORT METODOLOGICZNY DLA GRUPY ZAWODOWEJ KURATORÓW SĄDOWYCH

Kuratorzy sądowi to grupa zawodowa która według stanu na 30 czerwca 2010 r. liczyła 5.210. Grupie tej poświęcony został: **„Raport metodologiczny część 6. Analiza obciążenia i standardy pracy kuratorów sądowych”**. Kuratorzy sądowi jako jedyna grupa zawodowa mają określone standardy obciążenia pracą wynikające z Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 9 czerwca 2003 r. Zadania w rozporządzeniu nie zostały wystarczająco szczegółowo zdefiniowane i nie określono czasu potrzebnego na ich wykonanie. Rozporządzenie jest krokiem we właściwym kierunku, ale nie rozwiązuje problemu zatrudnienia kuratorów zawodowych adekwatnego do obciążenia pracą. W raporcie metodologicznym zdefiniowano następujące przesłanki badania:

1. **struktura etatów** – „Jakie powinno być zatrudnienie kuratorów zawodowych w poszczególnych zespołach, aby orzeczenia sądów mogły być w jak największym stopniu i bez zwłoki wykonane?”
2. **standaryzacja zadań** – „Jak powinna przebiegać realizacja zadań kuratorskich, aby wobec osób objętych kuratelą podjąć takie czynności, które dają szansę na powrót do społeczeństwa, pozwolą wyegzekwować nałożone kary i obowiązki, w jak największym stopniu zrekompensują szkody społeczne?”
3. **prawidłowa organizacja pracy** – „W jaki sposób rozdzielać zadania, aby każdy kurator zawodowy był obciążony w miarę czasu pracy jakim dysponuje?”
4. **optymalizacja procesów** – „W jaki sposób kuratorzy zawodowi mają wykonywać swoje zadania, aby czas ich trwania był krótszy, ale nie kosztem kontaktów z osobami objętymi kuratelą?”.

Odpowiedź na powyższe pytania powinna być wystarczająca dla efektywnego zarządzania etatyzacją w tej grupie zawodowej. Aby ten cel osiągnąć sformułowane zostały dwie metody badawcze:

METODA 1 – pomiar czasochłonności zadań na stanowisku pracy

METADA 2 – szacowanie czasochłonności zadań.

Metoda pomiaru czasochłonności zadań na stanowisku pracy przewiduje szczegółową analizę dnia pracy kuratorów zawodowych. Rejestruje zdarzenia w przewidzianym czasie na



wielu stanowiskach pracy. Liczne próby pozwalają obliczyć średnią czasochłonność poszczególnych czynności. Jest to pomiar stanu obecnego – to co jest stałą się normą dla tego co ma być. Prace badawcze według tej metody przebiegają według 3 etapów:

1. Przygotowanie arkuszy do pomiaru czasochłonności zadań na stanowisku pracy.

Wyliczenie czasu potrzebnego do wykonania poszczególnych zadań wymaga ich zapisywania przez dłuższy czas (co najmniej miesięczny). W tym celu przygotowane zostały 2 wzory arkuszy pomiarowych (stanowiące załączniki do raportu metodologicznego): jeden dla kuratorów zawodowych dla dorosłych, drugi dla rodzinnych kuratorów zawodowych. Raport metodologiczny zawiera również szczegółową instrukcję wypełniania arkuszy.

2. Pomiar czasochłonności czynności kuratorskich.

Na tym etapie wybrani kuratorzy rejestrują wykonane przez siebie czynności w arkuszu pomiarowym. Nie szacują, nie analizują, nie prognozują itp. – zapisują zdarzenia w trybie dziennym tak, jak rzeczywiście miały miejsce. Bardzo ważne, ze względu na jakość pomiaru, jest bieżące (codzienne) wypełnianie arkuszy przez kuratorów zawodowych. Po zakończeniu każdego tygodnia analityk omówi z kuratorem wszystkie zarejestrowane czynności, sprawdzi, czy są zgodne z zapisami w kartach czynności, rejestrach i innej dokumentacji. Po zakończeniu okresu w którym kuratorzy rejestrują czynności, analityk obliczy średni przeciętny czas jednostkowy czynności – sposób obliczania z wzorami i przykładami praktycznymi zawarty jest w rozdziale 5.2 raportu metodologicznego.

3. Wybór i pomiar parametrów obciążenia pracą.

W celu dokonania pomiaru obciążenia pracą, wyznaczony w poprzednim etapie przeciętny czas jednostkowy czynności musi być uzupełniony o ilość wystąpień. Pozyskiwanie danych ilościowych dotyczących parametrów głównych może ograniczyć się do pojedynczego źródła jakim są okresowe sprawozdania statystyczne MS-S40 i dane dotyczące zatrudnienia w zespołach kuratorskich. W przypadku metody pomiaru czasochłonności zadań na stanowisku pracy liczba parametrów została z góry zaplanowana w raporcie metodologicznym i wynosi **65** - w zupełności wystarczą one do dokonania pomiaru obciążenia pracą. Parametryzacja, zakończona zestawieniem parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i wyznaczonych dla nich czasów jednostkowych, jest podstawą analizy obciążenia pracą. Analizę obciążenia pracą w zespołach kuratorskiej służby sądowej przeprowadza się na poziomie zespołu z uwzględnieniem kuratora zawodowego pełniącego jednocześnie funkcję kierownika zespołu i kuratorów zawodowych z podziałem na zadania własne i powierzone kuratorom społecznym. W celu obliczenia



obciążenia pracą porównuje się ***Całkowitą Zmierzoną Pracę*** (wynikającą z liczby wykonanych czynności i ich czasu jednostkowego) z ***Dostępnym Czasem Pracy*** (wynikającym z etatyzacji pomniejszonej o absencję).

Metoda szacowania czasochłonności zadań odwołuje się do doświadczeń kuratorów zawodowych – szacują czas trwania poszczególnych czynności. Dzięki licznej próbie można obliczyć średni czas ich trwania. Nie jest to rejestracja stanu faktycznego ale opinia ogółu. Nie wiadomo, czy jest to pomiar stanu obecnego – wiadomo, że jest to przekonanie badanych o tym jak długo powinny poszczególne czynności trwać lub inaczej, ile czasu im na nie potrzeba. Prace badawcze według tej metody przebiegają według 3 etapów:

1. Przygotowanie ankiet do pomiaru czasochłonności.

Oszacowanie czasu potrzebnego do wykonania poszczególnych zadań wymaga przeprowadzenia wywiadów z (wybranymi) kuratorami zawodowymi. Sposób przeprowadzenia wywiadu oraz zapisanie pozyskanych informacji w identycznym zakresie i formie decyduje o jakości pomiaru. W tym celu przygotowane zostały dwa podstawowe wzory ankiet (stanowiące załącznik do raportu metodologicznego): pierwsza dla zespołów kuratorskiej służby sądowej wykonujących orzeczenia w sprawach karnych, druga dla zespołów kuratorskiej służby sądowej ds. rodzinnych i nieletnich. Dla połączonych zespołów wykorzystane zostaną dwie ankiety zgodnie ze specjalizacją kuratorów. W przypadku kuratorów wykonujących orzeczenia w sprawach karnych i zajmujących się sprawami rodzinnymi i nieletnich wypełnione zostaną są dwie ankiety osobno.

2. Pomiar czasochłonności czynności kuratorskich.

Podczas tego etapu, analitycy przeprowadzą wywiady z wybranymi kuratorami zawodowymi, którzy oszacują minimalny, przeciętny i maksymalny czas trwania pojedynczych czynności, składowych poszczególnych zadań, a otrzymane wyniki wprowadzone zostaną do zestawienia zbiorczego (dla całej próby badawczej). Na podstawie zebranych danych analitycy obliczą średni jednostkowy czas trwania czynności wchodzących w skład poszczególnych zadań – sposób obliczania z wzorami i przykładami praktycznymi zawarty jest w rozdziale 6.2 raportu metodologicznego.

3. Wybór i pomiar parametrów obciążenia pracą.

W przypadku metody analizy czasochłonności zadań parametrami głównymi będą ilości zadań kuratorskich liczone według wpływu, stanu i zakończenia. Podobnie jak w metodzie pierwszej można je z góry zidentyfikować - liczba parametrów głównych wynosi **65**. Inny jest sposób pomiaru parametrów głównych. W przypadku ankiet kuratorzy zawodowi nie rejestrują, ale szacują czas trwania pojedynczych czynności



nie wskazując z jaką częstotliwością występują. Obliczenie częstotliwości wymaga dodatkowych obliczeń na podstawie: jednorazowych statystyk sporządzanych przez zespoły kuratorskie lub na bazie prób statystycznych przeprowadzanych przez analityków. Obliczone częstotliwości określają strukturę czynności w ramach poszczególnych zadań. Na podstawie tej struktury i średnich czasów jednostkowych poszczególnych czynności obliczone zostaną średnie czasy jednostkowe 65 parametrów głównych. Obliczenia obciążenia pracą wykonuje się porównując **Całkowitą Zmierzoną Pracę** (wynikającą z liczby wykonanych zadań i ich czasu jednostkowego) z **Dostępnym Czasem Pracy** (wynikającym z etatyzacji pomniejszonej o absencję).

Metoda pomiaru czasochłonności zadań na stanowisku pracy daje (dzięki licznej próbie i długiemu okresowi badania) „zarys praktyki pracy kuratora sądowego”. Oddolne podejście (na stanowisku pracy) prezentowane w tej metodzie pozwala na identyfikację wielu przyczyn nieefektywności u źródła. Dzięki temu możliwe jest wprowadzanie zmian poprawiających wykorzystanie czasu pracy na służbę kuratorską. **Metoda szacowania czasochłonności zadań** prezentuje podejście odgórne. Dzięki systemowi ankiet możliwe jest osiągnięcie większej powszechności i w razie konieczności rozszerzenia zakresu badania. Problemem na etapie badania szczegółowego może być ograniczenie się do pojedynczego zadania – bez możliwości opisu praktyki służby kuratorskiej. Obie metody osiągają w efekcie końcowym główny cel jakim jest raportowanie efektywności pracy. Dodanie do ilości spraw czasu ich trwania pozwoli zróżnicować sprawy między sobą i uszczegółwić wyniki raportowania.

2.6. RAPORT METODOLOGICZNY DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

Raport metodologiczny dla kadry zarządzającej nie dotyczy, jak w pozostałych przypadkach, konkretnej grupy zawodowej, lecz wybranych stanowisk z dwóch, opisanych wcześniej, grup zawodowych tj. sędziów (*Prezes Sądu, Wiceprezes Sądu, Przewodniczący Wydziału, Zastępca Przewodniczącego Wydziału, Kierownik Sekcji*) i urzędników (*Dyrektor Sądu, Kierownik Finansowy, Główny Księgowy, Kierownik Oddziału/Sekcji, Kierownik Sekretariatu Wydziału, Kierownik Zespołu Protokolanów*). Raport dla kadry zarządzającej stanowi suplement do raportów poświęconych poszczególnym grupom zawodowym, ukierunkowany został na zidentyfikowanie odmienności pracy na tych stanowiskach i uwzględnienie jej w systemie raportowania o obciążeniu pracą.



Cechą charakterystyczną wszystkich wymienionych stanowisk funkcyjnych jest realizacja zadań z trzech głównych obszarów:

- 1) Obszar zadań merytorycznych – są to zadania związane z profilem kierowanej jednostki organizacyjnej.
- 2) Obszar zarządzania podległą jednostką organizacyjną i pracownikami – gdzie zarządzanie, według jednej z definicji, to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji.
- 3) Obszar kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych - pracownicy na stanowiskach funkcyjnych reprezentują kierowaną przez siebie jednostkę, ale i cały sąd w kontaktach zewnętrznych. Każdy pracownik zajmujący stanowisko funkcyjne reprezentuje również podległą sobie jednostkę w kontaktach wewnętrznych (poza swoją jednostką organizacyjną ale w łonie organizacji), w szczególności przed pracownikiem zajmującym stanowisko funkcyjne nadrzędne (również z sądu wyższej instancji).

Powszechnym zjawiskiem na stanowiskach funkcyjnych jest realizacja zadań tożsamyh z zadaniami podwładnych, czyli współistnienie w ramach jednego etatu pracownika funkcyjnego i szeregowego pracownika jednostki organizacyjnej. W takim przypadku, w części etatu, pracownik będzie podlegał pod badanie zgodnie z raportem metodologicznym właściwym dla grupy zawodowej z której się wywodzi.

Celem raportu metodologicznego dla stanowisk funkcyjnych jest zapewnienie prawidłowego odzwierciedlenia wpływu zadań funkcyjnych na obciążenie pracą podległych jednostek organizacyjnych.

Raport przedstawia 2 metody:

1. Metoda analizy kadry zarządzającej z grupy zawodowej sędziów,

2. Metoda analizy kadry zarządzającej z grupy zawodowej urzędników,

z których każda poświęcona jest odrębnej grupie zawodowej z której wywodzi się kadra zarządzająca.

Metoda analizy kadry zarządzającej z grupy zawodowej sędziów stanowi suplement do „Raportu metodologicznego część 1 Analiza obciążenia i standardy pracy sędziów”. Wobec powyższego wiele elementów badania wymienionych w raporcie dla sędziów będzie miało zastosowanie w przypadku wyodrębnionych z tej grupy stanowisk zarządczych. Zaprezentowane metody zostały ukierunkowane na jak najlepsze zidentyfikowanie i



zbadanie obszarów pracy kadry zarządzającej charakterystyczne wyłącznie dla niej. Metoda przewiduje następujące etapy badania:

1. Miejsce prowadzenia badań

Miejscem właściwym dla prowadzenia badań będzie grupa pilotażowa wytypowana do realizacji badania w grupie zawodowej sędziów.

