

Katarzyna Hein¹

**ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM KURATORSKIEJ
SŁUŻBY SĄDOWEJ. KOMPETENCJE
MENEDŻERSKIE**

**MANAGING THE PROBATION, WELFARE
AND GUARDIAN AD LITEM SERVICES TEAM.
MANAGERIAL COMPETENCE**

Otrzymano: 16.07.2020 Zaakceptowano: 22.12.2020 Opublikowano: 28.02.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0014.6379

Artykuł Oryginalny

Źródło finansowania – badania własne

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie tematyki zarządzania zespołem kuratorskiej służby sądowej w kontekście kompetencji menadżerskich kierownika zespołu. W oparciu o studium literatury podkreślone zostało, iż poziom kompetencji menedżerskich kierownika ma istotny wpływ na skuteczność i efektywność zarządzania zespołem.

Pierwszą część artykułu poświęcono organizacji zespołu kuratorskiej służby sądowej. Następnie opisano, czym jest zarządzanie i jakie są jego funkcje. Przedstawiono zadania kierownika zespołu w odniesieniu do poszczególnych funkcji zarządzania. W dalszej kolejności zaprezentowano problematykę kompetencji menedżerskich. Określono kluczowe kompetencje kierownika zespołu, wykorzystując model kompetencji menedżera opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz wykazano ich wpływ na efekty pracy. W podsumowaniu wskazano na potrzebę badań empirycznych w zakresie określenia poziomu kompetencji menedżerskich

¹ Mgr Katarzyna Hein, kurator specjalista, kierownik Zespołu Kuratorskiej Służby Sądowej, Sąd Rejonowy w Bytowie, autor do korespondencji: Katarzyna Hein, e-mail: katarzyna.hein@bytow.sr.gov.pl, ORCID: 0000-0003-3865-1653.

kierowników zespołów jako wyznacznika w kierunku zmian i intensyfikacji szkoleń kuratorskiej kadry kierowniczej oraz podstawę do opracowania modelu kompetencji menedżerskich osoby zarządzającej zespołem kuratorów.

W przekonaniu autora zarządzanie zespołem kuratorskim stanowi ważny aspekt jego działalności, a kształtowanie profesjonalizmu w tej dziedzinie staje się poważnym wyzwaniem. W związku z tym przed kierownikiem zespołu jako realizatorem procesu zarządzania stoją wielowymiarowe wymagania. Dotyczą one kwalifikacji w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia, w tym kompetencji menedżerskich, a także cech osobowości i postaw etycznych. Analizując dotychczasowy stan wiedzy w przedmiocie zarządzania zespołem kuratorskim można odnieść wrażenie, że brakuje publikacji, które rozwijałyby ten temat od strony nauki o zarządzaniu. Dlatego też artykuł ma za zadanie w pewnym stopniu wypełnić lukę poznawczą w tym zakresie.

Słowa kluczowe: Zespół Kuratorskiej Służby Sądowej, zarządzanie, kierownik Zespołu Kuratorskiej Służby Sądowej, kompetencje menedżerskie

Abstract

The aim of the article is to present the aspects of managing the probation, welfare and guardian ad litem services team in the context of the managerial competence of the team manager. Based on a literature study, it has been emphasized that the level of managerial competence of a manager has a significant impact on the effectiveness of team management.

The first part of the article was devoted to the organization of the probation, welfare and guardian ad litem services team. Then, definition and functions of management were described. The tasks of the team manager are presented in reference to particular management functions. Afterwards, problematic aspects of managerial competences were presented. The key competences of a team manager were indicated, based on the managerial competence model developed by the Polish Agency for Enterprise Development. Also presented, was the impact of these competences on the effects of work. The summary highlighted the necessity of conducting empirical research, in order to explore the level of the team manager's managerial competences as a determinant in the direction of changes and intensification of training of managerial staff. It was also used as the basis for developing a model of the managerial competence of a person managing a team of probation officers.

In the author's opinion, managing the probation, welfare and guardian ad litem services team is an important aspect of the manager's activity, and shaping professionalism in this field becomes a serious challenge. Therefore, the team manager faces multi-dimensional requirements as the executor of the management process. They relate to qualifications in the area of knowledge, skills and experience, including managerial competences, as well as personality traits and ethical attitudes. By analysing the current state of knowledge in the field of managing the probation, welfare and guardian ad litem services team, one can get the impression that there are no publications that would develop this topic from the perspective of management science. Therefore, the article aims to partially fill the cognitive gap in this respect.

Key words: Probation, Welfare and Guardian ad Litem Services Team, management, manager of the probation, welfare and guardian ad litem services team, managerial competences

Wprowadzenie

Zmieniające się warunki gospodarcze, społeczne i prawne powodują, że na znaczeniu zyskuje kreatywne zarządzanie zespołem, zarządzanie rozwojem pracowników, efektywne komunikowanie się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, ciągłe rozwijanie i doskonalenie kompetencji. Wymiar sprawiedliwości jako szczególna organizacja również ulega przeobrażeniom w zakresie stosowanych metod i technik zarządzania. W kierowaniu sądownictwem coraz częściej wykorzystywane są pozytywne wzory z funkcjonowania administracji publicznej oraz dobre praktyki wypracowane w biznesie². Taka celowa implikacja metod i technik zarządzania ma za zadanie zwiększać skuteczność i efektywność realizowania podstawowych zadań i celów sądownictwa. W sukcesie tym główną rolę ogrywa kadra kierownicza, która w ramach posiadanych kompetencji planuje, decyduje, organizuje, kieruje, motywuje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne, w tym racjonalność ich wykorzystania w stosunku do uzyskanych efektów. Dlatego też w nowoczesnym zarządzaniu w jednostkach wymiaru sprawiedliwości przewartościowuje

² P. Banasik, *Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości – w kierunku spójnego systemu i budowania wartości*, Warszawa 2015, s. 44.

się role kadry zarządczej, na którą składają się menedżerowie pierwszego stopnia – sędziowie kierujący prowadzonymi przez siebie postępowaniami, drugiego stopnia – przewodniczący wydziałów merytorycznych, kierownicy oddziałów i sekretariatów oraz trzeciego stopnia – prezes i dyrektor sądu³. Wynika z tego, że na sądownictwo można spojrzeć nie tylko już z perspektywy wyłącznie prawnej, ale także z perspektywy menedżerskiej⁴. Coraz większego znaczenia nabierają standardy zarządzania wraz z oczekiwaniami kompetencji menedżerskich.

Odnosząc się do powyższej tematyki w artykule skupiono uwagę na zarządzaniu jednostką organizacyjną wchodzącą w skład struktury sądu rejonowego, którą jest zespół kuratorskiej służby sądowej. W przekonaniu autora, zarządzanie zespołem kuratorów stanowi ważny aspekt jego działalności, a kształtowanie profesjonalizmu w tej dziedzinie staje się poważnym wyzwaniem. Realizatorem procesu zarządzania zespołem jest kierownik zespołu. Dlatego też przed nim stawia się wielowymiarowe wymagania i to zarówno w sferze kwalifikacji w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia, ale także cech osobowości oraz postaw etycznych i moralnych. Z perspektywy zadań stawianych kierownikowi na znaczeniu zyskuje nie tylko wiedza i doświadczenie z zakresu pedagogiki, psychologii, prawa czy socjologii, ale również z dziedziny zarządzania. Analizując obecny stan nauki w tematyce zarządzania zespołem kuratorów można odnieść wrażenie, że zagadnienie to nie zostało dotychczas poddane ocenie przez teoretyków oraz praktyków zajmujących się problematyką kurateli sądowej w Polsce. Co prawda dostrzega się potrzebę szkolenia kuratorskiej kadry kierowniczej, co czyni między innymi Krajowa Szkoła Prokuratury i Sądownictwa, jednakże w literaturze brakuje publikacji, które rozwijałyby zagadnienie z perspektywy nauki o zarządzaniu. Artykuł w pewnym stopniu wypełnia lukę poznawczą w tym zakresie. Ma jednak charakter wyłącznie teoretyczny, gdyż stanowić będzie punkt wyjścia dla przyszłych badań empirycznych autora.

