

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
monika.odlanicka-poczobutt@polsl.pl

STANDARYZACJA CZYNNOŚCI SEKRETARIATÓW SĄDOWYCH JAKO ELEMENT KONCEPCJI *LEAN* W LOGISTYCE WEWNĘTRZNEJ SĄDÓW POWSZECHNYCH

Streszczenie. W artykule dokonano identyfikacji czynności sekretarskich wspólnych i odrębnych dla poszczególnych wydziałów sądów powszechnych oraz zaproponowano ustalenie miary obciążenia pracowników biurowych. W treści artykułu zawarto również zalecenia dotyczące standaryzacji pracy sekretariatów.

Słowa kluczowe: *Lean thinking*, standaryzacja pracy, sekretariaty sądowe, sądownictwo powszechne, obciążenie pracowników biurowych

STANDARDIZATION OF COURT SECRETARIATS' OPERATIONS AS AN ELEMENT OF LEAN CONCEPT IN INTERNAL LOGISTICS OF COMMON COURTS

Abstract. The article presents the identification of joint and distinct secretarial operations for each department of common courts and the proposal of the measure of the workers workload. The content of the article also contains the recommendations for the standardization of secretariats' work.

Keywords: *Lean thinking*, standardization of work, the secretariats of the court, common courts, the workload of office workers

1. Wprowadzenie

Standaryzacja jest jedną z podstawowych zasad *Lean thinking*^{1,2}, a jej wprowadzenie jest warunkiem uzyskania kontroli nad parametrami procesu, jak również możliwości jego usprawniania. Błędne kojarzenie standaryzacji z usztywnieniem metod pracy, zamrożeniem zmian oraz biurokracją jest bezpośrednim skutkiem doświadczeń wynikających z przykładów traktowania standaryzacji jako celu samego w sobie. Implementacja koncepcji *Lean*, ze względu na możliwość jej zastosowania w każdym typie procesu, jest widoczna w wielu branżach i stała się atrakcyjna również wśród organizacji sektora publicznego³, jako sposób na poszukiwanie globalnych działań oszczędnościowych i próba ograniczenia kosztów operacyjnych⁴. Istotne jest nakierowanie na przejście od narzędzi analitycznych do orientacji strategicznej⁵. Dzięki standaryzacji pracy, stanowiącej istotny element koncepcji *Lean*, można łatwiej obserwować procesy, mierzyć je, zauważać rozbieżności i naświetlać problemy. W typowych organizacjach aktywności administracyjnej i biurowej, realizowanej przez pryzmat *Lean Office*⁶, obejmującej zarządzanie procesami biurowymi (np. złożenie oferty, rozpatrzenie reklamacji, zaopatrzenie w materiały biurowe), których celem jest odciążenie procesu, eliminacja nieefektywności i nieustanne doskonalenie umiejętności zaspokajania potrzeb zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych klientów⁷. Przykłady zastosowania tej koncepcji stanowią potwierdzenie, że jej filozofia i narzędzia mogą być z sukcesem implementowane w obszarach administracyjnych organizacji różnych branż.

Standaryzacja zastosowana jako metoda organizacji pracy, umożliwiająca wprowadzanie zmian, jest niewątpliwie procesem dynamicznym. Czasami pojawia się przekonanie, że warunek powtarzalności dyskwalifikuje procesy, które nie odbywają się w częstych cyklach, czyli że standaryzacja będzie miała sens raczej dla prac krótkich, których efektem są długie serie tego samego produktu. W praktyce trudno sobie wyobrazić proces, który nie jest w jakimś stopniu powtarzalny, dotyczy to również procesów realizowanych w sekretariatach sądów powszechnych. Badania dotyczące wpływu stanu sądownictwa na ogólny dobrobyt

¹ Womack J.P., Jones D.T.: *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster, Free Press, New York 1996, p. 6.