2. Sporządzenie i uzgodnienie listy zadań na stanowiskach zarządczych

Na wstępie badania stanowisk zarządczych wywodzących się z grupy zawodowej sędziów należy sporządzić jak najpełniejszą listę zadań realizowanych w ramach zajmowanego stanowiska. „Jak najpełniejszej” gdyż sporządzenie kompletnej listy będzie niemożliwe, ze względu na występowanie w przypadku stanowisk funkcyjnych zadań jednostkowych, unikalnych i niepowtarzalnych. Sporządzenie listy zadań ma na celu zidentyfikowanie zadań powtarzalnych i przypisanie ich do jednego z trzech obszarów (zadania merytoryczne, zadania zarządcze, zadania związane z komunikacją) celem dobrania do nich odpowiednich metod analitycznych. Sporządzenie listy ma również zidentyfikować, czy osoba zajmująca stanowisko funkcyjne realizuje zadania tożsame z zadaniami podwładnych, a jeśli „tak”, to jakie to są zadania. Lista sporządzona powinna być na bazie bezpośrednich wywiadów z sędziami zajmującymi wszystkie stanowiska zarządcze. Zebrane w ten sposób informacje powinny uzupełnić materiał wyjściowy do realizacji badania w grupie zawodowej sędziów zgodnie z **„Raportem metodologicznym Część 1 Analiza obciążenia i standardy pracy sędziów”**:

- a) w przypadku badania grupy zawodowej sędziów metodą **Zarządzania Zasobami wg modelu „a posteriori”** realizacja powyższych działań będzie uzupełniała działania w ramach punktu 4.2. (Sporządzenie i uzgodnienie listy zadań sędziów (w tym zadań funkcyjnych)),
- b) w przypadku badania grupy zawodowej sędziów metodą **Analizy Czasochłonności Zadań** zidentyfikowane w powyższy sposób zadania powinny uzupełnić ankiety dedykowane sędziom zajmującym jednocześnie stanowiska zarządcze w części „Pozostałe czynności o znaczącym udziale w czasie pracy”

3. Analiza zadań merytorycznych

Analiza zadań merytorycznych kadry zarządzającej z grupy zawodowej sędziów przebiegała będzie dokładnie według metod opisanych w **„Raporcie metodologicznym Część 1 Analiza obciążenia i standardy pracy sędziów”**. W przypadku metody **Analiza Czasochłonności Zadań** zadania te uzupełnią ankiety, zgodnie z opisem w poprzednim rozdziale i oszacowane zostaną w momencie ich wypełniania przez sędziów zajmujących stanowiska zarządcze. W przypadku



realizacji badania metodą **Zarządzania Zasobami wg modelu „a posteriori”** zadania merytoryczne kadry zarządzającej będą analizowane według tych samych kroków co pozostałe zadania sędziów, a więc:

- mapowanie zadań
- standaryzacja zadań
- parametryzacja zadań

4. Analiza zadań zarządczych i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Istotną różnicą między stanowiskami zarządczymi a pozostałymi stanowiskami w obrębie grupy zawodowej jest realizacja zadań z zakresu zarządzania i komunikacji. Cechą charakterystyczną tych zadań jest to, że najczęściej w wyniku ich realizacji nie powstaje namacalny produkt (np. zarządzenie, pismo, zapis w systemie informatycznym, itp.), są to głównie zadania realizowane w sposób werbalny. Z tego też względu trudno je zwymiarować, a jeszcze trudniej zliczać i raportować w ramach systemu pomiaru obciążenia pracą. W związku z powyższym na zadania o tym charakterze stosuje się pewien narzut czasu pracy uwzględniany w systemie raportowania. Ten etap prezentuje dwie metody pozwalające na wyznaczenie tego wskaźnika, są to: metoda dziennych arkuszy czasu pracy (a) i metoda ankietowa (b).

a) metoda dziennych arkuszy czasu pracy

Dzienne arkusze czasu pracy są najbardziej uniwersalną metodą pomiaru czasochłonności poszczególnych zadań (czynności) realizowanych na stanowiskach zarządczych. Arkusze pozwalają zaewidencjonować zadania z każdego z trzech obszarów. Na specjalnie przygotowanych arkuszach odnotowuje się czynność (zadanie) jaką w danej chwili się wykonuje lub przed chwilą wykonało oraz czas rozpoczęcia i czas zakończenia (w raporcie metodologicznym zaprezentowany jest wzór takiego arkusza i przykład wypełnienia). Wypełnione arkusze trafiają do analityka który przypisuje każde zadanie do jednego z trzech obszarów. Łączny czas pracy poświęcany na zadania zarządcze i związane z komunikacją odniesiony do etatyżacji podległej jednostki organizacyjnej (jednej lub kilku w zależności od usytuowania stanowiska w strukturze organizacyjnej) pozwala wyznaczyć wskaźnik narzutu na zarządzanie i komunikację.

b) metoda ankietowa

Metoda ankietowa jest drugą z proponowanych metod wyznaczania wskaźnika narzutu - pozwala wyznaczyć wskaźniki analogiczne jak w przypadku dziennych arkuszy czasu pracy. Wyniki obarczone są większym błędem, wynikającym z zaokrągleń, lecz w zamian pozyskanie danych jest mniej absorbujące dla uczestników, a samo badanie można przeprowadzić na



większej grupie badawczej. Wzory ankiet stanowią załącznik do raportu metodologicznego. Ankieta pozwala zebrać informacje na temat:

- liczby podległych pracowników
- procentowy rozkładu czasu pracy na 3 obszary zadań (merytoryczne, zarządcze i komunikację)

Otrzymane dane, według metody prezentowanej w raporcie metodologicznym, przekształca się na wielkości wymierne. Na ich podstawie oblicza się docelową wartość wskaźnika narzutu.

5. Analiza wyników i weryfikacja

Parametryzacja zadań merytorycznych w wyniku której otrzymano zestawienie parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i czasy jednostkowe tych parametrów oraz wyznaczenie wskaźników narzutu na „czynności ogólnego zarządu” jest podstawą analizy efektywności pracy na dowolnym poziomie szczegółowości. Sposób finalnej analizy z podaniem wymaganych wzorów, zilustrowany przykładami, zawarty jest w raporcie metodologicznym.

Przytoczone wyżej metody ukierunkowane zostały na analizę zadań charakterystycznych wyłącznie dla kadry zarządzającej wywodzącej się z grupy zawodowej sędziów. Głównym celem było wskazanie metod oszacowania czasu niezbędnego na zarządzanie i komunikację – dwa obszary pracy trudne do sparametryzowania, a niezmiernie istotne w obciążeniu pracą analizowanych stanowisk, tak aby zapewnić rzetelność badania na najwyższym poziomie.

Metoda analizy kadry zarządzającej z grupy zawodowej urzędników stanowi suplement do „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**” i w całości odnosi się wyłącznie do metody **Zarządzania zasobami wg modelu „a posteriori”**. Wiele elementów badania wg tej metody, wymienionych w raporcie dla urzędników, będzie miało zastosowanie w przypadku wyodrębnionych z tej grupy stanowisk zarządczych. Zaprezentowane metody, podobnie jak w przypadku sędziów, ukierunkowane zostały na jak najlepsze zidentyfikowanie i zbadanie obszarów pracy kadry zarządzającej charakterystyczne wyłącznie dla niej. Metoda przewiduje następujące etapy badania:

1. Miejsce prowadzenia badań

Miejscem właściwym dla prowadzenia badań będzie grupa pilotażowa wytypowana do realizacji badania w grupie zawodowej urzędników.

2. Sporządzenie i uzgodnienie listy zadań na stanowiskach zarządczych

Na wstępie badania należy sporządzić jak najpełniejszą listę zadań realizowanych w ramach zajmowanego stanowiska. Należy zaznaczyć, że nigdy nie będzie ona

kompletna ze względu na występowanie w przypadku stanowisk funkcyjnych zadań jednostkowych, unikalnych i niepowtarzalnych – dlatego dalsze działania ukierunkowane są na wyliczenie narzutu czasu pracy, który będzie przydzielał czas również na tego typu zadania jednostkowe. Sporządzenie listy zadań ma na celu przypisanie ich do jednego z trzech obszarów (zadania merytoryczne, zadania zarządcze, zadania związane z komunikacją) celem dobrania do nich odpowiednich metod analitycznych. Sporządzenie listy ma również zidentyfikować, czy osoba zajmująca stanowisko funkcyjne realizuje zadania tożsame z zadaniami podwładnych, a jeśli „tak”, to jakie to są zadania. Lista sporządzona powinna być na bazie bezpośrednich wywiadów z urzędnikami zajmującymi wszystkie stanowiska zarządcze. Zebrane w ten sposób informacje uzupełnią materiał wyjściowy do realizacji badania w grupie zawodowej urzędników zgodnie z „Raportem metodologicznym Część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników” punkt 5.2. (Sporządzenie i uzgodnienie listy zadań urzędników sądowych).

3. Analiza zadań merytorycznych

Analiza zadań merytorycznych kadry zarządzającej z grupy zawodowej urzędników przebiegała będzie dokładnie według metody opisanej w **„Raporcie metodologicznym Część 4 Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych”** - metody **Zarządzania Zasobami wg modelu „a posteriori”**. Zadania merytoryczne kadry zarządzającej będą analizowane według tych samych kroków co pozostałe zadania urzędników, a więc:

- mapowanie zadań
- standaryzacja zadań
- parametryzacja zadań

4. Analiza zadań zarządczych i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Różnicę między stanowiskami zarządczymi a pozostałymi stanowiskami w obrębie grupy zawodowej stanowi realizacja dodatkowych (oprócz merytorycznych) zadań z zakresu zarządzania i komunikacji. Cechą charakterystyczną tych zadań jest to, że są to głównie zadania realizowane w sposób werbalny, przez co w wyniku ich realizacji nie powstaje namacalny. Z tego też względu trudno je zwymiarować, a jeszcze trudniej zliczać i raportować w ramach systemu pomiaru obciążenia pracą. W związku z powyższym na zadania o tym charakterze stosuje się pewien narzut czasu pracy uwzględniany w systemie raportowania. Ten etap prezentuje dwie metody pozwalające na wyznaczenie tego wskaźnika, są to: metoda dziennych arkuszy czasu pracy (a) i metoda ankietowa (b).



a) metoda dziennych arkuszy czasu pracy

Dzienne arkusze czasu pracy są najbardziej uniwersalną metodą pomiaru czasochłonności poszczególnych zadań (czynności) realizowanych na stanowiskach zarządczych. Arkusze pozwalają zaewidencjonować zadania z każdego z trzech obszarów. Na specjalnie przygotowanych arkuszach odnotowuje się czynność (zadanie) jaką w danej chwili się wykonuje lub przed chwilą wykonało oraz czas rozpoczęcia i czas zakończenia (w raporcie metodologicznym zaprezentowany jest wzór takiego arkusza i przykład wypełnienia). Wypełnione arkusze trafiają do analityka który przypisuje każde zadanie do jednego z trzech obszarów. Łączny czas pracy poświęcany na zadania zarządcze i związane z komunikacją odniesiony do etatyzacji podległej jednostki organizacyjnej (jednej lub kilku w zależności od usytuowania stanowiska w strukturze organizacyjnej) pozwala wyznaczyć wskaźnik narzutu na zarządzanie i komunikację.

b) metoda ankietowa

Metoda ankietowa jest drugą z proponowanych metod wyznaczania wskaźnika narzutu - pozwala wyznaczyć wskaźniki analogiczne jak w przypadku dziennych arkuszy czasu pracy. Wyniki obarczone są większym błędem, wynikającym z zaokrągleń, lecz w zamian pozyskanie danych jest mniej absorbujące dla uczestników, a samo badanie można przeprowadzić na większej grupie badawczej. Wzory ankiet stanowią załącznik do raportu metodologicznego. Ankieta pozwala zebrać informacje na temat:

- liczby podległych pracowników
- procentowy rozkładu czasu pracy na 3 obszary zadań (merytoryczne, zarządcze i komunikację)

Otrzymane dane, według metody prezentowanej w raporcie metodologicznym, przekształca się na wielkości wymierne. Na ich podstawie oblicza się docelową wartość wskaźnika narzutu.

5. Analiza wyników i weryfikacja

Parametryzacja zadań merytorycznych w wyniku której otrzymano zestawienie parametrów głównych opisujących wszystkie zidentyfikowane zadania i czasy jednostkowe tych parametrów oraz wyznaczenie wskaźników narzutu na „czynności ogólnego zarządu” jest podstawą analizy efektywności pracy na dowolnym poziomie szczegółowości. Sposób finalnej analizy z podaniem wymaganych wzorów, zilustrowany przykładami, zawarty jest w raporcie metodologicznym.



Przytoczone wyżej metody, analogicznie jak w przypadku grupy zawodowej sędziów, ukierunkowane zostały na analizę zadań charakterystycznych wyłącznie dla kadry zarządzającej. Głównym celem, oprócz przypomnienia metod badawczych zadań merytorycznych, w tym właściwych wyłącznie dla kadry zarządzającej, było wskazanie metod oszacowania czasu niezbędnego na zarządzanie i komunikację.

Zastosowanie w analizach wskaźnika na „czynności ogólnego zarządu” w wysokości 10% zmierzonego czasu pracy, tak jak to było zalecane w raportach metodologicznych poświęconych grupom zawodowym sędziów i urzędników sądowych mogłoby prowadzić do dyskusji na temat specyfiki pracy w sądownictwie, a tym samym poddawać w wątpliwość rzetelność całej analizy obciążenia pracą. Zastosowanie jednej ze sformułowanych wyżej metody da realne odzwierciedlenie nakładu pracy na „czynności ogólnego zarządu”, ponadto różnicuje wartość wskaźnika ze względu na szczebel zarządzania i charakter zarządzanej jednostki. W wyniku badania będzie można opracować wskaźniki w dowolnej konfiguracji, np. dla Prezesów, Wiceprezesów, Przewodniczących Wydziałów, Kierowników Oddziałów, itd., a ponadto zróżnicować wskaźnik chociażby dla Przewodniczących Wydziałów z dokładnością do specyfiki pionu (odrębny dla Pionu Karnego, Pionu Cywilnego, itd.), a dla Kierowników Oddziałów do specyfiki oddziału (odrębny dla Oddziału Administracyjnego, Oddziału Kadr, Oddziału Finansowego, itd.).



2.7. PIONOWA I POZIOMA ANALIZA PRZEPŁYWÓW ETATYZACJI

Celem obligatoryjnych metod badania jest osiągnięcie takiego poziomu szczegółowości wyników końcowych, który pozwoli analizować również przepływy etatów:

- w ramach poszczególnych wydziałów, pionów lub sądów między różnymi grupami zawodowymi (analiza pionowa),
- między różnymi pionami lub wydziałami w ramach tej samej grupy zawodowej (analiza pozioma).

ANALIZA PIONOWA

W trakcie badania, na etapie standaryzacji nastąpi przypisanie poszczególnych czynności w zadaniach grupom zawodowym właściwym do ich wykonania. Przypisanie to będzie sankcjonowane jako wzorcowe w dalszych pracach analitycznych prowadzących w ostateczności do wykazania obciążenia pracą w poszczególnych grupach zawodowych. W praktyce jednak, w szczególnych przypadkach, niektóre czynności mogą być wykonywane przez przedstawicieli innej grupy zawodowej niż wynikałoby to ze standaryzacji. Dlatego analizując obciążenie pracą, oprócz obciążenia poszczególnych grup zawodowych, należy wziąć pod uwagę obciążenie całego wydziału, pionu i sądu.

Przejmowanie zadań podlega pewnym ograniczeniom, wynikającym z przepisów prawa, które należy mieć na uwadze podczas wnioskowania końcowego – ogólną zasadę prezentuje rysunek 2.1. W pewnych warunkach zadania przypisane referendarzom i urzędnikom mogą być w takim samym zakresie wykonywane przez sędziów, a zadania przypisane urzędnikom również przez referendarzy. Przykładem przejmowania zadań może być:

- realizacja przez sędziego wszystkich czynności związanych z powołaniem biegłego – bez udziału urzędnika (sekretarza);
- realizacja przez sędziego, w zastępstwie referendarza, zadania „wpis do Księgi Wieczystej”; itp.