Celem opracowania jest przedstawienie tematyki kierowania zespołem kuratorskiej służby sądowej w kontekście kompetencji menadżerskich osoby bezpośrednio nim zarządzającej. W związku z tym przyjęto tezę, iż sprawne i efektywne zarządzanie zespołem kuratorów zależy w dużej mierze od kompetencji menadżerskich kierownika zespołu.

³ *Ibidem*, s. 134.

⁴ P. Banasik, *Sąd zaangażowany społecznie – pożądanym kierunek zmian*, Warszawa 2017, s. 27.

1. Organizacja zespołu kuratorskiej służby sądowej

Na mocy ustawy o kuratorach sądowych z dnia 21 lipca 2001 roku⁵ w systemie sądownictwa powszechnego na szczeblu sądu rejonowego powołuje się jednostkę organizacyjną, którą stanowi zespół kuratorskiej służby sądowej. W sądach tworzy się zespoły wykonujące orzeczenia w sprawach karnych oraz realizujące orzeczenia w sprawach rodzinnych i nieletnich. Jeżeli powołanie dwóch lub więcej zespołów jest niecelowe, tworzy się jeden, wykonujący orzeczenia w sprawach karnych, rodzinnych i nieletnich. W ramach zespołu wykonują powierzone im zadania kuratorzy sądowi. Cytowana ustawa, jak również inne akty prawne nie określają liczby etatów kuratorskich przypadających na jeden zespół. W literaturze przedmiotu funkcjonuje jednakże teza, iż zespoły realizujące orzeczenia tylko w sprawach karnych lub tylko w sprawach rodzinnych i nieletnich powinny liczyć od 12 do 16 kuratorów zawodowych⁶ (w tym kierownik zespołu), natomiast zespoły wykonujące orzeczenia w sprawach karnych, rodzinnych i nieletnich, z uwagi na różnorodność zadań, nie powinny składać się z więcej niż 8–11 kuratorów zawodowych (w tym kierownik zespołu), przy czym górne wartości należy traktować jako ekstremalne⁷. Zespół kuratorski jest zorganizowany podobnie jak wydziały sądowe, oznaczony cyfrą rzymską, a zarządzanie zespołem powierza się kierownikowi zespołu, którego kompetencje są zbliżone do tych, które przyznano przewodniczącemu wydziału sądowego⁸. Kierownika zespołu powołuje i odwołuje prezes sądu okręgowego na wniosek kuratora okręgowego po zasięgnięciu opinii prezesa sądu rejonowego. Może nim zostać osoba, która wyróżnia się zdolnościami organizacyjnymi. Ponadto posiada co najmniej 5-letni staż pracy kuratorskiej, stopień kuratora specjalisty, a w wyjątkowych okolicznościach stopień starszego kuratora sądowego. Czynności biurowe wynikające z podziału zadań zleconych kuratorom wykonują pracownicy wydziałów sądu rejonowego, na rzecz których zespół wykonuje zadania. Inną alternatywą jest prowadze-

⁵ Ustawa o kuratorach sądowych z 21 lipca 2001 r. (Dz.U. 2020, poz. 167 t.j.).

⁶ W praktyce teza ta nie zawsze znajduje zastosowanie. Występują okręgi sądowe, gdzie zespoły mają zdecydowanie mniejszy skład osobowy niż wskazano w literaturze. Na przykład w okręgu gdańskim takie zespoły liczą od 5 do 14 kuratorów.

⁷ A. Rzepniewski, *Organizacja kuratorskiej służby sądowej*, w: *Zarys metodyki kuratora sądowego*, red. K. Stasiak, Warszawa 2018, s. 171.

⁸ T. Jedynak, w: *Komentarz do ustawy o kuratorach sądowych*, Komentarz do art. 39, T. Jedynak, K. Stasiak, Warszawa 2008, s. 215.

nie biurowości kuratorskiej w ramach sekretariatu, który powołuje prezes sądu rejonowego. Do zadań obsługi biurowej należy prowadzenie urzędzeń ewidencyjnych i innych czynności biurowych wynikających z obowiązków zespołu. Prowadzi się je w systemie informatycznym, a w uzasadnionych przypadkach w postaci papierowej⁹. W zespołach wprowadzono technologię informatyczną w postaci oprogramowania Kurator 3 lub Currenda, które nie tylko wykorzystywane są przez pracownika zajmującego się biurowością kuratorską, ale także stanowią narzędzie pracy dla kuratorów zawodowych.

2. Czym jest zarządzanie

Rozwinięcie zagadnienia zarządzania zespołem kuratorskiej służby sądowej wymaga wyjaśnienia, czym jest zarządzanie i jakie są jego funkcje. Pojęcie zarządzanie jest szeroko interpretowane w literaturze przedmiotu. Istnieje wiele definicji, które akcentują różne jego aspekty. Większość z nich dąży do zwięzłego i precyzyjnego zdefiniowania istoty zagadnienia. To, czym jest jednak zarządzanie zależy od szczebla, obszaru i organizacji, gdzie następuje proces zarządzania. Najogólniej zarządzanie jest określane jako działalność kierownicza, która polega na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów, procesów i informacji w istniejących warunkach prawnych, społecznych, ekonomicznych, w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań społecznych¹⁰. Proces zarządzania jest, zatem realizowany dzięki określonym sekwencjom działań, które nazywane są w nauce o zarządzaniu funkcjami zarządzania. Są nimi: planowanie, organizowanie, kierowanie i motywowanie oraz kontrolowanie¹¹.

Planowanie jest pierwszą podstawową funkcją kierowniczą, stanowi punkt wyjścia dla podejmowania działań w zarządzaniu organizacją,

⁹ § 516.3. Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z 19 czerwca 2019 r. w sprawie organizacji z zakresu działania sekretariatów sądowych i innych działów administracji sądowej (Dz.U. 2019, poz. 138).

¹⁰ B. Bojewska, *Przestanki i uwarunkowania nowoczesnego zarządzania – implikacje dla wymiaru sprawiedliwości*, w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część II. Zarządzanie i ekonomia*, red. P. Banasik, R. Sobiecki, Warszawa 2016, s. 3.

¹¹ *Funkcje zarządzania*, <https://czelej.com.pl/fileuploader/download/download/?d=0&file=custom%2Fupload%2FFile-1439972093.pdf>, dostęp: 20.02.2020.

projektem czy zespołem. Oznacza wytyczanie celów, określenie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, które służą do integracji i koordynacji działań¹². Istotą planowania jest przede wszystkim określenie celów. To one są wskazówką postępowania, ujednolicającą działanie wszystkich pracowników, pozwalającą zrozumieć, dokąd zmierza organizacja i dlaczego osiągnięcie docelowych stanów jest ważne. Skuteczne wyznaczanie zadań wpływa na dobre planowanie.