² Womack J.P.: *Lean Think: Where Have We Been and Where Are We Going? "Forming and Fabricating"*, Vol. 9(9), 2002, p. 2-6.

³ Grycuk A.: *Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, [w:] *Analizy BAS [on-line]*. Biuro Analiz Sejmowych, 4 lutego 2011.

⁴ Waterman J., McCue C.: *Lean Thinking Within Public Sector Purchasing Department: The Case Of The U.K Public Service*. „*Journal Of Public Procurement*”, Vol. 12, Iss. 4, 2012, p. 505-527.

⁵ Schiele J.J., McCue C.P.: *Professional service acquisition in public sector procurement: A conceptual model of meaningful involvement*. „*International Journal of Operations and Production Management*”, Vol. 26(3), 2006, p. 300-325.

⁶ Keyte B., Locher D.: *The Complete Lean Enterprise*. Productivity Press, New York 2004.

⁷ Womack J.P.: *op.cit.*, p. 2-6.

gospodarczy i społeczny są prowadzone w zasadzie dopiero od dziesięciu lat⁸, wskazują jednak, że prawidłowy rozwój gospodarczy każdego kraju w znacznej mierze zależy od sprawnego systemu sądownictwa⁹. Zgodnie z Konstytucją RP sądy powszechne sprawują wymiar sprawiedliwości we wszystkich sprawach, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych do właściwości innych sądów¹⁰. W polskim sądownictwie powszechnym funkcjonuje blisko 400 jednostek organizacyjnych sądownictwa (11 sądów apelacyjnych, 45 sądów okręgowych oraz 321 sądów rejonowych)¹¹. Istotnym problemem polskiego sądownictwa powszechnego jest przewlekłość prowadzonych postępowań sądowych¹², co potwierdzają wyniki badań zawarte w raporcie „Doing Business” w odniesieniu do czasu dochodzenia należności umownych¹³. Postępowanie w sprawach gospodarczych w Polsce trwa średnio 830 dni, uwzględniając wszystkie czynności związane ze składaniem pism procesowych, obsługą administracyjną, postępowaniem sądowym i egzekucyjnym. Istotną kwestią byłoby określenie poziomu obciążenia pracą kadry orzeczniczej (sędziowskiej)¹⁴ oraz pracowników personelu wspomagającego, zatrudnionych w sądach powszechnych, ponieważ w decydujący sposób wpływa on na sprawność prowadzonych postępowań. Przeprowadzenie analiz pozwoliłoby ponadto na likwidację znaczących dysproporcji w obciążeniu pracą, co w konsekwencji przełożyłoby się również na większą dostępność obywateli do sądu i zmianę postrzegania sądownictwa.

Strukturę organizacyjną sądownictwa jako instytucji państwowej określa minister sprawiedliwości w drodze zarządzenia, w którym zawarte są wytyczne dotyczące organizacji i zakresu działania sądów powszechnych, jak również zakresu działania i organizacji sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej. Wskazuje również szczegółowo obowiązki kierowników sekretariatów, kompetencje w zakresie nadzoru nad pracą sekretariatów, organizację i zakres działania poszczególnych komórek organizacyjnych powołanych do wykonywania czynności z zakresu administracji sądowej, a także zakres prac biurowych w sprawach sądowych oraz w sprawach z obszaru administracji i nadzoru.

Wdrożenie pracy standaryzowanej w organizacji miałoby zauważalny wpływ na jej działanie, gdyż pozwoliłoby na monitorowanie najważniejszego elementu działalności –

⁸ Ramello G.B., Voigt S.: The economics of efficiency and the judicial system. Introduction. „International Review of Law and Economics”, Vol. 32, 2012, p. 1-2.

⁹ Pojęcie to pojawia się w literaturze anglojęzycznej jako *judicial system*. W polskim tłumaczeniu używane jest zamiennie z pojęciem *system sądowniczy*. System sądowniczy stanowią sądy powszechne i sądy szczególne. Sądownictwo powszechne jest trójszczeblowe; na jego strukturę składają się sądy rejonowe, okręgowe i apelacyjne.