W drugą stronę taka zależność funkcjonuje w ograniczonym zakresie.

Na prezentowany schemat należałoby ponadto nałożyć grupę zawodową asystentów sędziów. Byłoby to jednak trudne i nieczytelne. Generalnie asystenci realizują, w ramach pomocy, wybrane zadania sędziów, jednak w szczególnych przypadkach mogą również wspierać urzędników lub referendarzy. Pozwala na to zapis w paragrafie 3 ust. 3 „Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie szczegółowego zakresu i sposobu wykonywania czynności przez asystentów sędziów”, który mówi: „Asystent wykonuje inne

czynności niż wymienione w ust. 2, mające wpływ na sprawność i racjonalność postępowania, na polecenie sędziego”.

Rysunek 2.1. Przenikanie zadań sędziów, referendarzy i urzędników.



Wobec powyższego, analizę obciążenia pracą należy przeprowadzić na kilku poziomach. Pierwszy poziom to poziom każdej grupy zawodowej odrębnie, drugi to zbilansowanie pracy na poziomie wydziału, trzeci to zbilansowanie pracy na poziomie pionu (wystąpi w sądach, w których na pion składa się kilka wydziałów) oraz czwarty to zbilansowanie pracy na poziomie całego sądu.

Poniższy opis prezentuje sposób podejścia do analizy na dwóch pierwszych poziomach (grupy zawodowe i wydział). Analizę na wyższych poziomach można przeprowadzić przez analogię, sumując zadania odpowiednio na poziomie pionu (poziom trzeci) lub sądu (poziom czwarty).

Poziom 2 – Obciążenie pracą wydziału	E %
Poziom 1 – Obciążenie pracą sędziów	A %
Poziom 1 – Obciążenie pracą asystentów sędziów	B %
Poziom 1 – Obciążenie pracą referendarzy sądowych	C %
Poziom 1 – Obciążenie pracą urzędników sądowych	D %

Pierwszym krokiem analizy jest obliczenie Zapotrzebowania Czasu Pracy czyli określenie ile czasu potrzebowaliby przedstawiciele poszczególnych grup zawodowych na wykonanie przypisanych im zadań w ilości wynikającej ze statystyk. W tym celu należy zebrać dane ilościowe parametrów głównych za okres podlegający analizie i zestawić je z wyznaczonymi

w wyniku badania czasami jednostkowymi – przykład takiego zestawienia prezentuje tabela 2.7. Dane zebrane w takim układzie będą niezmiernie istotne w dalszej analizie niedoborów/nadwyżek etatów zarówno pionowej jak i poziomej – wynikało z niego będzie które zadania i w jakiej ilości mogą przejąć przedstawiciele grupy zawodowej z nadwyżką etatów od grupy zawodowej z niedoborem etatów. Szczegółowy przebieg takiej analizy zaprezentowany został w dalszej części opracowania. Wartością dodaną prezentacji danych w układzie zgodnym z tabelą 2.7. jest możliwość prowadzenia symulacji zapotrzebowania na etaty przy dowolnie zmieniającej się liczbie wystąpień, co pozwoli na przykład bardzo dokładnie zaprognozować etatyzację sądów dzielących się lub łączących.

Tabela 2.7. Wyznaczenie Zapotrzebowania Czasu Pracy dla poszczególnych grup zawodowych

Zadania	Czas jednostkowy	Liczba wystąpień	Zapotrzebowanie czasu pracy
Wydział ogółem (W)			$ZP_{(W)} = ZP_{(S)} + ZP_{(A)} + ZP_{(R)} + ZP_{(U)}$
Sędziowie (S)			$ZP_{(S)} = \text{Suma}(TO_{(S1)} : TO_{(Sn)})$
Czynności ogólnego zarządu			$TO_{(S1)} = NC_{(S)}$
Zadanie S2	$TJ_{(S2)}$	$P_{(S2)}$	$TO_{(S2)} = TJ_{(S2)} \times P_{(S2)}$
...
Zadanie SN	$TJ_{(Sn)}$	$P_{(Sn)}$	$TO_{(Sn)} = TJ_{(Sn)} \times P_{(Sn)}$
Asystenci sędziów (A)			$ZP_{(A)} = \text{Suma}(TO_{(A1)} : TO_{(An)})$
Zadanie A1	$TJ_{(A1)}$	$P_{(A1)}$	$TO_{(A1)} = TJ_{(A1)} \times P_{(A1)}$
...
Zadanie AN	$TJ_{(An)}$	$P_{(An)}$	$TO_{(An)} = TJ_{(An)} \times P_{(An)}$
Referendarze sądowi (R)			$ZP_{(R)} = \text{Suma}(TO_{(R1)} : TO_{(Rn)})$
Zadanie R1	$TJ_{(R1)}$	$P_{(R1)}$	$TO_{(R1)} = TJ_{(R1)} \times P_{(R1)}$
...
Zadanie RN	$TJ_{(Rn)}$	$P_{(Rn)}$	$TO_{(Rn)} = TJ_{(Rn)} \times P_{(Rn)}$
Urzednicy sądowi (U)			$ZP_{(U)} = \text{Suma}(TO_{(U1)} : TO_{(Un)})$
Czynności ogólnego zarządu			$TO_{(U1)} = NC_{(U)}$
Zadanie U2	$TJ_{(U1)}$	$P_{(U1)}$	$TO_{(U1)} = TJ_{(U1)} \times P_{(U1)}$
...
Zadanie SN	$TJ_{(Un)}$	$P_{(Un)}$	$TO_{(Un)} = TJ_{(Un)} \times P_{(Un)}$

Gdzie:

TJ – czas jednostkowy zadania;

P – liczba wystąpień (realizacji) zadania w badanym okresie czasu;

TO – czas ogółem potrzebny na wykonanie określonej liczby zadań, a w przypadku sędziów i urzędników będzie to dodatkowo czas na „czynności ogólnego zarządu” kadry zarządzającej;

NC – narzut czasu pracy na „czynności ogólnego zarządu”;

ZP – zapotrzebowanie czasu pracy – czas potrzebny na realizację wszystkich zadań w grupie zawodowej lub wydziale.

Powyższe dane analityczne zestawione z danymi o etatyzacji i absencji pozwolą obliczyć obciążenie pracą zarówno na poziomie poszczególnych grup zawodowych, jak i całego wydziału. Sposób obliczeń prezentuje tabela 2.8.

Tabela 2.8. Obciążenie pracą w wydziale i poszczególnych grupach zawodowych.

Zadania	Zapotrzebowanie czasu pracy	Etatyzacja	Absencja	Obciążenie pracą	Nadwyżka/ niedobór czasu pracy
	[godz.]	[godz.]	[godz.]	[%]	[godz.]
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Wydział ogółem	$ZP_{(W)}$	$Z_{(W)}$	$AB_{(W)}$	$E_{(W)}$	$N_{(W)}$
Sędziowie	$ZP_{(S)}$	$Z_{(S)}$	$AB_{(S)}$	$E_{(S)}$	$N_{(S)}$
Asystenci sędziów	$ZP_{(A)}$	$Z_{(A)}$	$AB_{(A)}$	$E_{(A)}$	$N_{(A)}$
Referendarze sądowi	$ZP_{(R)}$	$Z_{(R)}$	$AB_{(R)}$	$E_{(R)}$	$N_{(R)}$
Urzędnicy sądowi	$ZP_{(U)}$	$Z_{(U)}$	$AB_{(U)}$	$E_{(U)}$	$N_{(U)}$

Gdzie:

ZP – zapotrzebowanie czasu pracy – dane przeniesione z tabeli 2.7

Z – etatyzacja (zatrudnienie) w poszczególnych grupach zawodowych i na poziomie wydziału jako suma etatyzacji we wszystkich grupach zawodowych;

AB – absencja rzeczywista w badanym okresie, w poszczególnych grupach zawodowych i na poziomie wydziału jako suma absencji we wszystkich grupach zawodowych;

E – obciążenie pracą (efektywność pracy) obliczana według wzoru:

$$E = \frac{ZP}{Z - AB} \times 100\%$$

wartość wskaźnika powyżej 100% świadczy o nadmiernym obciążeniu pracą, a wielkość niedoboru etatów wskaże wskaźnik N, poniżej 100% świadczy rezerwach w obciążeniu pracą co wiąże się z nadwyżką etatów której wielkość wskaże wskaźnik N.



N – nadwyżka lub niedobór czasu pracy obliczany według wzoru:

$$N = (Z - AB) - ZP$$

wartość dodatnia mówi o nadwyżce czasu pracy (rezerwie) wynikającej z faktu, że dostępny czas pracy wynikający z etatyzacji i absencji jest wyższy niż zapotrzebowanie czasu pracy wyznaczone w trakcie badania, wartość ujemna świadczy o zjawisku odwrotnym – dostępny czas pracy jest niewystarczający do pokrycia zapotrzebowania czasu pracy.

Powyższe dane są podstawą analizy obciążenia pracą i możliwych przepływów zadań bądź etatyzacji na poziomie wydziału, pionu lub sądu (z uwzględnieniem wszystkich grup zawodowych) i pozwalają odpowiedzieć na takie pytania, jak:

- jakie było obciążenie pracą w poszczególnych grupach zawodowych?
- jakie było obciążenie pracą na poziomie wydziału, pionu lub sądu?
- czy możliwe było pokrycie ewentualnego niedoboru etatów w jednej grupie zawodowej nadwyżką etatów w innej grupie?
- Co jest przyczyną wysokiego (lub niskiego) obciążenia pracą w danej grupie zawodowej?, itp.

Analizę obciążenia pracą i analizę przepływu zadań bądź etatów należy prowadzić według poniższych kroków, mając cały czas na względzie ograniczenia w tym zakresie wynikające ze standaryzacji zadań, w wyniku której poszczególne zadania (bądź etapy jego realizacji) zostały przypisane najniższej grupie zawodowej właściwej do ich realizacji:

krok 1

stwierdzenie w której grupie zawodowej wystąpiło nadmierne obciążenie pracą i niedobór etatów – jeżeli będzie to grupa zawodowa sędziów to pokrycie niedoboru w wyniku pionowego przepływu zadań będzie niemożliwe, gdyż zgodnie ze standaryzacją sędziowie są najniższą, a zarazem jedyną grupą zawodową właściwą do realizacji przypisanych im zadań, co kończy analizę pionową; w przypadku pozostałych grup zawodowych analizę można kontynuować;

krok 2

stwierdzenie czy i w której grupie zawodowej wystąpiło obciążenie niższe od normatywnego, a tym samym nadwyżka etatów;

krok 3

podjęcie decyzji czy zgodnie ze standaryzacją możliwy jest przepływ zadań między grupami zawodowymi – możliwe jest to w następujących konfiguracjach:

- zadania urzędników mogą przejąć referendarze, asystenci i sędziowie,
- zadania referendarzy mogą przejąć asystenci lub sędziowie,
- zadania asystentów mogą przejąć tylko sędziowie;



krok 4

stwierdzenie czy nadwyżka etatów w jednej (lub kilku) grupie zawodowej jest **wyższa lub równa** niedoborowi etatów w drugiej (lub kolejnych) grupie zawodowej, i jest możliwa do wykorzystania zgodnie z ograniczeniami określonymi w kroku 3 – w tej sytuacji nastąpi całkowite zbilansowanie niedoboru etatów. Jeżeli w powyższym stwierdzeniu zachodzi warunek, że nadwyżka jest **mniej** niż niedobór, a warunki określone w kroku 3 nie stanowią żadnych ograniczeń to możliwe jest częściowe zbilansowanie niedoboru etatów. W pozostałych przypadkach pokrycia niedoborów należy szukać w analizie poziomej (opisanej w dalszej części). Które zadania i w jakiej ilości mogą zostać przesunięte w celu zbilansowania niedoboru i nadwyżki etatów wynikać będzie z analizy danych w tabeli 2.7.

krok 5

przedstawione w krokach 1 – 4 bilansowanie niedoboru etatów w wyniku przesunięcia zadań powinno mieć miejsce w przypadku okazjonalnie występującego nadmiernego obciążenia pracą w którejś z grup zawodowych. Jeżeli analiza danych z kilku okresów wskazuje, że nadmierne obciążenie jakiejś grupy zawodowej jest zjawiskiem stałym należy rozważyć trwałą zmianę struktury etatyzacji w danym wydziale, pionie lub sądzie.

Zestawienie danych zaprezentowane w tabeli 2.8 sporządzone dla każdego wydziału pozwala przeprowadzić poziomą analizę etatyzacji w poszczególnych grupach zawodowych.

ANALIZA POZIOMA

Analiza pozioma to porównanie danych o obciążeniu pracą i nadwyżce lub niedoborze etatów w tej samej grupie zawodowej w różnych wydziałach lub pionach. Bazę wyjściową dla takiego porównania stanowi zestawienie danych zgodnie z tabelą 2.8. – do porównania wystarczą jedynie dane liczbowe z kolumn 5 i 6. Schemat porównania danych między dwoma wydziałami obrazuje tabela 2.9.

Tabela 2.9. Porównanie danych o obciążeniu pracą między dwoma wydziałami.

Zadania	WYDZIAŁ X			WYDZIAŁ Y	
	Obciążenie pracą	Nadwyżka/niedobór czasu pracy		Obciążenie pracą	Nadwyżka/niedobór czasu pracy
	[%]	[godz.]		[%]	[godz.]
[1]	[5]	[6]		[5]	[6]
Wydział ogółem	$E_{(W)}$	$N_{(W)}$		$E_{(W)}$	$N_{(W)}$
Sędziowie	$E_{(S)}$	$N_{(S)}$	\leftrightarrow	$E_{(S)}$	$N_{(S)}$
Asystenci sędziów	$E_{(A)}$	$N_{(A)}$	\leftrightarrow	$E_{(A)}$	$N_{(A)}$
Referendarze sądowi	$E_{(R)}$	$N_{(R)}$	\leftrightarrow	$E_{(R)}$	$N_{(R)}$
Urzędnicy sądowi	$E_{(U)}$	$N_{(U)}$	\leftrightarrow	$E_{(U)}$	$N_{(U)}$

Zestawiając dane w powyższy sposób uzyskuje się wprost odpowiedź na następujące pytania:

- jakie było obciążenie pracą i niedobór (lub nadwyżka) etatów w wydziale X?
- jakie było obciążenie pracą i niedobór (lub nadwyżka) etatów w wydziale Y?
- czy ewentualny niedobór etatów w jednym z wydziałów jest możliwy do pokrycia nadwyżką etatów (o ile występuje) w drugim wydziale?
- itp.