Następna funkcja zarządzania – organizowanie – polega najogólniej na opracowaniu odpowiedniej konfiguracji zasobów, która pozwoli na sprawną realizację zaplanowanych działań. W znaczeniu węższym oznacza tworzenie struktur umożliwiających realizację planów oraz innych rutynowych lub doraźnych działań, nieujętych w planach, gdzie struktury określają formalne zasady podziału zadań, uprawnień, odpowiedzialności i informacji¹³. Organizowanie łączy w sobie elementy porządkowania, integrowania oraz stabilizowania składników, cech, relacji i działań.

Kierowanie jako kolejna funkcja procesu zarządzania dotyczy oddziaływania menedżera na podporządkowany zespół, aby realizował podstawowe zadania i wykonywał je w taki sposób, w jaki on zaplanuje¹⁴. Kierowanie odbywa się poprzez bezpośrednie interakcje między osobą zarządzającą a poszczególnymi pracownikami. Stałe relacje jak i incydentalne interakcje powinny się kształtować tak, aby kierownik był uznawany przez osoby, którymi kieruje jako przywódca, czyli osoba najlepiej nadająca się, by stać na czele zespołu. Wewnątrz kierowanej grupy menedżerowie w odmienny sposób budują swoje relacje z pracownikami oraz różnie ustosunkowują się do problemów, które pojawiają się w procesie zarządzania. Oznacza to, iż stosują różnorodne style kierowania. Ze względu na formy i zakres współdziałania podwładnych w decydowaniu o przydziale zadań oraz sposobach ich realizacji, wyróżnia się następujące style kierowania: autokratyczny, konsultatywny i demokratyczny¹⁵. Stosując styl autokratyczny kierownik jest osobą dominującą w zespole. Sam podejmuje decyzje i wymaga podporządkowania się im. Zatrudnieni nie mają wpływu na podział zadań oraz sposoby ich wykonywania. W stylu konsultatywnym pracownicy liniowi uczestniczą w procesie decyzyjnym, ale głównie w for-

¹² S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, s. 131.

¹³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008, s. 19.

¹⁴ J. Koziński, *Istota planowania, jego rodzaje i zasady*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wrocław 2002, s. 276.

¹⁵ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wrocław 2004, s. 108.

mie konsultacji i wydawania opinii. Natomiast w stylu demokratycznym kierownik świadomie rezygnuje z przysługującego mu prawa do jednoosobowego podejmowania decyzji. Podwładni uczestniczą w przygotowawczych fazach procesu decyzyjnego oraz współdecydują o podziale zadań i sposobach ich wykonania. W praktyce między poszczególnymi stylami kierowania istnieje wiele stopni pośrednich.

Z procesem kierowania wiąże się motywowanie, które oznacza stwarzanie warunków i stosowanie bodźców zmierzające do tego, aby pracownicy zachowywali się zgodnie z wolą kierującego, mając przy tym poczucie samodzielnych decyzji¹⁶. W definicji tej zawarte są wszystkie istotne elementy dla określenia tego pojęcia. Są to: cel motywacji, czyli realizacja przez podwładnych zadań wynikających z pełnionych ról organizacyjnych i narzędzia motywacji – bodźce i warunki motywacyjne, uzupełnione o perswazję oraz pozostawienie osobom kierowanym poczucia samodzielnej decyzji. W sposób najbardziej bezpośredni zachowania pracownicze kształtowane są przede wszystkim przez narzędzia motywacji, którymi są: bodźce płacowe, czyli pieniężna rekompensata za pracę świadczoną na rzecz instytucji oraz bodźce pozapłacowe, które dotyczą dwóch grup: związane z samą pracą, jej charakterem i rodzajem oraz związane z osobowością pracownika¹⁷. Pierwsze z nich mają sprawić, że praca sama w sobie przestaje być dla zatrudnionego przykrą koniecznością, a staje się dla niego źródłem zadowolenia i szansą rozwoju osobowości. Druga grupa bodźców pozapłacowych odpowiada na potrzeby afiliacyjne osób zatrudnionych, czyli potrzeby: uznania, uwagi, niezależności, prestiżu.

Ostatnią funkcją wchodzącą w skład procesu zarządzania jest kontrolowanie. Przez kontrolę należy rozumieć porównywanie tego, co jest wykonywane albo tego, co zostało już wykonane z pewnym wzorcem, systemem norm oraz korektę odchyień od wzorca przekraczających wyznaczony próg tolerancji¹⁸. Między kontrolą a pozostałymi funkcjami zarządzania zachodzą wielostronne związki. Kontrola jest jednocześnie elementem składowym każdej pozostałej funkcji zarządzania i wobec każdej z nich odrywa służebną rolę. W ramach planowania sprawdzeniu i ocenie podlega racjonalność samej procedury oraz cechy dobrego planu; w zakresie

¹⁶ M. Czerska, *Motywacja*, w: *Organizacja i zarządzanie*, A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Gdańsk 2000, s. 101.

¹⁷ *Ibidem*, s. 104.

¹⁸ J. Koziński, *Pojęcie i znaczenie kontroli jako funkcji zarządzania*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wrocław 2002, s. 150–151.

organizowania, sprawdzaniu i ocenie podlega poprawność samego procesu organizowania oraz jego wytwory; na płaszczyźnie kierowania i motywowania, kontroli i ocenie podlegają zasady poprawnej konstrukcji systemów motywacyjnych, oceny, awansów, doskonalenia, a także niektóre wartości społeczno-kulturowe, jak: uczciwy dobór, sprawiedliwa ocena czy równość szans¹⁹. Kontrola stanowi źródło informacji, które są wykorzystywane w realizacji wszystkich pozostałych funkcji i całego procesu zarządzania.

3. Zadania kierownika zespołu w kontekście funkcji zarządzania

Podczas prac nad modelem kurateli sądowej w Polsce zastanawiano się między innymi nad rolą kierownika zespołu kuratorów. Wskazywano, że jego zadaniem powinno być organizowanie pracy podległym kuratorom, kontrolowanie i motywowanie, planowanie i koordynowanie działań profilaktycznych i resocjalizacyjnych²⁰. Ostatecznie Ustawa o kuratorach sądowych z dnia 21 lipca 2001 roku²¹ nadała te uprawnienia kierownikowi zespołu. Tym samym stał się on realizatorem procesu zarządzania zespołem kuratorskim. Obowiązki kierownika można więc odpowiednio pogrupować, przyjmując jako kryterium poszczególne funkcje procesu zarządzania. Przy czym należy zaznaczyć, iż najważniejszym obowiązkiem osoby pełniącej tę funkcję jest wykonywanie działań niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania służby kuratorskiej i z tego zadania wynikają wszystkie pozostałe²².

Zatem w obszarze planowania, kierownik projektuje plan finansowy przeznaczony dla kuratorów sądowych. Są to środki na wynagrodzenia dla kuratorów zawodowych (wynagrodzenie, odprawy emerytalne i gratyfikacje jubileuszowe) oraz na ryczałty dla kuratorów społecznych za pełnione przez nich dozory lub nadzory i przeprowadzane wywiady śro-

¹⁹ *Ibidem*, s. 307.