¹⁰ Konstytucja RP, art. 56, ust. 1.

¹¹ www.ms.gov.pl, grudzień 2016.

¹² Dokument programowy rządu i Ministerstwa Sprawiedliwości: Strategia Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, część 9. Sprawne państwo.

¹³ Beldowski J., Safjan-Kaczorowska M.: Kierunki reformy wymiaru sprawiedliwości w Polsce według Banku Światowego. „Monitor Prawniczy”, nr 26, 2006, s. 1322-1330.

¹⁴ Blank J., van der Ende M., van Hulst B., Jagtenberg R.: Bench Marking in an International Perspective. An International Comparison of the Mechanisms and Performance of the Judiciary System. ECORYS-NEI, Rotterdam 2004.

codziennej pracy sekretariatów. Standaryzacja procesów może pomóc w zwiększaniu elastyczności organizacyjnej. Kiedy wszystkie jednostki operacyjne wykonują jakiś proces w ten sam sposób, organizacja może łatwiej przesuwać pracowników między departamentami, reagując na zmiany w zapotrzebowaniu¹⁵.

Przy doborze rozwiązań szczególne znaczenie ma specyfika badanej organizacji, która z jednej strony działa jak typowy system produkcyjny – sprawy przepływają w ramach procesu z jednej komórki „produkcyjnej” do drugiej, oczekując w kolejkach i tworząc klasyczne „wąskie gardła” – z drugiej otrzymywany rezultat/wytwór (bo przecież nie produkt) jest niejako „wyrabiany ręcznie” przez wysoko wykwalifikowanych, niezależnie pracujących profesjonalistów¹⁶. Tradycyjne praktyki są trudne do zastosowania, pozostawiają jednak pole do zastosowania dla koncepcji *Lean* w zakresie kontrolowania procesów, operacji i działań personelu pozaorzeczniczego, czyli pracowników biurowych. W tym obszarze procesy mogą być analizowane zgodnie z koncepcją zarządzania przepływami^{17,18}.

Ustalenie zasad standaryzacji pracy na poszczególnych stanowiskach pozwoliłoby na zwiększenie pewności, że organizacja utrzymuje odpowiednie zapasy w postaci zasobów ludzkich, gwarantujące sprawność realizowanych procesów. Problemy to brak wypracowanej metody pomiaru obciążenia pracowników sekretariatów sądowych oraz brak standardów, które pozwoliłyby na wyrównanie obciążenia pracą i dokonywanie porównań.

Celem artykułu była identyfikacja czynności sekretarskich wspólnych i odrębnych dla poszczególnych wydziałów sądów powszechnych, propozycja ustalenia miary obciążenia pracowników biurowych oraz sformułowanie zaleceń dotyczących standaryzacji pracy sekretariatów.

2. Obciążenie sekretariatów sądowych – identyfikacja czynności

Obciążenie sekretariatów sądowych jest najczęściej błędnie utożsamiane z dwoma wartościami: liczbą sędziów orzekających w wydziale oraz liczbą wpływających spraw. Liczba sędziów nie powinna być miernikiem obciążenia sekretariatu a ustalenie liczby pracowników sekretariatu w odniesieniu do liczby sędziów jest nieprawidłowe. W tabeli 1 przedstawiono arkusz kalkulacyjny wskazujący dysproporcje w obciążeniu poszczególnych

¹⁵ Stabryła A. (red.): *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 231.

¹⁶ Odlanicka-Poczobutt M.: *Modele procesów logistycznych w sądownictwie powszechnym*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 223-224.

¹⁷ Coolson J.P.: From the benches and trenches, case management innovation in a large Urban Trial Court: the critical importance of legal stakeholder attitudes. „The Justice System Journal”, Vol. 30(1), 2008, p. 70-90.