Analizę obciążenia pracą i analizę przepływu zadań bądź etatów należy prowadzić według poniższych kroków:

krok 1

stwierdzenie w którym wydziale (lub pionie), w analizowanej grupie zawodowej, wystąpiło nadmierne obciążenie pracą i niedobór etatów – jeżeli dotyczy to wszystkich wydziałów (lub pionów) to pokrycie niedoboru w wyniku poziomego przepływu zadań będzie niemożliwe; w pozostałych przypadkach analizę można kontynuować;

krok 2

stwierdzenie w którym wydziale (lub pionie), w analizowanej grupie zawodowej, wystąpiło obciążenie niższe od normatywnego, a tym samym nadwyżka etatów;

krok 3

stwierdzenie czy nadwyżka etatów w jednym (lub kilku) wydziale (lub pionie) jest **wyższa lub równa** niedoborowi etatów w drugim (lub kolejnych) wydziale (lub pionie) – w tej sytuacji nastąpi całkowite zbilansowanie niedoboru etatów. Jeżeli w powyższym stwierdzeniu zachodzi warunek, że nadwyżka jest **mniejsza** niż niedobór to możliwe jest częściowe zbilansowanie niedoboru etatów. Które zadania i w jakiej ilości mogą zostać



przesunięte w celu zbilansowania niedoboru i nadwyżki etatów wynikać będzie z analizy zadań przypisanych danej grupie zawodowej (tabela 2.7.).

krok 4

przedstawione w krokach 1 – 3 bilansowanie niedoboru etatów w wyniku przejęcia zadań powinno mieć miejsce w przypadku okazjonalnie występującego nadmiernego obciążenia pracą w którejś z grup zawodowych. Jeżeli analiza danych z kilku okresów wskazuje, że nadmierne obciążenie w grupie zawodowej danego wydziału (lub pionu) jest zjawiskiem stałym należy rozważyć trwałą zmianę struktury etatyzacji w poszczególnych wydziałach (lub pionach).

Zaprezentowany powyżej schemat porównania danych nie musi ograniczać się jedynie do dwóch wydziałów lub pionów. Tworząc zestawienie analogiczne do powyższego można przeprowadzić porównanie dla dowolnej liczby wydziałów i pionów.

Celem przeprowadzenia pionowej i poziomej analizy możliwych przepływów etatyzacji jest, w razie stwierdzenia jakichś nieprawidłowości (głównie niedoboru etatów) podjęcie działań w obrębie placówki której to dotyczy, poprzez przesunięcia w ramach tej samej grupy zawodowej lub zmianę struktury grup zawodowych, a dopiero w ostateczności zwiększanie całkowitej etatyzacji danej placówki.

3. SZCZEGÓŁY OBLIGATORYJNEGO BADANIA EMPIRYCZNEGO

Opracowanie wszystkich raportów metodologicznych i wskazanie obligatoryjnych metod badania pozwalają na etapie raportu końcowego dokonać kompleksowej oceny zalecanego wcześniej sposobu realizacji i wprowadzić zmiany mające na celu realizację projektu w sposób jak najbardziej efektywny przy zachowaniu najwyższego poziomu jakości badania. Wprowadzone zmiany dotyczą wyznaczenia wspólnej dla wszystkich grup zawodowych grupy pilotażowej i łącznego harmonogramu badania obejmującego równoczesną analizę wszystkich grup zawodowych w obrębie pionów, w kolejności na szczeblu sądów rejonowych, sądów okręgowych i sądów apelacyjnych tak, aby sukcesywnie otrzymywać kompletne wyniki dla poszczególnych pionów. Działania optymalizacyjne w zakresie realizacji projektu nie wpływają na obniżenie jakości badania. Wybór wspólnej grupy pilotażowej uwzględnia liczebności wyznaczone w raportach metodologicznych dla każdej grupy zawodowej, traktując je jako minimalne. Zaproponowany poniżej wybór wspólnej grupy pilotażowej bazuje na wielkościach wyznaczonych dla sędziów i urzędników, co automatycznie zwiększa grupę badawczą (przekracza minima określone w raportach metodologicznych), a tym samym zwiększa dostępność pracowników w przypadku referendarzy, asystentów i kuratorów.

Nie mniej istotnym elementem poniższych działań optymalizacyjnych jest obniżenie kosztów projektu w wyniku: mniejszej relokacji analityków, krótszego terminu realizacji badania i zapotrzebowania mniejszych zasobów wykonawcy.

W wyjątkowym przypadku, jeżeli zajdzie taka konieczność, dopuszczalne jest poszerzenie grupy pilotażowej lub zamiana wskazanej placówki na inną. W każdym przypadku wymaga to zgody Zleceniodawcy badania.

3.1. GRUPA PILOTAŻOWA

Poszczególne raporty metodologiczne przewidują prowadzenie badań empirycznych w wybranych jednostkach, tzw. grupie pilotażowej – która stanowiła będzie reprezentację zarówno grup zawodowych, jak i wewnętrznych jednostek organizacyjnych (wydziałów, zespołów, oddziałów, sekcji, itp.). Ze względów logistycznych wskazane jest, aby grupa pilotażowa była wspólna dla wszystkich grup zawodowych, z uwzględnieniem co najmniej liczby placówek proponowanej w każdym z raportów (tabela 3.1.).

Tabela 3.1. Kalkulacja wielkości grupy pilotażowej – podsumowanie z raportów metodologicznych

Rodzaj sądu	Populacja ogólna	Grupa pilotażowa				
		Sędziowie	Asystenci	Referendarze	Urzędnicy	Kuratorzy
Sądy Apelacyjne	11	2	2	0	2	0
Sądy Okręgowe	45	5	5	2	5	0
<i>podgrupa 1</i>	<i>19</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>podgrupa 2</i>	<i>26</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>0</i>
Sądy Rejonowe	320	15	10	11	15	12
<i>wielkomiejskie</i>	<i>30</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>średnie</i>	<i>115</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>4</i>
<i>małe</i>	<i>175</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>5</i>
RAZEM	376	22	17	13	22	12

Dwie największe grupy zawodowe to urzędnicy i sędziowie (80% etatyzacji sądownictwa powszechnego wg stanu na 30.06.2010 r.).

Tabela 3.2. Etatyzacja w poszczególnych grupach zawodowych na 30.06.2010 r.

Grupa zawodowa	Etatyzacja
Sędziowie	10.322
Asystenci Sędziów	3.234
Referendarze Sądowi	1.865
Kuratorzy Zawodowi	5.210
Urzędnicy	30.829
RAZEM	51.460

Liczebność grup pilotażowych w przypadku tych grup zawodowych jest taka sama, co oznacza że w praktyce obu grupom mogą być przypisane dokładnie te same placówki. Z kolei zaadoptowanie grupy pilotażowej wyznaczonej dla sędziów i urzędników spełnia z naddatkiem warunki liczebności grupy pilotażowej w pozostałych grupach zawodowych. Na przykład dostępność referendarzy, w proponowanej poniżej grupie pilotażowej, w Pionie Wieczysto-Księgowym będzie w 12 placówkach, a nie w 11 jak to określają powyższe kryteria. Proponowana modyfikacja działa z korzyścią na badanie w tych grupach

zawodowych. Aby badanie przebiegało efektywnie, do grupy pilotażowej powinny być wybrane placówki o maksymalnie dużej reprezentacji wszystkich grup zawodowych w ramach każdej podgrupy. Wstępny podział sądów rejonowych na podgrupy gwarantuje, mimo powyższego warunku, należyłą reprezentację w grupie pilotażowej sądów małych o niepełnej reprezentacji pionów. Bazę wyjściową do wyboru placówek do grupy pilotażowej prezentują załączniki 1 - 5.

Poniższą grupę pilotażową konstruowano również z myślą, aby każda apelacja miała w niej swoją reprezentację. Pozwoli to uchwycić w badaniu wpływ stylu zarządzania przyjętego w danej apelacji na sposób realizacji zadań. Najlepsze praktyki powinny być wykorzystane w czasie standaryzacji zadań.

DOCELOWA GRUPA PILOTAŻOWA:

Sądy Apelacyjne:

- Sąd Apelacyjny w Warszawie
- Sąd Apelacyjny w Krakowie

Sądy Okręgowe – Grupa 1:

- Sąd Okręgowy w Warszawie (*w przypadku dojścia do skutku planowanego podziału sądu – sąd okręgowy o największej reprezentacji pionów*)
- Sąd Okręgowy w Gdańsku

Sądy Okręgowe – Grupa 2:

- Sąd Okręgowy w Elblągu
- Sąd Okręgowy w Legnicy
- Sąd Okręgowy w Sieradzu

Sądy Rejonowe – wielkomiejskie:

- Sąd Rejonowy Poznań Stare Miasto (*w związku ze specjalizacją sądów wielkomiejskich uzupełniony o pionów KRS i RZ z SR Poznań Nowe Miasto i Wilda oraz pion Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z SR Poznań Grunwald i Jeżyce*)
- Sąd Rejonowy Lublin-Wschód w Lublinie z siedzibą w Świdniku uzupełniony o nie występujące w nim: VI Wydział Cywilny (e-sąd) oraz VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z Sądu Rejonowego Lublin-Zachód w Lublinie
- Sąd Rejonowy w Gliwicach

Sądy Rejonowe - średnie:

- Sąd Rejonowy w Zielonej Górze
- Sąd Rejonowy w Tychach
- Sąd Rejonowy w Rybniku
- Sąd Rejonowy w Inowrocławiu
- Sąd Rejonowy w Puławach

Sądy Rejonowe – małe:

- Sąd Rejonowy w Kartuzach
- Sąd Rejonowy w Jarocinie
- Sąd Rejonowy w Kole
- Sąd Rejonowy w Złotoryi
- Sąd Rejonowy w Kozienicach
- Sąd Rejonowy w Nowej Soli
- Sąd Rejonowy w Mielcu

Wielkość sądów, zwłaszcza sądów rejonowych, decyduje o liczbie pionów i innych jednostek organizacyjnych jakie w nich występują. We wszystkich sądach występują takie jednostki organizacyjne jak:

- Pion Cywilny
- Pion Karny
- Pion Rodzinny i Nieletnich (z wyjątkiem kilku sądów wielkomiejskich, z uwagi na przekazanie ich właściwości do sąsiadującego sądu wielkomiejskiego)
- Pion Wieczysto-Księgowy (z wyjątkiem kilku sądów wielkomiejskich, z uwagi na przekazanie ich właściwości do sąsiadującego sądu wielkomiejskiego)
- Pozostałe działy administracji

Pozostałe piony nie mają pełnej reprezentacji we wszystkich placówkach. Będzie to miało wpływ na harmonogram badania i wymagane zasoby Wykonawcy badania. Ponadto, aby badanie było efektywne powinna być zapewniona dostępność pracowników w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Minimum, aby ten warunek był spełniony to, etatyzacja wynosząca co najmniej 2 etaty w co najmniej dwóch wiodących grupach zawodowych w analizowanym pionie (warunek nie dotyczy pozostałych działów administracji). W pionach: Wieczysto-Księgowych, KRS i Rejestru Zastawów wiodącymi grupami zawodowymi będą urzędnicy i referendarze, a w pozostałych sędziowie i urzędnicy.

W ramach poszczególnych pionów, obligatoryjnie badanie będzie prowadzone tylko w sądach, w których spełniony jest powyższy warunek. W pozostałych placówkach, w których etatyzacja występuje lecz nie spełnia powyższego warunku badanie może być prowadzone opcjonalnie, w wypadku zaistnienia konieczności rozszerzenia badania.

Poniższe tabele prezentują rozkład etatów w poszczególnych pionach sądów rejonowy i okręgowych proponowanych do grupy pilotażowej – kolorem szarym zaznaczono sądy w których, w danym pionie etatyzacja nie występuje lub nie jest spełniony powyższy warunek.

Tabela 3.3. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Pion Cywilny

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Lublin-Wschód	29,5	10,0	11,0	45,0	95,5
2	SR Poznań – Stare Miasto	29,0	5,0	11,0	37,5	82,5
3	SR w Gliwicach	13,3	3,0	5,0	24,0	45,3
4	SR w Rybniku	10,0	2,4	4,6	17,0	34,0

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
5	SR w Zielonej Górze	8,9	2,0	2,0	19,0	31,9
6	SR w Tychach	8,0	0,0	4,5	15,0	27,5
7	SR w Inowrocławiu	6,0	0,0	1,0	11,5	18,5
8	SR w Puławach	4,0	2,0	2,0	10,5	18,5
9	SR w Nowej Soli	5,0	1,0	0,0	7,0	13,0
10	SR w Mielcu	5,0	0,0	1,5	6,0	12,5
11	SR w Kartuzach	4,6	0,0	2,0	5,0	11,6
12	SR w Złotoryi	3,3	0,0	1,0	6,0	10,3
13	SR w Kole	3,5	0,7	1,0	5,0	10,2
14	SR w Jarocinie	2,8	0,1	1,0	3,5	7,4
15	SR w Kozienicach	2,0	0,0	0,0	4,0	6,0
	Razem	134,9	26,2	47,6	216,0	424,7

Tabela 3.4. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Pion Karny

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Lublin-Wschód	54,0	0,0	24,0	121,0	199,0
2	SR w Gliwicach	22,0	0,0	8,0	45,0	75,0
3	SR Poznań – Stare Miasto	20,0	0,0	8,0	40,0	68,0
4	SR w Zielonej Górze	17,2	0,0	4,0	32,8	54,0
5	SR w Rybniku	12,0	0,0	3,4	32,0	47,4
6	SR w Tychach	13,5	0,0	4,5	29	47,0
7	SR w Inowrocławiu	11,0	0,0	3,0	25,0	39,0
8	SR w Puławach	9,0	0,0	5,0	19,5	33,5
9	SR w Nowej Soli	7,4	0,0	2,0	19,0	28,4
10	SR w Mielcu	6,9	0,0	1,0	12,0	19,9
11	SR w Kole	6,2	0,0	1,5	12,0	19,7
12	SR w Kartuzach	6,0	0,0	1,4	9,0	16,4
13	SR w Złotoryi	4,5	0,0	1,0	10,0	15,5
14	SR w Kozienicach	4,2	0,0	1,0	8,5	13,7

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
15	SR w Jarocinie	3,5	0,0	0,5	4,5	8,5
	Razem	197,4	0,0	68,3	419,3	685,0

Tabela 3.5. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Rodzinny i Nieletnich

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Lublin-Wschód	16,0	0,0	6,0	31,0	53,0
2	SR w Gliwicach	9,0	0,0	2,0	14,0	25,0
3	SR w Rybniku	7,0	0,0	2,0	12,0	21,0
4	SR Poznań – Stare Miasto	7,0	0,0	2,0	10,0	19,0
5	SR w Tychach	7,0	0,0	2,0	8,8	17,8
6	SR w Zielonej Górze	4,0	0,0	0,0	9,0	13,0
7	SR w Inowrocławiu	4,0	0,0	0,0	7,0	11,0
8	SR w Złotoryi	3,5	0,0	1,0	6,0	10,5
9	SR w Puławach	3,0	0,0	1,0	5,5	9,5
10	SR w Nowej Soli	2,6	0,0	0,0	6,0	8,6
11	SR w Kartuzach	2,0	0,0	0,6	4,8	7,4
-	SR w Kozienicach	1,5	0,0	1,0	3,5	6,0
12	SR w Mielcu	2,7	0,0	0,0	3,0	5,7
-	SR w Kole	1,6	0,0	0,0	4,0	5,6
13	SR w Jarocinie	2,0	0,0	0,5	3,0	5,5
	Razem	72,9	0,0	18,1	127,6	218,6