²⁰ K. Sawicka, Wypracowanie modelu kurateli sądowej. Źródła inspiracji Zespół ds. wypracowania modelu. Główne założenia modelu, w: *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce. Historia – Teraźniejszość – Przyszłość. Materiały z I Kongresu Kuratorskiego Ustka, 15–17 czerwca 2009 roku*, red. T. Jedynak, P. Kozłowski, K. Stasiak, Ł. Wirkus, Kraków 2010, s. 129.

²¹ Ustawa o kuratorach sądowych z 21 lipca 2001 r. (Dz.U. 2020, poz. 167 t.j.).

²² K. Stasiak, w: *Komentarz do ustawy o kuratorach sądowych*, Komentarz do art. 41, T. Jedynak, K. Stasiak, Warszawa 2008, s. 219.

dowiskowe. Ponadto w planie wskazuje się liczbę kuratorów, którzy mogą uzyskać wyższy stopień służbowy. W budżecie uwzględnia się także potrzeby rzeczowe zespołu²³. Z doświadczenia zawodowego autora wynika, iż kierownik bierze udział również w szacowaniu zasobów finansowych na udzielanie pomocy postpenitencjarnej dla osób opuszczających zakład karny i ich rodzin. W zakresie udziału w planowaniu wszystkich wymienionych środków kierownik aktywnie współdziała ze służbami finansowymi danego sądu rejonowego, czyli z dyrektorem sądu i głównym księgowym. Akceptacji i oceny sposobu wydatkowania środków określonych w planie finansowym dokonuje dyrektor sądu. W ramach planowania kierownik sprawuje jednocześnie nadzór, czyli pełni funkcję kontrolną nad wydatkowaniem środków finansowych przeznaczonych dla kuratorów sądowych. Przy czym nadzór ten należy rozumieć jako nadzór merytoryczny. Kierownik ma prawo do uzyskania informacji, w jaki sposób i na co zostały środki wydatkowane. Nie ma on skutecznych narzędzi oddziaływania na służby finansowe, jednakże w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w dysponowaniu finansami przeznaczonymi dla kuratorów, powinien o tym poinformować odpowiednie organa danego sądu rejonowego – dyrektora i głównego księgowego oraz prezesa²⁴. Nadzór finansowy obejmuje również zatwierdzanie wniosków dotyczących ryczałtów kuratorskich²⁵ oraz kontrolę wydatkowania przez kuratorów zawodowych środków na pomoc postpenitencjarną. Działania kierownika w sferze planowania dotyczą także przygotowania planu pracy zespołu na dany rok kalendarzowy. W ten sposób kierownik projektuje aktywność kuratorów w zakresie szkoleniowym, organizacyjnym oraz dotyczącym zadań szczegółowych, wynikających z obowiązków ustawowych kuratorów. W harmonogramie pracy określa się zadania, jego realizatorów oraz terminy ich wykonania. Dodać należy, iż obowiązek ten nie wynika wprost z przepisów prawnych, jednakże stanowi cenne narzędzie, które umożliwi sprawną organizację pracy kuratorów, a także ułatwia opracowanie informacji o działalności zespołu, którą kierownik przygotowuje na żądanie prezesa sądu rejonowego bądź prezesa sądu okręgowego i kuratora okręgowego²⁶. Poza tym, kierownik sporządza półroczne i roczne sprawozdania statystyczne dotyczące zadań wykonywanych przez kuratorów sądowych.

²³ *Ibidem*, s. 220.

²⁴ *Ibidem*, s. 221.

²⁵ A. Rzepniewski, *op. cit.*, s. 172.

²⁶ K. Stasiak, *op. cit.*, s. 225.

Następną funkcją procesu zarządzania, którą realizuje kierownik, jest organizowanie. Na tej płaszczyźnie podejmuje zadania w odniesieniu do działań kuratorów zawodowych i społecznych oraz wobec obsługi biurowej zespołu. Realizując funkcję organizacyjną w stosunku do działalności kuratorów zawodowych, określa zakresy ich obowiązków. Kompetencja ta ma charakter autonomiczny, z jednej strony daje realną możliwość skutecznego wpływania na funkcjonowanie zespołu, a z drugiej podkreśla znaczenie kierownika w zarządzaniu zespołem²⁷. Zaznaczyć należy, iż kierownik posiada uprawnienia do wydawania opinii w zakresie zatrudniania kandydatów do pracy w zespole²⁸. Opiniuje też wnioski zawodowych kuratorów sądowych dotyczących ich przeniesienia. Kolejnym zadaniem jest koordynowanie pracy kuratorów zawodowych. Odbywa się to w szczególności poprzez przyjmowanie orzeczeń i pism wpływających do zespołu, dbałość o równomierne obciążenie kuratorów powierzonymi zadaniami czy też wyznaczanie patronów dla aplikantów kuratorskich oraz opiekunów praktyk studenckich. Następne ważne obowiązki w zakresie organizowania dotyczą działalności kuratorów społecznych. W tym obszarze kierownik zobowiązany jest do weryfikowania kandydatów na kuratorów społecznych przez ocenę, czy spełniają oni wymagania formalne; przedstawiania prezesowi sądu rejonowego wniosków o powołanie, odwołanie i zawieszenie kuratorów społecznych; wyznaczania kuratora zawodowego, pod kierunkiem którego kurator społeczny będzie wykonywał swoje zadania; określania zakresów obowiązków kuratorom społecznym oraz organizowania i prowadzenia dla nich szkoleń. Realizowanie funkcji organizowania obejmuje również koordynowanie obsługi biurowej zespołu. Obowiązek ten należy rozumieć jako stały nadzór kierownika nad całokształtem pracy w zakresie biurowości kuratorskiej, wykonywanej przez wyznaczonych pracowników z właściwych wydziałów²⁹ lub realizowanej przez pracownika sekretariatu zespołu³⁰. Istotnym zadaniem kierownika w ramach funkcji organizowa-

²⁷ *Ibidem*, s. 223.

²⁸ Art. 41 ust. 1, pkt 3, Ustawy o kuratorach sądowych z 21 lipca 2001 r. (Dz.U. 2020, poz. 167 t.j.). Uprawnienie ma zastosowanie jedynie w sytuacji, gdy kandydat na aplikanta jest znany kierownikowi, ponieważ wykonywał lub wykonuje funkcję kuratora społecznego. W innym przypadku nie znajduje uzasadnienia, z uwagi na konkursowy tryb naboru kandydatów do pracy na stanowisko aplikanta kuratorskiego.

²⁹ § 513.1. Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z 19 czerwca 2019 r. w sprawie organizacji z zakresu działania sekretariatów sądowych i innych działów administracji sądowej (Dz.U. 2019, poz. 138).

³⁰ Ustawa o kuratorach sądowych z 21 lipca 2001 r. (Dz.U. 2020, poz. 167 t.j.).

nia w odniesieniu do kuratorów sądowych oraz obsługi biurowej zespołu jest zapewnienie informacji w postaci sprawnego systemu komunikacji i jej przekazu. Z kolei w zakresie zagwarantowania warunków dla prawidłowego wykonywania zadań przez kuratorów, kierownik współdziała z prezesem sądu rejonowego i przewodniczącymi wydziałów sądowych oraz reprezentuje zespół na zewnątrz. W obszarze organizowania kierownik sprawuje także nadzór, czyli pełni kontrolę nad terminowością wykonywanych zadań przez kuratorów. Wnioski wynikające z tego nadzoru oraz wszystkie sprawy organizacyjne, w tym bieżące problemy są oceniane i korygowane podczas zwoływanych przez kierownika roboczych bądź okresowych posiedzeń zespołu.