¹⁸ Steelman D.C., Fabri M.: Can an Italian Court use the American approach to delay reduction. „The Justice System Journal”, Vol. 29(1), 2008, p. 1-23.

wydziałów w kilku sądach województwa śląskiego, na podstawie danych udostępnionych przez prezesów tych sądów. Widoczne rozbieżności wskazują nawet na trzykrotne różnice w dziennym obciążeniu pracowników.

Tabela 1

Zestawienie obciążenia w wybranych wydziałach sądów województwa śląskiego

Sąd	Wydział	Liczba sesji	Łącznie etaty (urzędnicy + obsługa)	Liczba sesji/etaty (2/3)	Liczba dni pracy w miesiącu	Różnica między liczbą dni pracy a średnią liczbą sesji przypadającą na jednego pracownika (5-4)	Wysyłana poczta	Średnie dzienne obciążenie pracownika (7/6/3)
	1	2	3	4	5	6	7	8
SR w CH	Wydział Cywilny I	42	17	2,47	20	17,53	5543	18,60
SR w S	Wydział Cywilny I	32	8	4,00	20	16,00	3329	26,01
SR w M	Wydział Cywilny I	29	14,75	1,97	20	18,03	3921	14,74
SR w CH	Wydział Karny II	14	13	1,08	20	18,92	3845	15,63
SR w S	Wydział Karny II	31	9	3,44	20	16,56	2072	13,91
SR w M	Wydział Karny II i Samodzielna Sekcja ds. Wykroczeń	41	9	4,56	20	15,44	1055	7,59
SR w CH	Wydział Karny IX	19	6	3,17	20	16,83	1300	12,87
SR w S	Wydział Karny VII	48	10	4,80	20	15,20	3375	22,20
SR w M	Wydział Karny VII Zamiejscowy	24	6	4,00	20	16,00	1140	11,88
SR w S	Wydział Rodzinny i Nieletnich III	5	3	1,67	20	18,33	571	10,38
SR w S	Wydział Gospodarczy V	4	3	1,33	20	18,67	935	16,70

Źródło: Opracowanie na podstawie: Hajduk W.: Analiza obciążenia sekretariatów. Materiały szkoleniowe. Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 12-14 grudnia 2011, udostępnione przez autora.

W kolumnie 3 widoczna jest znaczna rozbieżność w liczbie pracowników. Sytuacja ta dotyczy również sędziów – występuje bowiem często sytuacja, że do wydziału, w którym pracuje tylko 5 sędziów ma miejsce wpływ spraw dla 15 sędziów.

Obciążenie pracownika biurowego jest związane przede wszystkim z ilością czynności wynikających z rodzaju spraw, a nie z ich liczbą. Nakład pracy sekretariatów – cywilnego i karnego, związany z odnotowaniem spraw w repertoriach i ich dalszym prowadzeniem – będzie zbliżony do przypadku 100 spraw o nadanie klauzuli wykonalności bankowym tytułom egzekucyjnym wpływających do Wydziału Cywilnego – i 2 spraw w Wydziale Karnym, gdzie jest 10 oskarżonych i 100 świadków. Liczba wpływających spraw nie jest zatem miarodajna do obliczania obciążenia sekretariatu.

Punktem wyjścia do rozważań było ustalenie, czy praca poszczególnych sekretariatów – cywilnych, karnych i pozostałych może być ze sobą porównana¹⁹. Analizie podlegały również specyficzne uwarunkowania pracy poszczególnych wydziałów. Dla dokonania porównań konieczne było ustalenie:

- czynności sekretarskich wspólnych i odrębnych dla poszczególnych wydziałów,
- czynności decydujących o terminowej realizacji zadań w ramach czynności sekretariatu,
- wspólnej miary obciążenia dla wszystkich sekretariatów wydziałów sądu²⁰.