Tabela 3.6. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Wieczysto-Księgowy

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Poznań – Stare Miasto	5,0	16,0	0,0	47,0	68,0
2	SR Lublin-Wschód	1,5	17,0	1,0	38,5	58,0
3	SR w Gliwicach	1,5	10,0	2,0	20,0	33,5
4	SR w Zielonej Górze	1,0	6,0	0,0	14,3	21,3

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
5	SR w Tychach	2,0	4,0	0,0	13,0	19,0
6	SR w Rybniku	1,0	3,6	1,6	11,0	17,2
7	SR w Inowrocławiu	1,0	3,0	1,0	12,0	17,0
8	SR w Kartuzach	0,3	3,0	0,0	11,0	14,3
9	SR w Mielcu	0,6	4,0	0,0	9,0	13,6
10	SR w Puławach	1,0	2,0	0,0	8,0	11,0
11	SR w Nowej Soli	0,5	3,0	0,0	7,0	10,5
12	SR w Kozienicach	0,9	2,0	0,0	6,5	9,4
-	SR w Kole	0,2	1,3	0,0	7,0	8,5
-	SR w Złotoryi	1,0	1,0	0,0	5,0	7,0
-	SR w Jarocinie	0,1	1,9	0,0	5,0	7,0
	Razem	17,6	77,8	5,6	214,3	315,3

Tabela 3.7. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (w tym również odrębne Wydział Pracy i Wydział Ubezpieczeń Społecznych zsumowane łącznie)

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Poznań – Grunwald i Jeżyce	18,0	0,0	7,8	23,0	48,8
2	SR Lublin-Zachód	9,0	0,0	3,0	12,0	24,0
3	SR w Zielonej Górze	6,0	0,0	0,0	4,0	10,0
4	SR w Gliwicach	3,0	0,0	1,0	5,0	9,0
5	SR w Tychach	2,0	1,5	0,0	3,0	6,5
6	SR w Rybniku	2,0	0,0	1,0	3,0	6,0
7	SR w Puławach	2,0	0,0	0,0	3,0	5,0
-	SR w Mielcu	0,8	0,0	1,0	2,0	3,8
-	SR w Nowej Soli	1,6	0,0	0,0	2,0	3,6
-	SR w Inowrocławiu	1,0	0,0	0,0	2,0	3,0
-	SR w Kozienicach *	1,4	0,0	0,0	1,0	2,4
-	SR w Kartuzach	1,2	0,0	0,0	1,2	2,4
-	SR w Jarocinie *	0,7	0,0	0,0	1,3	2,0
-	SR w Złotoryi *	0,8	0,0	0,0	1,0	1,8

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
-	SR w Kole *	0,5	0,0	0,0	1,0	1,5
	Razem	50,0	1,5	13,8	64,5	129,8

* - w najbliższym czasie planowana jest likwidacja pionu w tych lokalizacjach.

Tabela 3.8. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Gospodarczy

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Poznań – Stare Miasto ¹	29,0	5,0	10,5	42,0	86,5
2	SR Lublin-Wschód ²	14,0	1,0	6,0	18,0	39,0
3	SR w Gliwicach ³	7,5	1,0	2,0	10,0	20,5
4	SR w Zielonej Górze	5,4	1,0	1,5	11,0	18,9
5	SR w Tychach	4,5	1,0	1,5	6	13,0
6	SR w Rybniku	3,0	0,0	0,4	3,0	6,4
-	SR w Inowrocławiu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Puławach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Nowej Soli	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Mielcu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kartuzach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Złotoryi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kole	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Jarocinie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kozienicach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Razem	63,4	9,0	21,9	90,0	184,3

¹ w tym Wydział Gospodarczy do Spraw Upadłościowych i Naprawczych

² jw.

³ jw.

Tabela 3.9. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział KRS

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzednicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Poznań – Nowe Miasto i Wilda	4,0	35,0	0,0	61,9	100,9
2	SR Lublin-Wschód	2,0	16,0	1,0	22,0	41,0
3	SR w Gliwicach	2,8	10,0	1,0	24,0	37,8
4	SR w Zielonej Górze	1,5	13,0	0,0	20,0	34,5
-	SR w Tychach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Rybniku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Inowrocławiu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Puławach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Nowej Soli	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Mielcu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kartuzach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Złotoryi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kole	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Jarocinie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Koźienicach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Razem	10,3	74,0	2,0	127,9	214,2

Tabela 3.10. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Rejestru Zastawów

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzednicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
1	SR Poznań – Nowe Miasto i Wilda	2,0	5,0	0,0	20,0	27,0
2	SR Lublin-Wschód	1,0	5,0	0,0	15,0	21,0
-	SR w Gliwicach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Zielonej Górze	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Tychach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Rybniku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Inowrocławiu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Puławach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Nowej Soli	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Mielcu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

I.p.	Sąd	Sędziowie	Referendarze	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty	etaty
-	SR w Kartuzach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Złotoryi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kole	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Jarocinie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SR w Kozienicach	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Razem	3,0	10,0	0,0	35,0	48,0

Tabela 3.11. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Zespoły Kuratorskiej Służby Sądowej

I.p.	Sąd	Kuratorzy sądowi (zawodowi)
		etaty
1	SR Lublin-Wschód	88,0
2	SR w Tychach	
3	SR w Gliwicach	30,0
4	SR w Zielonej Górze	25,0
5	SR w Rybniku	25,0
6	SR w Inowrocławiu	24,0
7	SR w Nowej Soli	22,0
8	SR Poznań – Stare Miasto	17,0
9	SR w Puławach	17,0
10	SR w Mielcu	14,0
11	SR w Kole	11,0
12	SR w Złotoryi	11,0
13	SR w Kozienicach	10,0
14	SR w Kartuzach	9,0
15	SR w Jarocinie	6,0
	Razem	

Tabela 3.12. Sądy rejonowe wybrane do badania pilotażowego, Pozostałe Działy Administracji

I.p.	Sąd	Pozostałe działy administracji
		etaty
1	SR Lublin-Wschód	64,5
2	SR Poznań – Stare Miasto	45,0
3	SR w Gliwicach	24,0
4	SR w Rybniku	19,0
5	SR w Zielonej Górze	17,5
6	SR w Tychach	16,3
7	SR w Puławach	12,5
8	SR w Inowrocławiu	9,5
9	SR w Kole	9,3
10	SR w Kartuzach	8,5
11	SR w Jarocinie	8,3
12	SR w Mielcu	8,0
13	SR w Złotoryi	7,5
14	SR w Kozienicach	7,5
15	SR w Nowej Soli	7,0
	Razem	264,4

Tabela 3.13. Sądy okręgowe wybrane do badania pilotażowego, Pion Cywilny

I.p.	Sąd	Sędziowie	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty
1	SO w Warszawie	106,0	50,0	169,5	325,5
2	SO w Gdańsku	47,0	24,6	63,0	134,6
3	SO w Legnicy	16,0	4,0	23,0	43,0
4	SO w Elblągu	14,0	3,5	14,0	31,5
5	SO w Sieradzu	7,0	3,0	11,0	21,0
	Razem	190,0	85,1	280,5	555,6

Tabela 3.14. Sądy okręgowe wybrane do badania pilotażowego, Pion Karny

I.p.	Sąd	Sędziowie	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty
1	SO w Warszawie	72,0	33,0	111,0	216,0
2	SO w Gdańsku	47,0	30,0	66,5	143,5
3	SO w Legnicy	15,0	4,0	20,0	39,0
4	SO w Elblągu	15,0	4,5	18,0	37,5
5	SO w Sieradzu	8,0	4,0	11,0	23,0
	Razem	157,0	75,5	226,5	459,0

Tabela 3.15. Sądy okręgowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (w tym również odrębne Wydział Pracy i Wydział Ubezpieczeń Społecznych zsumowane łącznie)

I.p.	Sąd	Sędziowie	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty
1	SO w Warszawie	35,0	15,0	59,0	109,0
2	SO w Gdańsku	14,0	9,7	27,0	50,7
3	SO w Legnicy	9,0	3,0	13,0	25,0
4	SO w Elblągu	5,0	2,0	9,0	16,0
5	SO w Sieradzu	4,0	1,0	6,0	11,0
	Razem	67,0	30,7	114,0	211,7

Tabela 3.16. Sądy okręgowe wybrane do badania pilotażowego, Wydział Gospodarczy

I.p.	Sąd	Sędziowie	Asystenci sędziów	Urzędnicy	Razem
		etaty	etaty	etaty	etaty
1	SO w Warszawie	32,0	17,0	45,8	94,8
2	SO w Gdańsku	16,0	10,7	20,0	46,7
3	SO w Legnicy	4,0	0,0	4,0	8,0
-	SO w Elblągu	0,0	0,0	0,0	0,0
-	SO w Sieradzu	0,0	0,0	0,0	0,0
	Razem	54,0	27,7	71,8	153,5



Tabela 3.17. Sądy okręgowe wybrane do badania pilotażowego, Pozostałe Działy Administracji

I.p.	Sąd	Urzednicy
		etaty
1	SO w Warszawie	291,1
2	SO w Gdańsku	90,0
3	SO w Elblągu	90,0
4	SO w Legnicy	35,0
5	SO w Sieradzu	15,8
	Razem	521,9

3.2. HARMONOGRAM BADANIA

Szczegółowy harmonogram realizacji projektu „**Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie**” prezentuje załącznik 6. Formułując harmonogram kierowano się następującymi zasadami:

- a) nieprzekraczalna data końca projektu to 31.12.2012 r. - harmonogram zakłada realizację projektu w terminie od 11.06.2011 r. do 30.11.2012 r., z uwzględnieniem rezerwy przed zakończeniem projektu na ewentualne korekty, przygotowanie dokumentacji końcowej, itp..
- b) podział projektu na etapy, z których każdy kończył się będzie kompletnym produktem częściowym – w tym wypadku będzie to pełna analiza kolejnych pionów na poszczególnych szczeblach, która sukcesywnie zmierzała będzie do analizy całej placówki, w myśl tego założenia analitycy rozpoczną pracę w danym pionie we wszystkich grupach zawodowych równolegle tak, aby na zakończenie prac przedstawić analizę obciążenia pracą każdej grupy zawodowej odrębnie i całego pionu ogółem.

Na harmonogram projektu wpływają dwa kluczowe elementy: czas realizacji poszczególnych zadań i zasoby dedykowane do ich wykonania. Poniższa tabela prezentuje pakiet częściowych zadań wymaganych do realizacji podczas badania każdej kolejnej jednostki organizacyjnej w sądzie danego szczebla, z podaniem parametrów pomocnych do oszacowania czasu wymaganego na ich realizację, a co za tym idzie do oszacowania wymaganych zasobów, aby zrealizować projekt w określonym terminie.

Tabela 3.17. Zadania wymagane do realizacji badania na poziomie każdej jednostki organizacyjnej i parametry niezbędne do oszacowania wymaganych zasobów.

Zadania kluczowe i zadania częściowe	Parametr do szacowania wymaganych zasobów
0. Start badania w kolejnym pionie	
a) spotkanie wprowadzające z pracownikami pionu	1 dzień na pion w każdej placówce
1. Uzgodnienie listy zadań	
a) wywiady z pracownikami na temat realizowanych zadań	1,25 godziny na pracownika
b) warsztaty zespołu analityków na temat wspólnej listy zadań <i>wynikiem będzie wspólna lista zadań oraz lista różnic do wyjaśnienia (punkt c)</i>	2 dni dla całego zespołu projektowego wykonawcy
c) korekty i uzgodnienia w sądach grupy pilotażowej	2 dni – stała na każdego analityka
d) sformułowanie ostatecznej listy zadań	1 dzień – stała na każdego analityka
2. Mapowanie zadań	

Zadania kluczowe i zadania cząstkowe	Parametr do szacowania wymaganych zasobów
a) wywiady z pracownikami na temat przebiegu zadań <i>w ramach przewidywanego limitu czasu mogą to być krótsze lecz częstsze spotkania.</i>	2 godziny na pracownika
b) warsztaty zespołu analityków nt. jednolitych map procesów (x2) <i>2 edycje warsztatów których wynikiem będzie uzgodniony między analitykami przebieg zadań oraz lista różnic do wyjaśnienia (punkt c)</i>	2 x 2 dni dla całego zespołu projektowego wykonawcy
c) korekty i uzgodnienia w sądach grupy pilotażowej (x2) <i>2 cykle ostatecznych uzgodnień przebiegu zadań, których podstawą będą różnice zidentyfikowane na warsztatach (punkt b)</i>	2 x 2 dni – stała na każdego analityka
d) warsztaty standaryzacyjne z udziałem przedstawicieli grup zawodowych (x2) <i>uzgodnione przebiegi zadań przedstawione zostaną przedstawicielom zaangażowanych w ich realizację grup zawodowych oraz przedstawicielom Ministerstwa Sprawiedliwości. Wynikiem warsztatów będą ustalenia wzorcowych przebiegów zadań obecnie oraz rekomendacje działań optymalizacyjnych mających na celu usprawnienie przebiegu w przyszłości. Przewidywane są dwie edycje warsztatów.</i>	2 x 2 dni warsztatów z udziałem wybranych członków zespołu projektowego
Uwaga: <ol style="list-style-type: none"> 1. W przypadku pionów: Wieczysto-Księgowego, KRS i Rejestru zastawów zadania z podpunktów b- d wystąpią jednokrotnie. 2. W przypadku Kuratorskiej Służby Sądowej punkt 2 nie wystąpi, a warsztaty standaryzacyjne przewidziane są w „Parametryzacji zadań” 	
3. Parametryzacja zadań	
a) zebranie danych - wywiady z pracownikami <i>w ramach przewidywanego limitu czasu mogą to być krótsze lecz częstsze spotkania.</i>	1,5 godziny na pracownika
b) indywidualne gromadzenie danych przez analityka	1 dzień – stała na każdego analityka
c) analizy czasów jednostkowych	2 dni – stała na każdego analityka
d) warsztaty zespołu analityków nt. parametryzacji <i>warsztaty dotyczyły będą porównania czasów jednostkowych tych samych zadań z różnych placówek w celu zidentyfikowania i wyjaśnienia różnic.</i>	2 dni dla całego zespołu projektowego
e) korekty i uzgodnienia w sądach grupy pilotażowej	1 dzień – stała na każdego analityka
f) sformułowanie ostatecznej listy parametrów	1 dzień – stała na każdego analityka
5. Analizy podsumowujące i weryfikacja danych	
a) analiza obciążenia pracą pionu	1 dzień – stała na każdego analityka
b) raport podsumowujący dla pionu	2 dni – stała na każdego analityka
c) warsztaty podsumowujące z udziałem przedstawicieli grup zawodowych <i>Na warsztatach przedstawione zostaną przedstawicielom zaangażowanych w badanie grup zawodowych oraz przedstawicielom Ministerstwa Sprawiedliwości wyniki badań w danym pionie.</i>	2 dni warsztatów z udziałem wybranych członków zespołu projektowego

Obliczenia wymaganych zasobów i czasu realizacji poszczególnych etapów badania w poszczególnych jednostkach grupy pilotażowej prezentuje załącznik 7.