Kolejną funkcję procesu zarządzania zespołem stanowi kierowanie, które przejawia się w określonym stylu, jaki prezentuje kierownik zespołu. Styl wyznacza wiedza, doświadczenie zawodowe oraz umiejętności organizacyjne, którymi powinien wyróżniać się kierownik na tle pozostałych kuratorów³¹. Obowiązki kierownicze w tym zakresie prowadzą się do zapewnienia sprawnego i efektywnego wykonywania zadań powierzonych kuratorom. Dokonuje się to poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi w taki sposób, aby niwelować i rozwiązywać konflikty wewnątrz zespołu, realizować i czuwać nad przestrzeganiem zasad Kodeksu etyki kuratora sądowego³², a jednocześnie budować własny autorytet w oparciu o posiadane kompetencje oraz z powodu zwierzchnictwa nad innymi.

Z kierowaniem ściśle wiąże się motywowanie i w tym zakresie kierownik posiada określone uprawnienia. W ramach swoich kompetencji, sporządza wnioski i opinie dotyczące awansowania kuratorów zawodowych zatrudnionych w zespole. Ponadto proponuje przyznanie nagród pieniężnych za wyróżniającą pracę kuratorom zawodowym i pracownikowi sekretariatu zespołu oraz wnioskuje o dodatek specjalny dla kuratorów zawodowych w przypadku znacznego zwiększenia ich obowiązków służbowych.

Ostatnią z funkcji procesu zarządzania jest kontrola. Obowiązki kierownika na tej płaszczyźnie stały się częściami składowymi pozostałych funkcji. Jednakże warto zaznaczyć, iż na zlecenie kuratora okręgowego, kierownik może także dokonywać kontroli i oceny pracy merytorycznej kuratorów lub aplikantów w zespole. Ponadto, jako organ postępowania

³¹ K. Stasiak, w: *Komentarz do ustawy o kuratorach sądowych*, Komentarz do art. 40, T. Jedynak, K. Stasiak, Warszawa 2008, s. 218.

³² *Uchwała Krajowej Rady Kuratorów z dnia 6 maja 2004 roku – Kodeks etyki kuratora sądowego*, <https://www.arslege.pl/kodeks-etyki-kuratora/k332/s3367>, dostęp: 20.03.2020.

wykonawczego, posiada dodatkowe uprawnienia kontrolne, co do pracy kuratorów zawodowych dla dorosłych w sprawach dozorowych³³.

4. Kompetencje menedżerskie kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej

W strukturze organizacyjnej sądu kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej, jako menedżer drugiego stopnia³⁴, powinien posiadać odpowiednie doświadczenie menedżerskie potrzebne do realizowania funkcji zarządzania. Jest to istotne z punktu widzenia skuteczności kierowania zespołem, a tym samym efektywnego realizowania celów i misji wymiaru sprawiedliwości. Wychodząc z tego założenia, ważne jest określenie kluczowych kompetencji menedżerskich kierownika zespołu.

Powyższe rozważania rozpocząć należy najpierw od wyjaśnienia pojęć: kierownik, menedżer, kompetencje, w tym kompetencje menedżerskie. W literaturze branżowej pojęcie kierownik stosowane jest zamiennie z terminem menedżer³⁵. Jest to osoba, która odpowiada za podwładnych i inne zasoby organizacji, a jej podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania, w szczególności jest to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne³⁶. Z powyższego wynika, że funkcje procesu zarządzania porządkują obraz pracy kierownika – menedżera – ale też wskazują, że wymagane są od niego niezbędne kompetencje. W literaturze funkcjonuje wiele różnych definicji kompetencji, w tym kompetencji menedżerskich. Szukając najbardziej właściwej można zacytować kilka ujęć tego terminu. Na przykład według R. Boyatzisa, kompetencja jest to motyw (pobudka), cecha charakteru, aspekt czyjegoś własnego wyobrażenia bądź rola społeczna, ale też zbiór wiedzy³⁷. Z kolei C. Woodruffe określa kompetencję jako zbiór wzorów zachowań, które musi posiadać osoba zajmująca okre-

³³ A. Rzepniewski, *op. cit.*, s. 172.

³⁴ Zob. P. Banasik, *Zarządzanie wymiarem...*, s. 134.

³⁵ G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Poznań 2003, s. 10.

³⁶ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menedżer a kierownik w organizacji*, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf, dostęp: 24.03.2020.

³⁷ R.E. Boyatzis, *The competent manager: The model for effective performance*, New York 1982, s. 16.

ślone stanowisko, aby realizować powierzone zadania i funkcje zgodnie z kwalifikacjami³⁸. Natomiast G. Filipowicz nazywa kompetencją swoisty konstrukt teoretyczny, co oznacza między innymi, że nie istnieje w oderwaniu od poziomu zachowań, scala różne zachowania, ale należące do specyficznego obszaru działalności³⁹. Na potrzeby artykułu ostatecznie przyjęto następujące określenie kompetencji: są to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli, wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania przedsiębiorstwa w osiąganiu jego strategicznych celów⁴⁰. Kompetencje można podzielić na: twarde, traktowane jako zasoby, na przykład posiadanie kwalifikacji zawodowych, znajomość języków obcych oraz miękkie, podkreślające znaczenie komunikacji, motywacji, a także przywództwa⁴¹. Klasyfikacja ta związana jest z rozróżnieniem występującym w literaturze anglosaskiej na *competence* (kompetencje funkcjonalne) dotyczące pracy i dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna oraz *competency* (kompetencje behawioralne) dotyczące osób, odnoszące się do ich zachowania jako podstawy kompetentnego działania⁴². Podział ten pozwala na wskazanie tych spośród nich, które są kluczowe dla prawidłowego i skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim. W tym zakresie szczególne znaczenie mają kompetencje miękkie. Charakteryzują się uniwersalnością w każdym zawodzie, posiadają aspekt społeczny, jak również pomagają we współpracy z innymi⁴³. W aktywności menedżerskiej to one są kluczem sukcesu. Wiążą się ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Dlatego też w definicjach kompetencji menedżerskich sformułowanych przez teoretyków i praktyków podkreśla się ich znaczenie. Kompetencje menedżerskie obejmują, więc: wewnętrzną motywację, wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi oraz zarządzania w warunkach zmian, cechy osobowościowe i umiejętności

³⁸ C. Woodruffe, *What is meant by competency?*, w: *Designing and achieving competency*, R. Boam, P. Sparrow, New York 1992, s. 121–134.

³⁹ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014, s. 47.

⁴⁰ T. Kupczyk, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wrocław 2017, s. 21.

⁴¹ M. Kozak, *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji*, <https://journalmmp.com/index.php/jmmp/article/view/38/38>, dostęp: 24.03.2020.

⁴² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 242.