W wyniku przeprowadzonej analizy zidentyfikowano czynności wykonywane przez sekretariaty wydziałów sądów, takie jak: protokołowanie spraw, odnotowywanie w księgach biurowych, przepisywanie, przenoszenie/wyszukiwanie akt, dołączanie dokumentów do akt, kserowanie dokumentów, rozmowy telefoniczne, kopertowanie²¹.

Drugi etap analizy pozwolił na ustalenie czynności decydujących o terminowej realizacji zadań w ramach czynności sekretariatu, określających sprawność jego działania, mierzoną terminowością wykonywania zarządzeń w zakresie: odnotowywanie w księgach biurowych, przepisywanie, przenoszenie/wyszukiwanie akt, dołączanie dokumentów do akt, kserowanie dokumentów, przyjmowanie stron, rozmowy telefoniczne i kopertowanie (z wyłączeniem protokołowania, gdyż pracownik protokołujący nie wykonuje czynności mających wpływ na sprawność sekretariatu). Ostatni etap analizy – ustalenie wspólnej miary obciążenia dla wszystkich sekretariatów wydziałów sądu – pozwolił na wskazanie wspólnego miernika, który pozostawałby w odpowiedniej proporcji do wszystkich zidentyfikowanych czynności wspólnych (z wyjątkiem protokołowania) i stanowił wypadkową tych czynności, odzwierciedlając nakład pracy sekretariatu.

¹⁹ Hajduk W.: Analiza obciążenia sekretariatów. Materiały szkoleniowe. Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 12-14 grudnia 2011, udostępnione przez autora.

²⁰ Odlanicka-Poczobutt M.: Modele..., op.cit., s. 380.

²¹ Hajduk W.: Analiza..., op.cit.

3. Ustalenie miary obciążenia pracą – zalecenia dla standaryzacji czynności

Głównym celem standaryzacji jest stworzenie podstawy dla procesu ciągłego doskonalenia. W sytuacji braku ustanowionych standardów pracy, wszelkie zadania wykonywane są w różny sposób przez różnych wykonawców, co stwarza wrażenie niepowtarzalności i przypadkowości, a wprowadzane usprawnienia nie podlegają ocenie w aspekcie ich przydatności, ponieważ trudno jest określić ich punkt wyjścia. Brak metody powoduje narastające nieporozumienia pomiędzy pracownikami wydziałów. Stosowane „intuicyjne” rozmieszczanie kadry urzędniczej jest niewłaściwe i prowadzi do znacznych dysproporcji w obciążeniu.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na stwierdzenie, że praca całego sekretariatu znajduje końcowe odzwierciedlenie w liczbie wysyłanej korespondencji²². Ocenie podlegał cały sekretariat bez uwzględniania podziału obowiązków, zatem nakład pracy sekretariatu związany z odnotowaniem spraw w repertorium, przygotowaniem zawiadomień i wezwań dla uczestników postępowań oraz świadków będzie tego obrazem.