Podsumowanie obliczeń zaprezentowanych w załączniku (czas realizacji badania w pionach i wymagane zasoby) dla poszczególnych placówek z podziałem na szczeble prezentują poniższe tabele.

Tabela 3.18. Sądy Rejonowe – kluczowe parametry do opracowania harmonogramu projektu.

Jednostka organizacyjna	Czas trwania badania (robocze dni kalendarzowe)	Wymagane zasoby analityków
Pion Karny	60	16,5
Pion Cywilny	50	16,0
Pion Rodzinny i Nieletnich	45	13,5
Pion Gospodarczy	45	12,5
Pion Pracy i Ubezpieczeń Społecznych	40	8,5
Pion Wieczysto-Księgowy	45	11,0
Pion KRS	40	10,0
Pion Rejestru Zastawów	40	2,0
Kuratorzy Sądowi	95	8,0
Pozostałe działy administracji	45	14,5

Tabela 3.19. Sądy Okręgowe – kluczowe parametry do opracowania harmonogramu projektu.

Jednostka organizacyjna	Czas trwania badania (robocze dni kalendarzowe)	Wymagane zasoby analityków
Pion Karny	55	12,0
Pion Cywilny	50	14,5
Pion Gospodarczy	40	9,0
Pion Pracy i Ubezpieczeń Społecznych	40	11,5
Pozostałe działy administracji	55	12,0

Tabela 3.20. Sądy Apelacyjne – kluczowe parametry do opracowania harmonogramu projektu.

Jednostka organizacyjna	Czas trwania badania (robocze dni kalendarzowe)	Wymagane zasoby analityków
Pion Karny	45	3,5
Pion Cywilny	45	6,5
Pion Pracy i Ubezpieczeń Społecznych	30	3,0
Pion Wizytacyjny	30	2,0
Pozostałe działy administracji	40	5,0

Powyższe dane posłużyły do rozpatrzenia różnych wariantów harmonogramu, z których dwa prezentowane są poniżej.

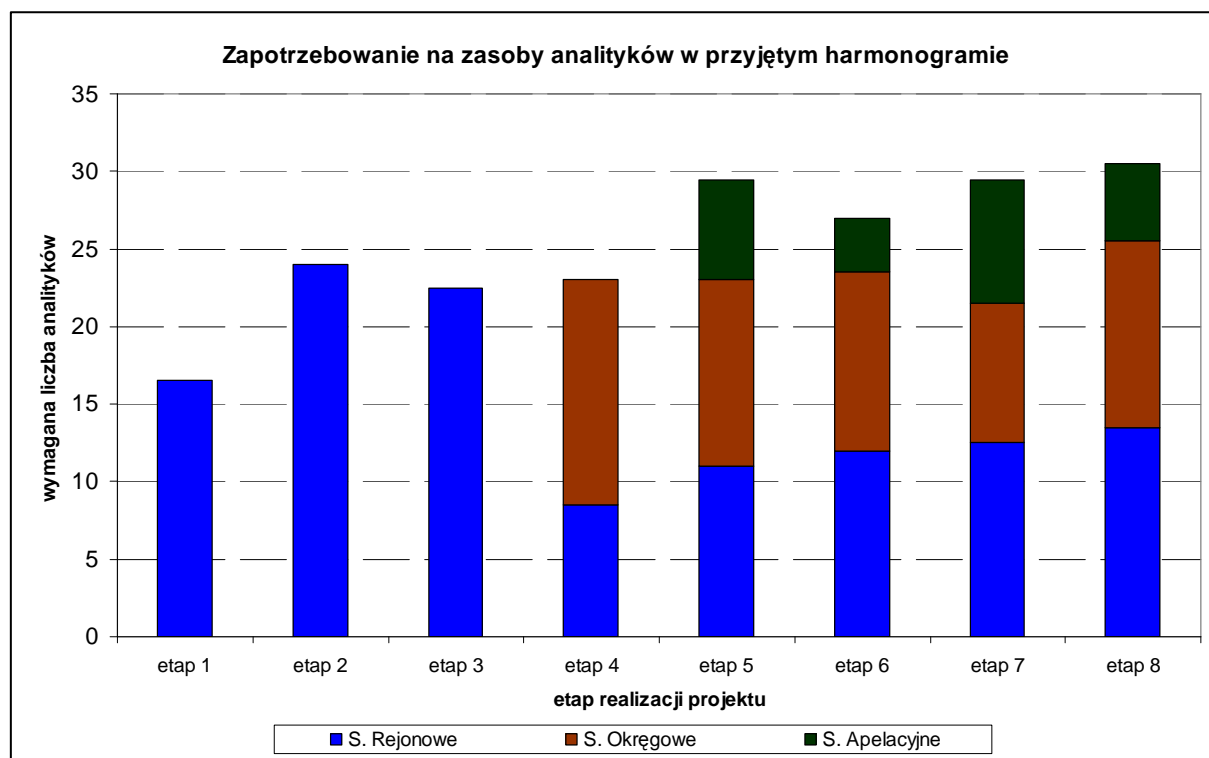
WARIANT 1 (przyjęty do realizacji)

Harmonogram zakłada, że badanie rozpocznie się w sądach rejonowych, w jednym pionie, aby na małej próbie wypracować właściwy styl pracy, który przeniesiony zostanie na następne jednostki organizacyjne i kolejne szczeble sądów. Wraz z postępowaniem projektu w sądach rejonowych dobierane będą jednostki organizacyjne z sądów okręgowych oraz apelacyjnych. W ten sposób możliwe będzie częściowe wykorzystanie wypracowanego w sądach rejonowych materiału analitycznego w analogicznych pionach sądów okręgowych i apelacyjnych. Niewątpliwą zaletą prezentowanego harmonogramu, z punktu widzenia metodyki zarządzania projektami, jest w miarę równomierne rozłożenie zapotrzebowania na zasoby. Analitycy – kluczowy zasób projektu, to specjaliści o unikalnych umiejętnościach. Pozyskani dla projektu, z doświadczeniem nabytym w pierwszej jego fazie, powinni być wykorzystani do końca trwania projektu. Biorąc pod uwagę powyższe cechy, spośród rozpatrywanych harmonogramów, ten przyjęty do realizacji (załącznik 6) jest jednym z najbardziej optymalnych. Szacunkowe zapotrzebowanie na analityków na poszczególnych etapach badania według wariantu 1 prezentuje tabela 3.21. i w formie graficznej rysunek 3.1.

Tabela 3.21. Szacowane zapotrzebowanie na analityków zgodnie z wariantem 1
harmonogramu

Etap	Zakres	Wymagane zasoby analityków			
		SR	SO	SA	Razem
Etap 1	SR – Pion Karny	16,5			16,5
Etap 2	SR – Pion Cywilny SR – Kuratorzy	24,0			24,0
Etap 3	SR – Poz. Działy Administracji SR – Kuratorzy	22,5			22,5
Etap 4	SR – Pion Pracy i Ub. Społecznych SO – Pion Cywilny	8,5	14,5		23,0
Etap 5	SR – Pion Wieczysto-Księgowy SO – Pion Karny SA – Pion Cywilny	11,0	12,0	6,5	29,5
Etap 6	SR – Pion KRS SR – Pion Rejestru Zastawów SO – Pion Pracy i Ub. Społecznych SA – Pion Karny	12,0	11,5	3,5	27,0
Etap 7	SR – Pion Gospodarczy SO – Pion Gospodarczy SA – Pion Pracy i Ub. Społecznych SA – Poz. Działy Administracji	12,5	9,0	8,0	29,5
Etap 8	SR – Pion Rodzinny i Nieletnich SO – Poz. Działy Administracji SO – Pion Wizytacyjny	13,5	12,0	5,0	30,5

Rysunek 3.1. Szacowane zapotrzebowanie na analityków zgodnie z wariantem 1 harmonogramu (Załącznik 6)



WARIANT 2

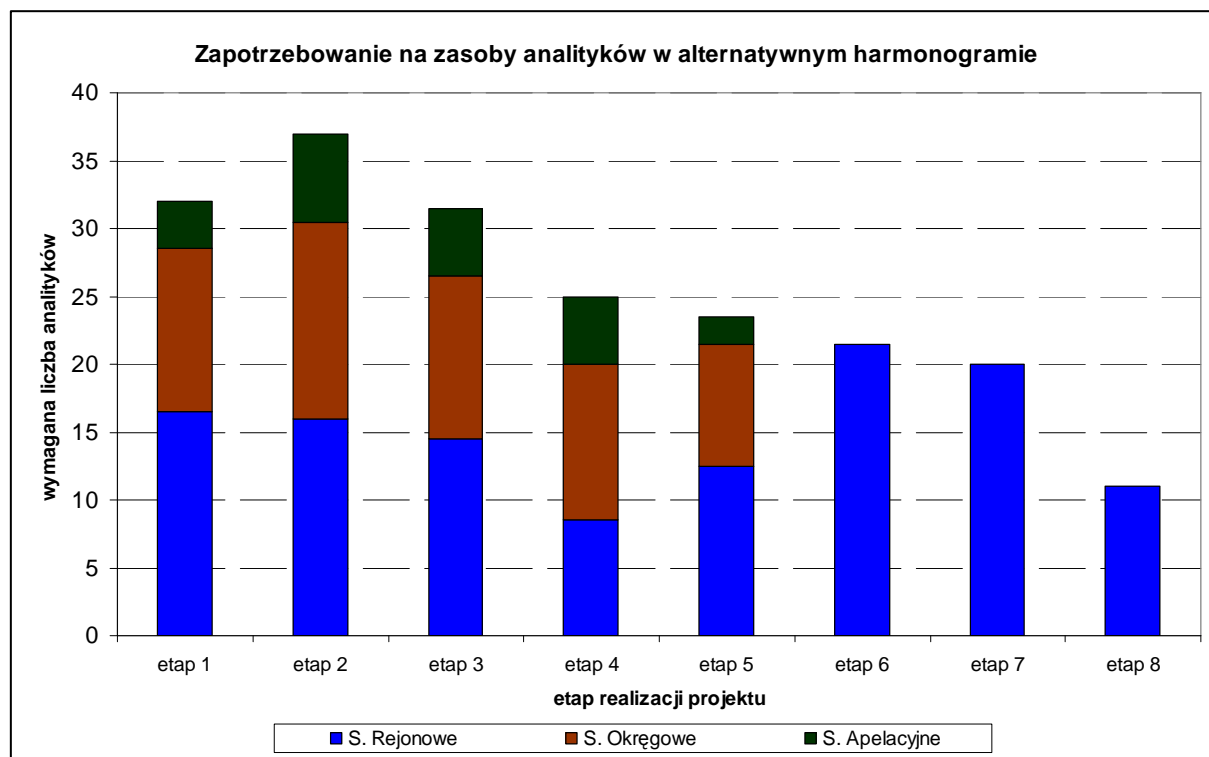
Jeden z alternatywnie rozpatrywanych harmonogramów projektu zakładał, że te same piony na poszczególnych szczeblach poddawane byłyby badaniu równolegle (np. Pion Cywilny w tym samym czasie w sądach rejonowych, okręgowych i apelacyjnych). Harmonogram, przy tym założeniu, generował w pierwszej fazie projektu niewspółmiernie duże zapotrzebowanie na analityków, co w końcowej fazie projektu, gdy analiza obejmowała jedynie piony sądów rejonowych nie występujące na wyższych szczeblach. Taka sytuacja stwarzała bardzo duże zagrożenie dla realizacji projektu, gdyż nie pozwalała, przy tak dużej liczbie zaangażowanych zasobów, na jakąkolwiek modyfikację, gdyby projekt we wstępnej fazie tego wymagał. Ten istotny element analiza ryzyka w projekcie spowodował, że wariant 2 został odrzucony.

Szacunkowe zapotrzebowanie na analityków na poszczególnych etapach badania według wariantu 2 prezentuje tabela 3.22. i w formie graficznej rysunek 3.1.

Tabela 3.22. Szacowane zapotrzebowanie na analityków zgodnie z wariantem 1
harmonogramu

Etap	Zakres	Wymagane zasoby analityków			
		SR	SO	SA	Razem
Etap 1	SR – Pion Karny SO – Pion Karny SA – Pion Karny	16,5	12,0	3,5	32,0
Etap 2	SR – Pion Cywilny SO – Pion Cywilny SA – Pion Cywilny	16,0	14,5	6,5	37,0
Etap 3	SR – Poz. Działy Administracji SO – Poz. Działy Administracji SA – Poz. Działy Administracji	14,5	12,0	5,0	31,5
Etap 4	SR – Pion Pracy i Ub. Społecznych SO – Pion Pracy i Ub. Społecznych SA – Pion Pracy i Ub. Społecznych	8,5	11,5	5,0	25,0
Etap 5	SR – Pion Gospodarczy SO – Pion Gospodarczy SA – Pion Wizytacyjny	12,5	9,0	2,0	23,5
Etap 6	SR – Pion Rodzinny i Nieletnich SR – Kuratorzy Sądowi	21,5			21,5
Etap 7	SR – Pion KRS SR – Pion Rejestru Zastawów SR – Kuratorzy Sądowi	20,0			20,0
Etap 8	SR – Pion Wieczysto-Księgowy	11,0			11,0

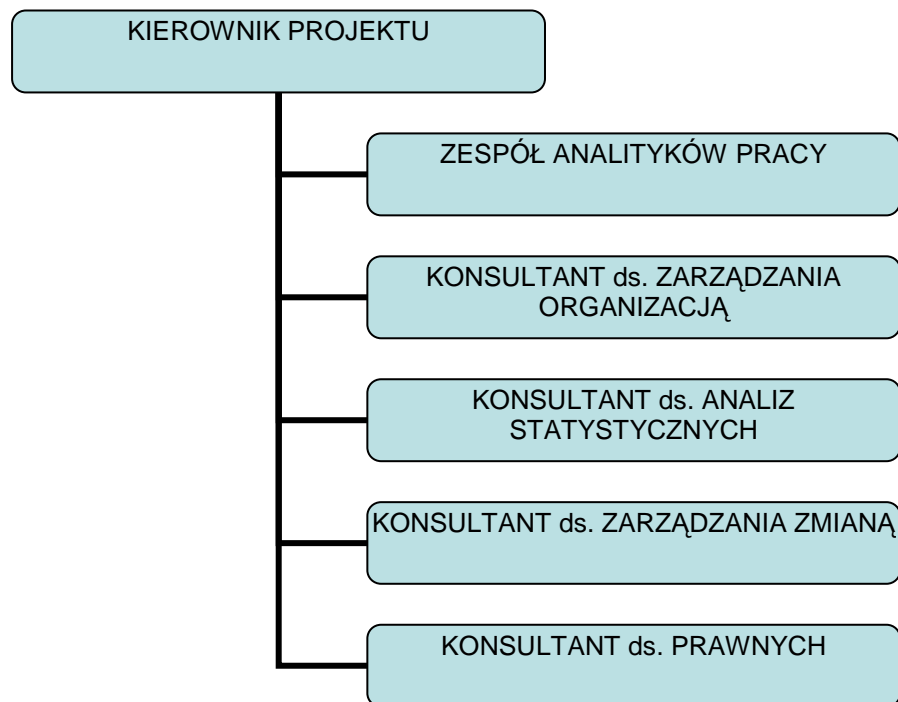
Rysunek 3.2. Szacowane zapotrzebowanie na analityków zgodnie z wariantem 2
harmonogramu



3.3. WYMAGANE ZASOBY I MODEL WDROŻENIA

Planowany projekt jest bardzo złożonym przedsięwzięciem, dlatego zespół projektowy to nie tylko wspomniani wielokrotnie analitycy, ale również konsultanci z różnych dziedzin. Strukturę zespołu projektowego prezentuje rysunek 3.3.