⁴³ M. Kozak, *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji*, <https://journalmmp.com/index.php/jmmp/article/view/38/38>, dostęp: 24.03.2020.

interpersonalne warunkujące zdobycie zamierzonych rezultatów w sposób bezkonfliktowy i twórczy, tj. bez wywoływania zbędnych napięć, bez psucia atmosfery w zespole, bez potrzeby zrywania więzi emocjonalnych między menedżerem a pracownikami⁴⁴. Warto zaznaczyć, iż kompetencje muszą też posiadać określone właściwości, którymi są: mierzalność – muszą się dać zmierzyć, dzięki czemu będzie możliwość ich zweryfikowania lub porównania; kolejną właściwością jest zmienność – kompetencje powinny być rozwijane i doskonalone ze względu na zmienne warunki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji oraz kompetencje muszą mieć związek z zadaniami – powinny być wyselekcjonowane pod kątem zadań realizowanych na danym stanowisku⁴⁵.

W zależności od branży i szczebla zarządzania tworzone są różne zestawienia kluczowych kompetencji menedżerskich. Także w piśmiennictwie dotyczącym kurateli sądowej można odnaleźć ogólne sformułowania kompetencji kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej, gdzie wskazuje się, iż kierownik powinien być odpowiedzialny, posiadać wiedzę i doświadczenie w przedmiocie zadań stawianych przed pracownikami, którymi kieruje, powinien myśleć analitycznie i syntetycznie, umieć rozwiązywać konflikty i ich nie tworzyć, musi być dyplomatą i nie może unikać podejmowania trudnych decyzji, ale także oczekuje się od niego większych osiągnięć⁴⁶. Zdaniem autora, usystematyzowanie i uszczegółowienie kluczowych kompetencji menedżerskich kierownika zespołu kuratorów wymaga jednak odniesienia się do określonego wzoru kompetencji. W literaturze z dziedziny zarządzania funkcjonuje wiele takich modeli zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Na potrzeby artykułu posłużono się kanonem kompetencji menedżera opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Model ten ma charakter uniwersalny, co oznacza, iż może być wykorzystany w przedsiębiorstwach różnych wielkości oraz w odmiennych branżach i kontekstach, tym samym nie stanowi standardu, to znaczy nie wszystkie kompetencje w nim zawarte są w każdej organizacji potrzebne do efektywnego pełnienia roli menedżera⁴⁷. W modelu wyróżniono sześć grup kompetencji, którym przypi-

⁴⁴ M. Bartnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice 2001, s. 196.

⁴⁵ M. Kot, *Kompetencje menedżera*, Gliwice 2018, s. 13–14.

⁴⁶ A. Rzepniewski, *op. cit.*, s. 174.

⁴⁷ *Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich*, https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menedzerskich_20190301.pdf, dostęp: 24.03.2020.

sano poszczególne umiejętności z uwzględnieniem kryterium spójności, rozłączności i mierzalności behawioralnej każdej z nich. Opierając się na własnym wieloletnim doświadczeniu zawodowym na stanowisku kierowniczym, autor wybrał tylko te grupy oraz podporządkowane im kompetencje, które z jego perspektywy są istotne dla skutecznego zarządzania zespołem kuratorskim. Są to: orientacja strategiczna i w jej obrębie kompetencje w zakresie określania celów i priorytetów oraz innowacyjność; następną grupą to skuteczność menedżerska, która obejmuje takie kompetencje, jak: orientacja na cel, podejmowanie decyzji, radzenie sobie ze stresem, rozwiązywanie problemów i konfliktów; kolejną jest przywództwo, w skład której wchodzi: inspirowanie i budowanie zaangażowania, budowanie relacji ze współpracownikami, wywieranie wpływu, etyczność i moralność; następną to zarządzanie zespołem, na które składa się: pozytywnie, ocena, rozwój, motywowanie pracowników, delegowanie zadań i uprawnień; ostatnia grupa – komunikacja i wykorzystanie informacji – obejmuje: efektywną komunikację, wyszukiwanie, analizę i wykorzystanie informacji, wykorzystanie technologii IT w procesie komunikacji⁴⁸.

Przyjmując powyższe grupy i ich kompetencje za kluczowe w pracy kierownika zespołu kuratorów, należy wskazać na ich znaczenie dla efektów pracy, ponieważ one stanowią główne kryterium oceny aktywności osób zajmujących stanowiska kierownicze. Warto zaznaczyć, że skuteczność działań warunkowana jest wieloma czynnikami. Część z nich pozostaje niezależna od kierownika, np. środki pracy, ale na większość z nich może wpływać, bazując właśnie na posiadanych kompetencjach.

W ramach grupy orientacja strategiczna istotny wpływ na efekty pracy kierownika ma umiejętność określania celów i priorytetów. Bez precyzyjnego ustalenia zadań niemożliwe jest zarządzanie efektywnością organizacji, zespołu oraz samych pracowników. Poprzez ustanowienie celów, menedżer ukierunkowuje działania osób zatrudnionych. Dzięki temu możliwa jest właściwa alokacja zasobów: czasu, finansowych, rzeczowych, ludzkich potrzebnych do skutecznej realizacji założonych planów. Kierownik powinien również umieć określać hierarchię zadań zarówno w odniesieniu do pracy własnej, jak i do pracy podległych mu osób. Podstawowym miernikiem skuteczności działania menadżera będzie przede wszystkim stopień

⁴⁸ *Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich*, https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menederskich_20190301.pdf, dostęp: 24.03.2020.

realizacji celów. Konieczna w pracy menedżera staje się więc zdolność monitorowania wykonywanych założeń oraz określania i egzekwowania terminów ich realizacji. Kolejną wpływającą na rezultaty pracy umiejętnością z grupy orientacja strategiczna jest innowacyjność. Kompetencja ta wiąże się między innymi z analizą otoczenia organizacji, procesów zarządczych oraz podejmowaniem ryzyka. Dynamiczne zmiany rzeczywistości będą wymagały od kierownika szybkiego reagowania i dopasowywania się do nowych okoliczności. Dlatego też powinien on umieć tworzyć i wdrażać nowatorskie, innowacyjne rozwiązania w obszarze zarządzania, by w ten sposób wpływać na rozwój organizacji czy zespołu.

Decydującą rolę dla efektów pracy kierownika mają kompetencje z grupy skuteczności menedżerskiej. Wśród nich umiejętność o nazwie orientacja na cel, która pozwala na ocenę skuteczności działań menedżera w odniesieniu do realizacji zamierzeń. Ze sprawnością tą ściśle wiąże się poczucie i chęć odpowiedzialności i kontroli nad osiąganiem założonych celów. Skuteczny menedżer nastawiony na uzyskanie konkretnego rezultatu będzie zwracał uwagę na efektywność wykorzystania zasobów. Musi też umieć zidentyfikować problemy oraz wykorzystując narzędzia i techniki zarządzania, podejmować działania, które ograniczałyby ich wpływ lub je eliminowały. Istotna z punktu widzenia efektów pracy jest także umiejętność minimalizowania ryzyka nieosiągnięcia celów. Wymaga to proaktywnej postawy i ciągłej dbałości o doskonalenie organizacji i jej procesów. Radzenie sobie ze stresem to kolejny istotny aspekt aktywności kierownika, który zapewnia mu sprawne funkcjonowanie. Ważne jest jednak nie tylko znalezienie sposobu na stres wynikający z obciążenia codziennymi zadaniami, ale również sprawność w zakresie radzenia sobie w sytuacji porażki. Skuteczny menedżer musi mieć silną wewnętrzną automotyvację oraz być otwartym na pomoc ze strony otoczenia. Umiejętność podejmowania decyzji to następna kompetencja wpływająca na efektywność działań osoby zarządzającej. Każdy kierownik będzie w stanie skutecznie radzić sobie z najbardziej złożonymi problemami, jeżeli będzie znał techniki identyfikowania sytuacji decyzyjnej, alternatywne możliwości rozwiązań oraz zasady opracowania kryteriów decyzyjnych. Duże znaczenie ma także świadomość ograniczeń i barier procesu decyzyjnego. Oprócz umiejętności podejmowania decyzji, warunkiem skuteczności działania jest ich wdrożenie w praktyce. Dla efektywności pracy menedżerskiej mają znaczenie także kompetencje dotyczące rozwiązywania problemów oraz konfliktów. Sprawność w radzeniu sobie z problemami