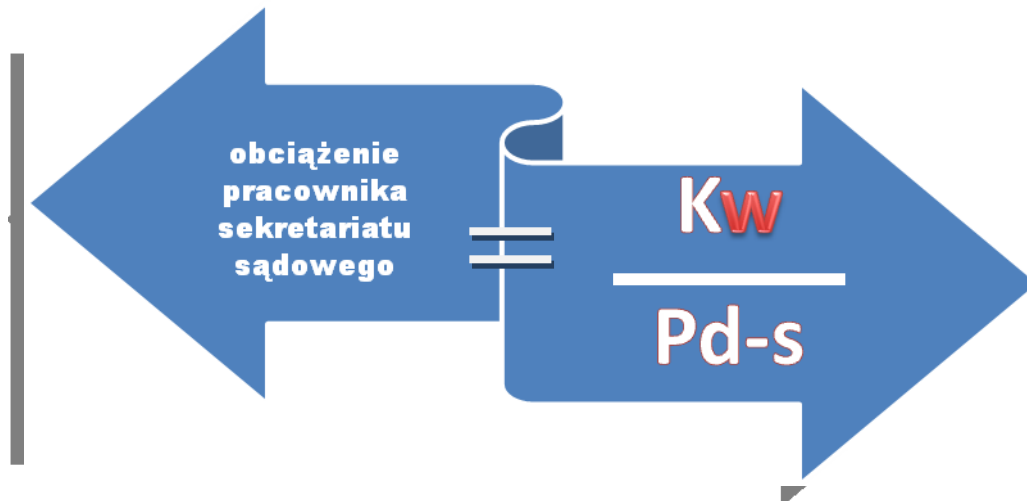
Algorytm obliczania obciążenia pracownika każdego z sekretariatów w określonym okresie (bez rozróżnienia, który z pracowników jakie czynności wykona) przedstawiono na rys. 1. Założono, że liczba dni sesyjnych (dni, w których pracownik protokołuje rozprawy) przypadających na jednego pracownika jest równa liczbie sesji/liczbie pracowników. Liczba dni pracy jednego pracownika poza salą rozpraw = liczbie dni pracujących – liczba dni sesyjnych przypadających na jednego pracownika. Zatem: obciążenie = korespondencja/liczba pracowników x liczba dni roboczych w miesiącu – liczba sesji w wydziale^{23,24}.

Współczynnik trudności generowania korespondencji (w) jest uzależniony od wykonywania czynności w takich samych lub zbliżonych warunkach, czyli czasochłonność wpisywania danych do repertoriów musi być porównywalna. Podwójna biurowość (w formach papierowej i elektronicznej), która ma miejsce w niektórych sądach, powoduje, że nakład pracy związany z wpisywaniem do repertoriów jest znacznie większy, niż w przypadku odnotowywania spraw w jednorodnych urządzeniach. Istnieje również trudność z identyfikacją liczby wysyłanej korespondencji, jeżeli sekretariat nie ma prawidłowo prowadzonych wpisów w zakładce funkcjonującego programu SAWA. Elektroniczne generowanie pism znacznie zmniejsza nakład pracy.

²² Odlanicka-Poczobutt M.: Modele..., op.cit.; Hajduk W.: op.cit.; Odlanicka-Poczobutt M.: Integration and standardization of processes as a determinant of workload balancing in the court secretariats, [in:] Carpathian Logistics Congress. CLC'2013, December, 9th-11th 2013, Cracow, Poland. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.]: [b.w.], 2013, CD-ROM.

²³ Odlanicka-Poczobutt M.: Modele..., op.cit., s. 382.

²⁴ Odlanicka-Poczobutt M.: Integration..., op.cit.



K – korespondencja wysłana,
 P – liczba pracowników sekretariatu wydziału,
 d – liczba dni roboczych w miesiącu (przyjmuje się 20),
 s – liczba sesji w wydziale,
 w – współczynnik trudności generowania korespondencji.

Rys. 1. Algorytm obciążenia pracownika sekretariatu sądowego

Źródło: Odlanicka-Poczobutt M.: Integration and standardization of processes as a determinant of workload balancing in the court secretariats, [in:] Carpathian Logistics Congress. CLC'2013, December, 9th-11th 2013, Cracow, Poland. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.]: [b.w.], 2013, CD-ROM.

Szerszym problemem jest nieprawidłowość mierników stosowanych w sądownictwie powszechnym do analizy obciążenia pracą pracowników merytorycznych, tym zagadnieniom poświęcono jednak odrębne opracowanie²⁵.