Rysunek 3.3. Struktura zespołu projektowego.



Kierownik Projektu

Kierownik Projektu to kluczowa funkcja w każdym projekcie. Osoba na tym stanowisku koordynuje wszystkie prace w ramach projektu, sporządza szczegółowy harmonogram, przeprowadza analizę ryzyka i podejmuje adekwatne działania, organizuje projekt od strony logistycznej i jest głównym łącznikiem między Zleceniodawcą a zespołem projektowym. Od osoby na tym stanowisku wymaga się specjalistycznej wiedzy z zakresu Zarządzania Projektami oraz doświadczenia w prowadzeniu projektów. W przypadku mniejszych projektów funkcja Kierownika Projektu może być łączona z jedną z ról w ramach zespołu projektowego, w przypadku planowanego projektu kierownik Projektu nie powinien łączyć swojej funkcji z żadną inną przewidzianą w projekcie.

Osoba dedykowana na stanowisko Kierownika Projektu powinna legitymować się wykształceniem wyższym, minimum 3-letnim doświadczeniem w zakresie zarządzania projektami, ukończonym szkoleniem z zakresu zarządzania projektami, oraz doświadczeniem praktycznym polegającym na kierowaniu przynajmniej dwoma projektami



odpowiadającymi swoim rodzajem planowanemu badaniu, tj. projektami w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy w wielooddziałowej instytucji bankowej, instytucji ubezpieczeniowej⁴ lub jednostce administracji publicznej.

Analitycy Pracy

Zespół Analityków Pracy to kluczowa jednostka w planowanym projekcie. Zespół powinien składać się z samodzielnych specjalistów przeszkolonych w zakresie analizy procesów i pomiarów obciążenia pracą. W szczególności od członków zespołu wymagana jest znajomość technik:

- identyfikacji zadań wykonywanych na stanowiskach pracy,
- mapowania zadań zgodnie z metodyką BPM,
- pomiaru czasochłonności zadań, w szczególności z wykorzystaniem norm czasu czynności elementarnych.

Liczebność zespołu analityków będzie zmienna w zależności od fazy projektu i powinna być zgodna z danymi prezentowanymi w tabelach 3.18 – 3.20.

Konsultant ds. Zarządzania Organizacją

Rolą osoby na tym stanowisku będzie wsparcie analityków we wszelkiego rodzaju działaniach związanych z identyfikacją, opisem i optymalizacją zadań. Osoba na tym stanowisku będzie liderem w zakresie działań dotyczących standaryzacji zadań, powinna również identyfikować źródła nieefektywności i zgłaszać inicjatywy w zakresie optymalizacji zadań. Konsultant ds. Zarządzania Organizacją powinien posiadać wykształcenie o specjalności Zarządzanie oraz doświadczenie w realizacji projektów związanych z pomiarem obciążenia pracą lub optymalizacją procesów i poprawą produktywności w instytucjach takich jak banki, firmy ubezpieczeniowe lub jednostki administracji publicznej – wskazane w sądownictwie.

Osoba dedykowana na stanowisko Kluczowego Konsultanta ds. Zarządzania Organizacją powinna legitymować się wykształceniem wyższym lub podyplomowym z zakresu zarządzania organizacją, posiadać doświadczenie w realizacji projektów odpowiadających swoim rodzajem planowanemu badaniu, tj. projektów w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy w wielooddziałowej instytucji bankowej, instytucji ubezpieczeniowej lub jednostce administracji publicznej, w tym co najmniej 1 projektem w jednostce sądownictwa powszechnego jednego z krajów członkowskich Unii Europejskiej.

⁴ praca w instytucjach bankowych i ubezpieczeniowych bazuje na pracy biurowej i podobna jest w charakterze do pracy urzędników (największej grupy zawodowej sądów powszechnych) i referendarzy.



Konsultant ds. Analiz Statystycznych

Rolą osoby na tym stanowisku będzie wsparcie analityków w:

- parametryzacji zadań tj. zbieraniu danych ilościowych oraz pomiarach czasochłonności zadań i wyznaczaniu czasów jednostkowych,
- wyznaczaniu parametrów głównych,
- weryfikacji wyników i obliczeniach obciążenia pracą.

Osoba na tym stanowisku może być ponadto liderem w realizacji opcjonalnych metod wskaźnikowych. Konsultant ds. Analiz Statystycznych powinien posiadać wykształcenie z zakresu statystyki matematycznej oraz doświadczenie w realizacji projektów związanych z pomiarem obciążenia pracą lub optymalizacją procesów i poprawą produktywności w instytucjach takich jak banki, firmy ubezpieczeniowe lub jednostki administracji publicznej.

Osoba dedykowana na stanowisko Konsultanta ds. Analiz Statystycznych powinna legitymować się wykształceniem wyższym w zakresie matematyki lub statystyki, ponadto posiadać doświadczenie w realizacji projektów zbieżnych z planowanym badaniem, tj. projektów w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy.

Konsultant ds. Zarządzania Zmianą

Zarządzanie Zmianą (z ang. Change Management) to specjalizacja dająca kwalifikacje do wdrażania szczególnie trudnych zmian w organizacji, z reguły tych które dotyczą spraw pracowniczych. Do takich należał będzie planowany projekt analizy obciążenia pracą. Osoba o tej specjalności posiada szeroką wiedzę z zakresu psychologii pracy, potrafi przewidywać zachowania pracowników i w porę podejmować adekwatne działania. W tego rodzaju projektach niezmiennie istotny jest proces komunikowania zmian w ramach organizacji. Rolą osoby na tym stanowisku będzie wsparcie zlecniodawcy w przygotowaniu i realizacji planu komunikacji. Z drugiej strony osoba na tym stanowisku będzie odpowiedzialna za prawidłowe relacje analityków z pracownikami sądów grupy pilotażowej. Od osoby na stanowisku Konsultanta ds. Zarządzania Zmianą wymagana byłaby wiedza z zakresu Zarządzania Zmianą oraz doświadczenie w realizacji projektów dotyczących badania obciążenia pracą lub zmian organizacyjnych w instytucjach takich jak banki, firmy ubezpieczeniowe lub jednostki administracji publicznej.

Osoba dedykowana na stanowisko Konsultanta ds. Zarządzania Zmianą powinna legitymować się wykształceniem wyższym lub podyplomowym z zakresu nauk społecznych (psychologia, socjologia lub pokrewne) lub zarządzania, ukończonym szkoleniem z zakresu zarządzania zmianą (z ang. Change Management), oraz posiadać doświadczenie w realizacji projektów odpowiadających swoim rodzajem planowanemu badaniu, tj. projektów w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy w instytucji bankowej, instytucji ubezpieczeniowej lub jednostce administracji publicznej.



Konsultant ds. Prawnych

Rolą osoby na tym stanowisku będzie wsparcie analityków we właściwej interpretacji zadań realizowanych przez objęte badaniem grupy zawodowe sądów powszechnych. Osoba na tym stanowisku, wspólnie z Konsultantem ds. Zarządzania Organizacją, będzie brała czynny udział w działaniach dotyczących standaryzacji pracy.

Osoba na stanowisku Konsultanta ds. Prawnych powinna posiadać wykształcenie prawnicze i czynnie prowadzić praktykę prawniczą oraz dysponować zapleczem specjalistów z różnych dziedzin prawa, aby świadczyć wsparcie na każdym etapie bez względu na specyfikę badanego pionu.

Realizacja projektu może przebiegać według jednego z dwóch modeli:

- **MODEL 1** – na zasadzie całkowitego outsourcingu, gdzie wszystkie osoby przewidziane w strukturze projektu będą pochodziły ze źródeł zewnętrznych – firmy (firm) realizującej projekt;
- **MODEL 2** – na zasadzie współuczestnictwa, gdzie do zespołu projektowego firmy (firm) realizującej projekt dołączą przedstawiciele Zleceniodawcy (Ministerstwa Sprawiedliwości i/lub sądów powszechnych). Powinni to być eksperci znający specyfikę pracy w poszczególnych grupach zawodowych oraz posiadający dobrą orientację w przepływie pracy między grupami zawodowymi. Osoby te byłyby partnerami Konsultanta ds. Zarządzania Organizacją w zakresie standardów pracy i jako eksperci i obserwatorzy tworzyliby Zespół reprezentujący Zleceniodawcę w projekcie..

Realizacja projektu dostarczy bardzo dużo materiału analitycznego, możliwego do wykorzystania w przyszłości do wielu działań racjonalizatorskich, dlatego rekomendowanym modelem wdrożenia jest model 2. Włączenie w prace projektowe zasobów Zleceniodawcy pozwoli w pełni wykorzystać zgromadzony materiał i nawet po zakończeniu tego projektu kontynuować prace racjonalizatorskie w ramach kolejnym projektów, siłami własnymi organizacji.

Bez względu na model wdrożenia, w badanie aktywnie powinni zostać włączeni przedstawiciele grup zawodowych nim objętych. Dlatego realizacja projektu zakłada bezpośrednie kontakty analityków z pracownikami i dlatego również zaplanowane zostały warsztaty poświęcone standaryzacji zadań w których przewidziane jest uczestnictwo przedstawicieli poszczególnych grup zawodowych. W warsztatach powinni brać udział



przedstawiciele grup zawodowych wywodzący się z sądów grupy pilotażowej, będący bezpośrednio zaangażowani w badanie, znający jego cel i przebieg.

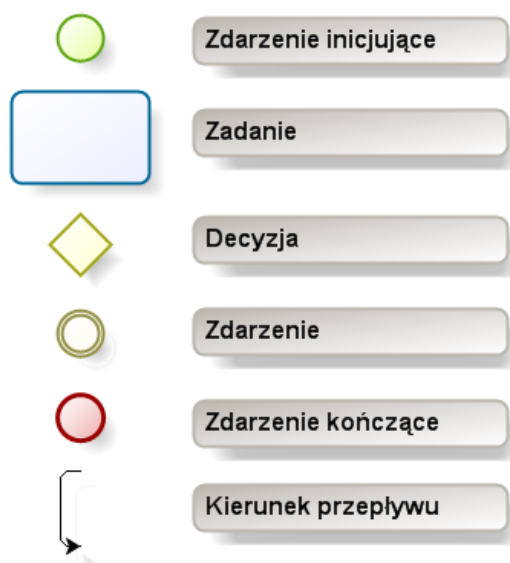
3.4. WYMAGANE NARZĘDZIA ANALITYCZNE

Planowany projekt: **„Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie”**, wykazuje dużą złożoność od strony merytorycznej - stawia wysokie wymagania wobec analityków. Żeby im sprostać powinni oni posiadać odpowiednie narzędzia analityczne.

W początkowej fazie badania, polegającej na mapowaniu zadań, wymagane będzie od Zleceniobiorcy posiadanie specjalistycznego oprogramowania wspomagającego Zarządzanie Procesami Biznesowymi (BPM – Business Process Management) wykorzystujące notację modelowania procesów biznesowych (BPMN - Business Process Modeling Notation). Oprogramowanie klasy BPM jest dość powszechnie dostępne na rynku. Programy tego typu pozwalają w prosty sposób, w formie graficznej zobrazować przebieg zadania, uwzględniając w nim:

- podział na role – grupy zawodowe zaangażowane w realizację zadania;
- podział na etapy jeżeli zadanie jest długotrwałe, a rozpoczęcie następnego etapu może się zacząć po zakończeniu poprzedniego;
- występowanie w zadaniu co najmniej elementów prezentowanych na rysunku 3.4. z zachowaniem prezentowanej tam symboliki graficznej (zgodnej z notacją modelowania procesów biznesowych):
 - zdarzenie inicjujące – zdarzenie które musi się wydarzyć aby zadanie się rozpoczęło;
 - zadanie (dokładnie: zadanie cząstkowe lub czynność) czyli kolejny krok, stanowiących integralną całość, jaki musi być wykonany aby zrealizować całe zadanie;
 - decyzja (inaczej: bramka decyzyjna) etap w realizacji zadania, w którym podejmowana jest decyzja co do dalszego jego przebiegu; w tym miejscu zadanie rozgałęzia się i może przebiegać alternatywnymi ścieżkami;
 - zdarzenie – czynność która musi być wykonana przez osobę nie zaangażowaną bezpośrednio w realizację zadania, a od wykonania której zależy dalszy bieg zadania;
 - zdarzenie kończące – produkt (materialny lub niematerialny) którego powstanie kończy realizację zadania;
 - kierunek przepływu – ścieżka oznaczająca przebieg realizacji zadania.

Rysunek 3.4. Elementy map procesów zgodne z Notacją Mapowania Procesów Biznesowych (BPMN).



Główna faza badania, polegająca na parametryzacji zadań, w szczególności pomiarze czasochłonności zadań, przewiduje w grupach zawodowych referendarzy i urzędników obligatoryjne, a w pozostałych opcjonalne, wykorzystanie analitycznych metod pomiaru czasochłonności bazujących na normach czasu czynności elementarnych. Podstawę tej metody stanowi zbiór czynności elementarnych takich jak: przejście 1 metra, przeczytanie słowa, napisanie cyfry, naciśnięcie klawisza, ruch myszą komputerową, itp., które mają unormowany jednostkowy czas realizacji. Wymiarując zadanie należy rozpisać je w stopniu szczegółowości adekwatnym do zbioru czynności elementarnych, aby poszczególnym elementom przypisać czas wynikający z norm, który po przemnożeniu przez liczbę wystąpień poszczególnych czynności elementarnych i zsumowaniu daje czas realizacji całego zadania. Metoda jest najdokładniejsza gdyż jest niewrażliwa na przerwy w realizacji zadania, tempo pracy osoby realizującej zadanie i inne czynniki zakłócające ciągłość pracy. Analitycy Zleceńbiorcy, jak to zostało wcześniej wspomniane, powinni być przeszkoleni w jej stosowaniu, a Zleceńbiorca powinien wskazać jakiej metody używa w badaniu. Stosowana metoda musi znaleźć swoje przełożenie na specjalistyczne oprogramowanie, z pomocą którego analitycy będą mogli opisać zadania, obliczyć ich czasochłonność oraz wyznaczyć parametry główne.