pozwała na unikanie sytuacji krytycznych dla organizacji. Pozytywne efekty pracy kierownika zależą od biegłości w identyfikowaniu przyczyn pojawiających się trudności oraz zdolności do podejmowania działań naprawczych. Ponadto bardzo ważne jest wypracowanie skutecznych rozwiązań, które spowodują eliminację zaistniałych problemów. Z kolei umiejętność rozwiązywania konfliktów zapobiega powstawaniu zjawisk patologicznych w organizacji, takich jak: mobbing czy dyskryminacja. Warto zaznaczyć, że postawa kierownika i jego zachowanie ma duże znaczenie dla kształtowania pozytywnego klimatu organizacyjnego i to zarówno w sytuacji, kiedy jest on stroną konfliktu, jak i zaangażowaną w jego rozwiązanie pomiędzy pracownikami.

Podstawę sukcesu stanowi również przywództwo organizacyjne. Jest dynamicznym podejściem do kształtowania długotrwałych, moralnych relacji z różnymi interesariuszami⁴⁹ procesu zarządzania. Kompetencje przywódcze wykorzystane w sposób prawidłowy pozytywnie wpływają na relacje z pracownikami, a tym samym na ich efektywność. Jedną z takich kompetencji jest inspirowanie i budowanie zaangażowania pracowników. Pobudzanie podwładnych do wzmożonej aktywności dokonuje się poprzez dawanie własnego przykładu i okazywania szacunku oraz stosowanie metod i narzędzi mobilizowania ich wewnętrznej motywacji. W wyniku budowania zaangażowania powstaje przekonanie pracowników, że przez swoją aktywność, sprawność i skuteczność działania nie tylko wpływają na realizację celów organizacji, ale również na swój zawodowy i osobisty sukces. Spośród kolejnych umiejętności przywódczych znaczenie dla efektów pracy kierowniczej ma sprawność w zakresie budowania relacji ze współpracownikami. Dzięki tej kompetencji kierownik tworzy swoją wiarygodność jako przywódca, ale także przyczynia się do powstawania wzajemnego zaufania, wsparcia i współpracy z osobami, którymi kieruje. Daje to poczucie integracji z organizacją, przewidywalność zachowań zarówno menedżera, jak i jego współpracowników. Spośród kompetencji przywódczych wpływających na efekty pracy na uwagę zasługuje umiejętność wywierania wpływu. Istotą tej sprawności stanowi obserwacja rzeczywistości, wykorzystanie potencjału podwładnych i osiąganie mierzalnych sukcesów w oparciu o ich pracę. Skuteczność

⁴⁹ Interesariusze są to jednostki lub grupy, na które organizacja wpływa podczas dążenia do osiągnięcia swoich celów lub które wpływają na osiągnięcie celów organizacji, zob. P. Banasik, *Sąd zaangażowany...*, s. 32.

i efektywność w działaniach menedżerskich zależy także od etyczności i moralności menedżera. Dotyczy prezentowania i promowania przez niego zachowań zgodnych z przyjętymi w organizacji zasadami i normami etycznymi. Chodzi o postępowanie uczciwe, lojalne i prawe, a także kulturę osobistą. Tak budowana wiarygodność menedżera będzie stwarzała szansę na integrację z zespołem i organizacją oraz na jego długotrwałe relacje z różnymi interesariuszami.

Kompetencje składające się na grupę zwaną zarządzaniem zespołem odzwierciedlają z kolei kluczowe procesy związane z kierowaniem ludźmi. Pomysłowość kierownika w podejmowaniu działań poprzez właściwy dobór, motywowanie, ocenę, rozwój pracowników oraz prawidłowe delegowanie zadań i uprawnień będzie wpływała na wzrost sprawności i efektywności organizacyjnej. W przypadku kompetencji w przedmiocie pozyskiwania pracowników ważna jest trafność decyzji w zakresie zatrudnienia nowych osób. Wiedza i umiejętności przyszłego pracownika muszą zapewnić realizację zadań zawodowych, a jego postawy i wartości pozytywnie wpływać na integrację z pozostałymi zatrudnionymi. Dla efektywności pracy kierownika istotna jest umiejętność motywowania pracowników. Stosując odpowiednie metody i narzędzia motywacji może on w sposób znaczący wpływać na poprawę wyników osiąganych przez zespoły pracownicze, podnoszenie jakości realizowanych zadań oraz stopień identyfikacji pracowników z celami i wartościami organizacji. Następną ważną kompetencją dotyczy oceny pracowników. Dokonując prawidłowego opiniowania podwładnych kierownik koryguje ich zachowania oraz sposób realizacji powierzonych im obowiązków. Dzięki temu zyskuje stały wpływ na jakość i wyniki pracy osób, którymi kieruje. Dla wzrostu efektywności organizacyjnej ma znaczenie rozwój pracowników. Umiejętność menedżera w zakresie dbania o ciągłe podnoszenie kompetencji podwładnych wpływa na poziom ich satysfakcji i motywacji oraz jest warunkiem utrzymania i poprawy pozycji organizacji. W obszarze sprawności działań organizacji znaczny udział ma posiadanie przez kierownika umiejętności prawidłowego delegowania zadań i uprawnień. Sprawiedliwy podział obowiązków i odpowiedzialność za ich realizację pozwala uniknąć niepotrzebnych konfliktów oraz spełnia funkcje motywacyjne poprzez podnoszenie poziomu zaangażowania pracowników w cele organizacyjne.

Ostatnia grupa kompetencji, określona jako komunikacja i wykorzystanie informacji, pozostaje nie bez znaczenia w osiągnięciu pozytywnych efektów pracy kierowniczej. Stałym elementem działań menedżera jest właśnie

przekazywanie i odbieranie informacji. Komunikacja powinna być zatem efektywna w sensie takim, że odbiorca rozumie intencje rozmówcy, ponieważ tylko taka, gwarantuje osiągnięcie celów działań. W procesie zarządzania kluczowe stają się kompetencje, które pozwalają też na pełne wykorzystanie różnych źródeł informacji, różnorodnych sposobów jej analizy i przekazywania do właściwego miejsca w organizacji. Ma to istotne znaczenie dla podejmowania decyzji, a to z kolei może decydować o powodzeniu całej działalności. Zwrócić należy uwagę także na postępującą digitalizację w obszarze komunikacji. Każda organizacja będzie sprawnie funkcjonować, gdy menedżer posiada kompetencje w zakresie umiejętności tworzenia środowiska pracy zdalnej, opartej na wymianie informacji z wykorzystaniem technologii ICT (sprzętu komputerowego, oprogramowania).