4. Podsumowanie

Zaproponowane rozwiązanie nie wskazuje, jakie powinno być optymalne obciążenie statystycznego pracownika, lecz pozwala na porównanie obciążenia między wydziałami i dokonywanie przesunięć kadrowych, stanowiąc jednocześnie zalecenie w kierunku standaryzacji pracy sekretariatów. Pozwala na ustalenie, na jakim poziomie powinno kształtować się pożądane obciążenie, a kiedy jest ono nadmierne w stosunku do pozostałych

²⁵ Por. Odlanicka-Poczobutt M.: The analysis of the relationship between the organizational structure, the inflow of cases and fixing the number of permanent posts within the common judiciary – A perspective of performance measurement, [in:] Carpathian Logistics Congress. CLC'2015, November 4th-6th 2015. Jeseník, Czech Republic. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.]: [b.w.], 2015, CD-ROM oraz Odlanicka-Poczobutt M.: The reform of the common judiciary in Poland – annexation or adaptation?, [in:] Malina A., Oczkowska R., Kaczmarek J. (eds.): Knowledge, economy, society. Challenges and development trends of modern economy, finance and information technology. Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015, p. 439-450.

wydziałów, co pozwoli dokonać przesunięć pracowników między wydziałami (w razie potrzeby). Stanowi to istotny krok w kierunku prawidłowej alokacji zasobów dzięki standaryzacji czynności. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że zaproponowane rozwiązanie nadaje się do zastosowania w sądach bez nakładów finansowych i niezależnie od funkcjonujących programów biurowych. Byłoby to istotne również z punktu widzenia doskonalenia procesów.

Analiza pracy sekretariatów oraz ustalenie czynności sekretarskich pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- Czynności wykonywane przez sekretariaty są takie same, jednak w niektórych sekretariatach pewne czynności nie występują (np. w wydziale ksiąg wieczystych nie występuje czynność protokołowania rozpraw).
- Pracownik, który protokołuje rozprawy jest w tym czasie wyłączony z pracy sekretariatu.
- Sprawność pracy sekretariatu (mierzona terminowością wykonywania zarządzeń) zależy od liczby pracowników sekretariatu, którzy w danym momencie pracują w sekretariacie (tzn. nie protokołują rozpraw), a także od wszystkich czynności sekretarskich, przypadających na tych pracowników.
- Czasochłonność poszczególnych czynności ulega uśrednieniu pomiędzy poszczególnymi sekretariatami, przy dużej liczbie tych czynności (w każdym wydziale przepisuje się pisma zarówno krótkie, jak i długie, wpisuje się do repertorium sprawy gdzie jest np. 2 uczestników postępowania oraz sprawy, gdzie występuje ich kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu itp.^{26,27}).

Ustalenie proponowanego miernika obciążenia pracą sekretariatów sądowych otwiera dalsze możliwości analizy elementów realizowanych procesów. Prawidłowa analiza czynności każdego realizowanego procesu wiąże się z identyfikacją wszystkich działań, które są wykonywane, co wymaga wyjścia poza wąskie ramy, definiujące role funkcyjne w organizacji. Zgodnie z koncepcją *Lean* przepływ definiowany jest jako nieprzerwany postęp pracy w równomiernym rytmie przez wszystkie zadania, bez zakłóceń i zbędnych powtórek. Ważne jest odpowiednie zdefiniowanie i rozdzielenie poszczególnych zadań, aby były dopasowane do wyznaczonego rytmu pracy. Istotne jest również proponowane dynamiczne lokowanie zasobów niezbędnych do wykonania danego zadania.

Zadania wyznaczone w okresach taktu powinny wykorzystywać zasadę systemu ssącego – informacje powinny być przekazane do następnego zadania dopiero wtedy, gdy nastąpi taka potrzeba. Prace powinny zostać wykonane poprawnie za pierwszym razem, aby uniknąć zbędnych iteracji.

²⁶ Odlanicka-Poczobutt M.: Modele..., op.cit., s. 381.

²⁷ Hajduk W.: op.cit.