3.5. SZCZEGÓŁOWE WYMAGANIA WOBEĆ ZLECENIOBIORCY

Planowany projekt „**Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie**”, pod względem liczby objętych nim pracowników, będzie najprawdopodobniej największym projektem tego typu nie tylko w Polsce, ale w całej Europie. Wobec powyższego Wykonawca powinien posiadać wysoki stopień specjalizacji w realizacji tego rodzaju projektów. Kwalifikacje wykonawcy, na etapie wyboru, powinny zostać zweryfikowane w oparciu o następujące warunki:

- 1 Zgodnie z art. 22 ust. 1 ustawy o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się Wykonawcy, którzy:
 - 1.1 Posiadają uprawnienia do wykonywania określonej działalności lub czynności, jeżeli ustawy nakładają obowiązek posiadania takich uprawnień – Zamawiający nie wyznacza szczegółowego warunku w tym zakresie.
 - 1.2 Posiadają niezbędną wiedzę i doświadczenie oraz dysponują potencjałem technicznym i osobami zdolnymi do wykonania zamówienia, tzn.:
 - 1.2.1 zakończyli w okresie ostatnich trzech lat przed upływem terminu składania wniosków, a jeżeli okres prowadzenia działalności jest krótszy - w tym okresie, co najmniej 3 usługi doradcze (projekty) obejmujące analizę obciążenia pracą z wykorzystaniem analitycznych metod pomiaru czasochłonności zadań (procesów) opartych na normach czasu czynności elementarnych w wielooddziałowej instytucji bankowej lub instytucji ubezpieczeniowej albo w jednostce administracji publicznej, w tym:
 - a. 1 usługa doradcza (projekt) na wartość minimum 2.000.000,00 złotych brutto w instytucji zatrudniającej co najmniej 8.000 osób;
 - b. 2 usługi doradcze (projekty) na wartość minimum 1.000.000,00 złotych brutto każdy, w instytucji zatrudniającej co najmniej 4.000 osób każda;Wykonawca zobowiązany jest przedstawić opis wykorzystywanej metody pomiaru czasochłonności procesów w oparciu o który wykonane zostały powyższe projekty i który zamierza wykorzystać w realizacji przedmiotu zamówienia.
 - 1.2.2 dysponują osobami do realizacji przedmiotu zamówienia, posiadającymi następujące kwalifikacje:
 - a. 1 osoba - kierownik projektu - legitymujący się wykształceniem wyższym, minimum 3-letnim doświadczeniem w zakresie zarządzania projektami, ukończonym szkoleniem z zakresu zarządzania projektami, który kierował przynajmniej dwoma projektami odpowiadającymi swoim rodzajem usługom stanowiącym przedmiot niniejszego zamówienia, tj. usługi w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy w wielooddziałowej instytucji bankowej, instytucji ubezpieczeniowej lub jednostce administracji publicznej zatrudniającej co najmniej 4.000 osób,
 - b. 1 osoba – konsultant ds. zarządzania organizacją - legitymujący się wykształceniem wyższym lub podyplomowym z zakresu zarządzania organizacją, posiadający doświadczenie w realizacji co najmniej 3 projektów odpowiadających swoim rodzajem usługom stanowiącym przedmiot niniejszego zamówienia, tj. usługi w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy w wielooddziałowej instytucji bankowej, instytucji ubezpieczeniowej lub jednostce administracji publicznej zatrudniającej co najmniej 4.000 osób każda, w tym co najmniej 1 projekt w jednostce sądownictwa powszechnego jednego z krajów członkowskich Unii Europejskiej.
 - c. 1 osoba - konsultant ds. zarządzania zmianą - legitymujący się wykształceniem wyższym lub podyplomowym z zakresu nauk społecznych (psychologia,

socjologia lub pokrewne) lub zarządzania, ukończonym szkoleniem z zakresu zarządzania zmianą (z ang. *Change Management*), posiadający doświadczenie w realizacji co najmniej 2 projektów odpowiadających swoim rodzajem usługom stanowiącym przedmiot niniejszego zamówienia, tj. usługi w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy w instytucji bankowej, instytucji ubezpieczeniowej lub jednostce administracji publicznej zatrudniającej co najmniej 4.000 osób każda,

- d. 1 osoba - konsultant ds. analiz statystycznych - legitymujący się wykształceniem wyższym w zakresie matematyki lub statystyki, posiadający doświadczenie w realizacji co najmniej 2 projektów odpowiadających swoim rodzajem usługom stanowiącym przedmiot niniejszego zamówienia, tj. usługi w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy,
- e. 1 osoba - konsultant ds. prawnych - legitymujący się wykształceniem wyższym prawniczym, posiadający doświadczenie w realizacji co najmniej 2 projektów odpowiadających swoim rodzajem usługom stanowiącym przedmiot niniejszego zamówienia, tj. usługi w zakresie pomiaru obciążenia pracą i/lub opracowania standardów pracy,
- f. analitycy pracy (min. 12 osób) legitymujący się ukończonym szkoleniem z zakresu analizy obciążenia pracą z wykorzystaniem analitycznych metod pomiaru czasochłonności zadań (procesów) opartych na normach czasu czynności elementarnych.

Zamawiający nie dopuszcza, by jedna osoba łączyła funkcje w/w konsultantów, w szczególności osoba wskazana jako kierownik projektu nie może pełnić dodatkowo funkcji żadnego z w/w konsultantów;

3.6. PRODUKTY KOŃCOWE PROJEKTU

Badanie zaplanowane zostało tak, aby dostarczyć maksymalnie dużo materiału analitycznego do określenia standardów pracy i obciążenia pracą w trakcie badania, na jego zakończenie oraz w przyszłości, a ponadto do przeprowadzenia działań racjonalizatorskich mających wpływ na poprawę efektywności pracy w ramach kolejnych działań (projektów). Aby tak się stało wykonawca powinien przekazać zamawiającemu następujące produkty:

1. kompletne listy zadań poszczególnych jednostek organizacyjnych, z podziałem na grupy zawodowe, dla każdego szczebla oddzielnie;
2. mapy zadań z punktu 1, ze szczegółowym opisem ich przebiegu;
3. dla każdej czynności na mapie zadania: średni czas realizacji i liczbę wystąpień, na podstawie których obliczony został średni czas jednostkowy zadania;
4. dla każdej jednostki organizacyjnej i występujących w niej grup zawodowych odrębnie:
 - listę parametrów głównych niezbędnych do cyklicznego monitorowania obciążenia pracą,
 - czasy jednostkowe parametrów głównych,
 - wskazanie źródeł pozyskiwania danych liczbowych na temat liczby wystąpień parametrów głównych;



5. Analizę obciążenia pracą za ostatni okres sprawozdawczy poprzedzający zakończenie prac w danym pionie;
6. Raport końcowy na temat badania w danym pionie, ze szczególnym uwzględnieniem wskazania zidentyfikowanych przyczyn nieefektywności i rekomendacją działań naprawczych.

Pakiet powyższych produktów musi być odrębny dla każdej jednostki organizacyjnej na każdym szczeblu sądów powszechnych, i tak:

1. Pionu Cywilnego na szczeblu sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych;
2. Pionu Karnego na szczeblu sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych;
3. Pionu Pracy i Ubezpieczeń Społecznych na szczeblu sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych – odrębnie w obszarze „Pracy” i obszarze „Ubezpieczeń Społecznych” oraz łącznie dla obu obszarów;
4. Pionu Gospodarczego na szczeblu sądów rejonowych i okręgowych, z wyodrębnionym obszarem „Naprawczym i Upadłościowym”;
5. Pionu Rodzinnego i Nieletnich na szczeblu sądów rejonowych i okręgowych;
6. Pionu Wieczysto-Księgowego na szczeblu sądów rejonowych;
7. Pionu KRS na szczeblu sądów rejonowych;
8. Pionu Rejestru Zastawów na szczeblu sądów rejonowych i okręgowych;
9. Zespołów Kuratorskiej Służby Sądowej na szczeblu sądów rejonowych;
10. Pozostałych działów administracji na szczeblu sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych, z podziałem na obszar „finansów” i obszar „administracji”;
11. innych jednostek organizacyjnych zidentyfikowanych w trakcie badania.

4. BADANIE METODAMI OPCJONALNYMI

4.1. EMPIRYCZNE METODY OPCJONALNE

Trzonem empirycznych metod badania obciążenia pracą w grupach zawodowych: sędziów, asystentów i kuratorów, zakwalifikowanych jako opcjonalne w całościowym badaniu wszystkich grup zawodowych, jest badanie ankietowe. Wzory ankiet opracowane zostały i przetestowane na etapie formułowania raportów metodologicznych dla wyżej wymienionych grup zawodowych - w formie załączników stanowią ich integralną część. W związku z powyższym istotną część pracochłonności badania związana z opracowaniem ankiet nie obciążą wykonawcy, podobnie jak proces zbierania danych ankietowych. Ankiety poprzedzone są dokładnymi instrukcjami i mogą być wypełniane przez przedstawicieli właściwych grup zawodowych bez udziału analityków wykonawcy. Pracochłonność wykonawcy badania wiązała się będzie jedynie z analizą wyników zebranych na podstawie ankiet. Zadanie to z powodzeniem będzie w stanie wykonać jedna osoba i może to być Konsultant ds. Analiz Statystycznych wchodzący w skład zespołu projektowego.

Wobec faktu, że dołączenie empirycznych badań opcjonalnych w niewielkim stopniu wpłynie na wzrost pracochłonności badań obligatoryjnych, wskazane jest je zrealizować. Niewątpliwą zaletą metod ankietowych jest masowość badania.

4.2. WSKAŹNIKOWE METODY OPCJONALNE

Wskaźnikowe metody badania opracowane zostały na bazie dostępnych danych, zbieranych przez Ministerstwo Sprawiedliwości w ramach półrocznych sprawozdań statystycznych i w zakresie dostępności danych nie wymagają żadnych dodatkowych działań. W przypadku **„Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych”** pogłębienie analizy etatyzacji w pozostałych działach administracji o analizę wewnętrznej struktury organizacyjnej tzn. podział na oddziały, sekcje i samodzielne stanowiska, wymaga cyklicznego pozyskiwania danych na temat etatyzacji w poszczególnych jednostkach organizacyjnych pozostałych działów administracji. W chwili obecnej zbierane są jedynie dane o etatyzacji ogółem w tych jednostkach organizacyjnych.

Metody:

- odchylenia od średniej z **„Raportu metodologicznego część 2. Analiza obciążenia i standardy pracy referendarzy sądowych”**



- o odchylenia od średniej z „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**” (dotycząca urzędników z pionów orzeczniczych),
- o równania prostej korelacji z „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**” (dotycząca urzędników z pozostałych działów administracji),

mogą być realizowane cyklicznie. Metody opisane zostały w raportach krok po kroku, z podaniem wymaganych wzorów i zilustrowane przykładami praktycznymi. Ich zastosowanie w praktyce może się odbyć siłami własnymi Ministerstwa Sprawiedliwości – wymaga to jedynie zdefiniowania odpowiednich arkuszy kalkulacyjnych zgodnie z opisem raportów metodologicznych. Na etapie realizacji badania według metod obligatoryjnych, wsparciem w realizacji opcjonalnych metod wskaźnikowych powinien służyć Konsultant ds. Analiz Statystycznych.

Metoda równania regresji z „**Raportu metodologicznego część 4. Analiza obciążenia i standardy pracy urzędników sądowych**” (dotycząca urzędników z pozostałych działów administracji) jako jedyna ma ograniczone zastosowanie. Jak to już zostało wspomniane wcześniej metoda pozwala właściwie rozłożyć etaty według ich stanu aktualnego na dzień analizy, nie wykaże jednak nadwyżek i niedoborów w skali globalnej – całej organizacji. Tak więc ta metoda może być wykorzystana jako pierwsza w analizie grupy zawodowej urzędników z pozostałych działów administracji w celu prawidłowego rozlokowania etatów, zwłaszcza zniwelowania największych dysproporcji (nadwyżek i niedoborów w konkretnych placówkach), jednak później powinna zostać zastąpiona przez metodę prostej korelacji, która pozwala zidentyfikować nadwyżki lub niedobory na poziomie całej organizacji.



5. PODSUMOWANIE

Raporty metodologiczne dla poszczególnych grup zawodowych opracowane zostały z zachowaniem spójności metod badawczych. Dzięki temu zebranie ich w jedną całość nie naraża na problemy i pozwala sformułować podstawy dla realizacji docelowego projektu: **„Analiza obciążenia pracą i opracowanie standardów pracy dla wszystkich grup zawodowych w sądownictwie”**. Kluczowa, dla osiągnięcia celu projektu, będzie metodyczna realizacja badania według metod obligatoryjnych. Zapewnić to może rzetelny partner – wykonawca, wybrany w oparciu o rygorystyczne kryteria, których wymaga jeden z największych projektów tego typu w Europie.

Wyniki wypracowane w efekcie realizacji projektu nie tylko dadzą odpowiedź na pytanie „*jakie jest aktualnie obciążenie pracą w poszczególnych grupach zawodowych?*”, ale zapewnią „wkład” do wdrażanego właśnie Centralnego Systemu Informatycznego pozwalający stworzyć w nim moduł automatycznie i cyklicznie raportujący o obciążeniu pracą. Materiał źródłowy z badania pozwoli również kontynuować prace racjonalizatorskie w zakresie organizacji pracy, optymalizacji zadań, zmian organizacyjnych, itp. Wyniki badania dadzą się wprost przełożyć na koszty pracownicze, w konsekwencji czego będzie można oszacować znaczną część kosztów poszczególnych rodzajów spraw, będzie to stanowiło istotny element w planowanej przez Ministerstwo Sprawiedliwości analizie całkowitych kosztów związanych z prowadzeniem spraw.

Powyższe cele jest w stanie zapewnić realizacja projektu ściśle według wytycznych Raportu końcowego i zgodnie z metodologią raportów dla poszczególnych grup zawodowych.

6. ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1. SĄDY OKRĘGOWE – PODGRUPA 1

ZAŁĄCZNIK 2. SĄDY OKRĘGOWE – PODGRUPA 2

ZAŁĄCZNIK 3. SĄDY REJONOWE – PODGRUPA 1

ZAŁĄCZNIK 4. SĄDY REJONOWE – PODGRUPA 2

ZAŁĄCZNIK 5. SĄDY REJONOWE – PODGRUPA 3

ZAŁĄCZNIK 6. HARMONOGRAM PROJEKTU

**ZAŁĄCZNIK 7. ARKUSZE OBLICZENIOWE CZASU REALIZACJI KOLEJNYCH ETAPÓW
BADANIA I ZAPOTRZEBOWANIA NA ZASOBY ANALITYKÓW**