Podsumowując powyższe rozważania należy wspomnieć, iż w problematyce efektów pracy kierownika-menedżera mieści się również zagadnienie pomiaru kompetencji. Badając kompetencje, ocenia się poziom ich opanowania w stosunku do sformułowanych przez organizację wymagań, określonych w modelu bądź profilu kompetencji pracowniczych. Pomiar kompetencji wymaga stosowania określonych metod i narzędzi. W literaturze można odnaleźć podział ich na cztery główne grupy: skale obserwacyjne i kwestionariusze (podstawa oceny 180 i 360 stopni); testy kompetencyjne; wywiad behawioralny oraz metoda Assessment & Development Center⁵⁰. To, jaką jednak metodę bądź narzędzie wybiorą oceniający zasoby, będzie zależało od wymogów konkretnej organizacji. Najczęściej jednak kryteriami wyboru będą koszty, czasochłonność audytu oraz merytoryczne przygotowanie oceniających.

Podsumowanie

Utożsamiając się ze stwierdzeniem jednego z autorów zajmujących się problematyką zarządzania sędownictwem, współczesny wymiar sprawiedliwości powinien być „nowoczesny” – rozumiejący swoją rolę oraz potrafiący dostrzegać korzyści z myśli naukowo-technicznej i absorbujący tą myśl w krótkich odstępach czasowych; powinien być „wrażliwy” – odpowiadający na oczekiwania społeczności lokalnej; „młody”, czyli świadomy

⁵⁰ G. Filipowicz, *op. cit.*, s. 182–221.

tworzenia wizerunku oraz „rozważny” w wydawaniu środków⁵¹. Jeśli kuratorska służba sądowa ma podążać za trendem zmian w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości, powinna podjąć wyzwanie w zakresie kształcenia profesjonalnej menedżerskiej kadry kierowniczej.

Przedmiotem artykułu było podjęcie próby zaprezentowania tematyki zarządzania zespołem kuratorskiej służby sądowej w kontekście kompetencji menedżerskich kierownika. Przyjętą w tezę, iż od poziomu kompetencji zarządczej kierowników zależy w dużej mierze skuteczność kierowania zespołem kuratorskim, udało się potwierdzić na podstawie analizy literatury przedmiotu. Okazało się, że niewystarczające jest posługiwanie się kompetencjami w sposób intuicyjny dzięki predyspozycjom do zarządzania. Bycie skutecznym wymaga nabywania i ciągłego doskonalenia kompetencji menedżerskich, a pierwszym krokiem do tego celu powinna być samoświadomość każdego kierownika zespołu w przedmiocie posiadanego potencjału.

Zdaniem autora poziom kompetencji menedżerskich kierowniczej kadry kuratorskiej wymaga pogłębionych badań empirycznych. Pozwolą one ustalić między innymi, na jakim poziomie kuratorzy kierownicy oceniają swoje kompetencje menedżerskie, czy dostrzegają potrzebę doskonalenia samego siebie i swoich kompetencji, czy i w jaki sposób rozwijają swój warsztat menedżerski i wreszcie: czy dostrzegają związek między posiadaniem kluczowych kompetencji menedżerskich a efektywnością swojej pracy oraz czy postrzegają siebie, jako osoby odpowiedzialne za sukces. Autor zauważa następujące korzyści badań. Po pierwsze, mogą stać się wyznacznikiem w kierunku zmian w zakresie szkolenia kierowniczej kadry kuratorskiej z uwzględnieniem rozwoju kluczowych kompetencji menedżerskich. Powinny także wykazać potrzebę zintensyfikowania dokształcania w tym zakresie. Po drugie, pozwolą na wskazanie tych kompetencji, które należałoby uwzględnić w modelu kompetencji kierownika zespołu. W opinii autora współczesna kuratorska służba sądowa powinna posiadać określony kanon kompetencji menedżerskich kierownika zespołu, który nie tylko można byłoby wykorzystywać w formach doskonalenia umiejętności menedżerskich kierowników, ale przede wszystkim w procesie rekrutacji na stanowisko kierownicze. W przekonaniu autora, w oparciu o spójny model kompetencji, zespoły kuratorskie mogą być efektywnie zarządzane, z szansą na ujednoczenie praktyk w ich kierowaniu.

⁵¹ P. Banasik, *Sąd zaangażowany...*, s. 29.

Bibliografia

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Banasik P., *Sąd zaangażowany społecznie – pożądany kierunek zmian*, Warszawa 2017.
- Banasik P., *Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości – w kierunku spójnego systemu i budowania wartości*, Warszawa 2015.
- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Poznań 2003.
- Bartnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice 2001.
- Bojewska B., *Przestanki i uwarunkowania nowoczesnego zarządzania – implikacje dla wymiaru sprawiedliwości*, w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część II. Zarządzanie i ekonomia*, red. P. Banasik, R. Sobiecki, Warszawa 2016.
- Boyatzis R.E., *The competent manager: The model for effective performance*, New York 1982.
- Czerska M., *Motywacja*, w: *Organizacja i zarządzanie*, A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Gdańsk 2000.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014.
- Jedynak T., Stasiak K., *Komentarz do ustawy o kuratorach sądowych*, Warszawa 2008.
- Kot M., *Kompetencje menedżera*, Gliwice 2018.
- Koziński J., *Istota planowania, jego rodzaje i zasady*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wrocław 2002.
- Koziński J., *Pojęcie i znaczenie kontroli jako funkcji zarządzania*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wrocław 2002.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wrocław 2004.
- Kupczyk T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wrocław 2017.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002.
- Rzepniewski A., *Organizacja kuratorskiej służby sądowej*, w: *Zarys metodyki kuratora sądowego*, red. K. Stasiak, Warszawa 2018.

Sawicka K., *Wypracowanie modelu kurateli sądowej. Źródła inspiracji Zespół ds. wypracowania modelu. Główne założenia modelu*, w: *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce. Historia – Terażniejszość – Przyszłość. Materiały z I Kongresu Kuratorskiego Ustka, 15–17 czerwca 2009 roku*, red. T. Jedynak, P. Kozłowski, K. Stasiak, Ł. Wirkus, Kraków 2010.

Woodruffe C., *What is meant by competency?*, w: *Designing and achieving competency*, R. Boam, P. Sparrow, New York 1992.

Akty prawne

Ustawa o kuratorach sądowych z 21 lipca 2001 r. (Dz.U. 2020, poz. 167 tj.).

Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z 19 czerwca 2019 r. w sprawie organizacji z zakresu działania sekretariatów sądowych i innych działów administracji sądowej (Dz.U. 2019, poz. 138).

Źródła internetowe

Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Menedżer a kierownik w organizacji*, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf, dostęp: 24.03.2020.

Funkcje zarządzania, <https://czelej.com.pl/fileuploader/download/download/?d=0&file=custom%2Fupload%2FFile-1439972093.pdf>, dostęp: 20.02.2020.

Kozak M., *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji*, <https://journalmmp.com/index.php/jmmp/article/view/38/38>, dostęp: 24.03.2020.

Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich, https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menedzerskich_20190301.pdf, dostęp: 24.03.2020.

Uchwała Krajowej Rady Kuratorów z dnia 6 maja 2004 roku – Kodeks etyki kuratora sądowego, <https://www.arslege.pl/kodeks-etyki-kuratora/k332/s3367>, dostęp: 20.03.2020.