Znacząca liczba zaległości skłania do przeprowadzenia głębokiej analizy sposobu organizacji pracy sądu, kierowania ruchem spraw i tokiem postępowań. Standaryzacja pracy sprawia, że zarządzanie przestaje być spontaniczną reakcją na niespodziewane problemy, ale staje się stabilnym procesem eliminacji źródeł problemów, utrzymania zmian oraz ciągłego doskonalenia.

Kolejnym krokiem powinno być wykorzystanie stworzonej przez standaryzację podstawy do określenia marnotrawstwa w procesie i doskonalenie procesu przez eliminację zidentyfikowanych czynności nieprzynoszących wartości dodanej.

Bibliografia

1. Beldowski J.: Safjan-Kaczorowska M.: Kierunki reformy wymiaru sprawiedliwości w Polsce według Banku Światowego. „Monitor Prawniczy”, nr 26, 2006.
2. Blank J., van der Ende M., van Hulst B., Jagtenberg R.: Bench Marking in an International Perspective. An International Comparison of the Mechanisms and Performance of the Judiciary System. ECORYS-NEI, Rotterdam 2004.
3. Coolsen J.P.: From the benches and trenches, case management innovation in a large Urban Trial Court: the critical importance of legal stakeholder attitudes. “The Justice System Journal”, Vol. 30(1), 2008.
4. Dokument programowy rządu i Ministerstwa Sprawiedliwości: *Strategia Polska 2030, Wyzwania rozwojowe, część 9. Sprawne państwo.*
5. Grycuk A.: Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej, [w:] Analizy BAS [on-line]. Biuro Analiz Sejmowych, 4 lutego 2011.
6. Hajduk W.: Analiza obciążenia sekretariatów. Materiały szkoleniowe. Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 12-14 grudnia 2011, udostępnione przez autora.
7. Keyte B., Locher D.: *The Complete Lean Enterprise.* Productivity Press, New York 2004.
8. Konstytucja RP, art. 56, ust. 1.
9. Odlanicka-Poczobutt M.: Integration and standardization of processes as a determinant of workload balancing in the court secretariats, [in:] Carpathian Logistics Congress. CLC'2013, December, 9th-11th 2013, Cracow, Poland. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.]: [b.w.], 2013, CD-ROM.
10. Odlanicka-Poczobutt M.: The analysis of the relationship between the organizational structure, the inflow of cases and fixing the number of permanent posts within the common judiciary – A perspective of performance measurement, [in:] Carpathian Logistics Congress. CLC'2015, November 4th-6th 2015, Jesenik, Czech Republic. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.]: [b.w.], 2015, CD-ROM.

11. Odlanicka-Poczobutt M.: The reform of the common judiciary in Poland – annexation or adaptation?, [in:] Malina A., Oczkowska R., Kaczmarek J. (eds.): Knowledge, economy, society. Challenges and development trends of modern economy, finance and information technology. Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015.
12. Odlanicka-Poczobutt M.: Modele procesów logistycznych w sądownictwie powszechnym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.
13. Ramello G.B., Voigt S.: The economics of efficiency and the judicial system. Introduction. “International Review of Law and Economics”, Vol. 32, 2012.
14. Schiele J.J., McCue C.P.: Professional service acquisition in public sector procurement: A conceptual model of meaningful involvement. “International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 26(3), 2006.
15. Stabryła A. (red.): Innowacyjność we współczesnych organizacjach. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Steelman D.C., Fabri M.: Can an Italian Court use the American approach to delay reduction. “The Justice System Journal”, Vol. 29(1), 2008.
17. Waterman J., McCue C.: Lean Thinking Within Public Sector Purchasing Department: The Case Of The UK Public Service. “Journal Of Public Procurement”, Vol. 12, Iss. 4, 2012.
18. Womack J.P., Jones D.T.: Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster, Free Press, New York 1996.
19. Womack J.P.: Lean Think: Where Have We Been and Where Are We Going? “Forming and Fabricating”, Vol. 9(9), 2002.
20. www.ms.gov.pl, grudzień 2016.