



ZWINNE ZARZĄDZANIE W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Elżbieta Stolarska¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zwinne metody zarządzania coraz częściej wprowadzane są w ramy strategii działania przedsiębiorstw. Od czasu opublikowania *Manifestu Agile* pojęcie zwinności utożsamiane było najczęściej z branżą IT. Najnowsze badania dowodzą, że zwinność może występować również w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i jednostek administracji publicznej. Celem badania jest ukazanie możliwości wprowadzenia zasad zwinnego zarządzania w jednostce administracji publicznej. Badanie obejmuje analizę jednego ze śląskich sądów rejonowych i zostało przeprowadzone na podstawie statystyk udostępnionych przez prezesa sądu. Do analizy zjawiska została wybrana jakościowa metoda badawcza studium przypadku (ang. *case study*). Wybór metody kierowany był nietypowością zjawiska. Wprowadzenie zwinnych metod zarządzania w jednostkach administracji publicznej nie jest jeszcze szeroko omawianym tematem, zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, dobre praktyki, zarządzanie, zwinne zespoły pracownicze, zwinność

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.10

Wprowadzenie

Jednostki administracji publicznej, w szczególności sądy powszechnie, według raportów ministerialnych (Kociołowicz-Wisniewska, Pilitowski 2017, s. 5-8) oraz badań branżowych (Bełdowski, Ciżkowicz, Sześciło 2010, s. 1-19), narażone są na realizowanie wyznaczonych celów ze znacznym opóźnieniem. Opóźnienia wynikają z niepoprawnych metod zarządzania personelem i zespołami zadaniowymi.

W obecnym niestabilnym otoczeniu rynkowym nowoczesne metody zarządzania powinny być wprowadzane nie tylko do przedsiębiorstw, ale również do jednostek administracji publicznej. Podejście Agile stosowane w przedsiębiorstwach pozwala na osiągnięcie celów, w tym szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa. W jednostkach administracji publicznej powinno się czerpać z dobrych rozwiązań dotyczących prywatnych przedsiębiorstw. Niezwykle ważnym aspektem zmian w stylu zarządzania jest zrozumienie, jak ważna jest każda inicjatywa pracownika oraz jaką postawę wobec tych inicjatyw powinni przyjmować bezpośredni przełożeni (Conforto i in. 2014, s. 21-34).

¹Stolarska Elżbieta, mgr, estolarska1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1463-0922

Pracownicy jednostek administracji publicznej powinni być dobierani w zwinne zespoły zadaniowe, tak samo jak ma to miejsce w przedsiębiorstwach prywatnych. Sukces pracownika, jeżeli zostaje dostrzeżony, przynosi efekty w postaci wzmocnienia samooceny, i tym samym wzrasta poziom wydajności w pracy. W jednostkach administracji publicznej, gdzie często nie ma możliwości awansowania pracownika, powinno się stosować nieformalne metody nagradzania za osiągnięcia. Najskuteczniejszą nagrodą w tym przypadku mogą być publiczne wyrazy uznania dla pracownika.

Jeszcze do niedawna naukowcy twierdzili, że zwinność możliwa jest do osiągnięcia jedynie poprzez wprowadzenie do przedsiębiorstwa nowych technologii i elastycznych cykli produkcyjnych. Obecnie wskazuje się, że nowoczesne technologie nie są wyznacznikiem sukcesu, jeżeli nie używa się w zarządzaniu przedsiębiorstwem umiejętności i wiedzy pracowników (Sherehiy, Karwowski, Layer 2007, s. 445-460).

W opinii autorki artykułu, zwinne metodyki zarządzania można wprowadzić również w jednostkach administracji publicznej. Zwinność w tychże jednostkach powinna być analizowana pod kątem działań inicjowanych w celu osiągnięcia zminimalizowania ryzyka oraz umiejętności szybszego wykonywania zadań wynikających z celów statutowych.

W jednostkach administracji publicznej największym niewykorzystanym zasobem są pracownicy. W celu ukazania potencjału, jaki może powstać po stworzeniu zwinnych zespołów zadaniowych, autorka wyodrębniła podrozdział, który dotyczy kompetencji pracowników i możliwości ich wykorzystania.

Celem artykułu jest ukazanie możliwości wprowadzenia zasad zwinnego zarządzania w jednostce administracji publicznej. Artykuł został opracowany w wyniku analizy literatury zagranicznej i krajowej oraz badania wykonanego w sądzie rejonowym X, wydziale Y.

Autorka na potrzeby opracowania wyłoniła hipotezę badawczą: zwinne metodyki zarządzania, wprowadzone do jednostek administracji publicznej, pozwalają na zminimalizowanie ryzyka i polepszenie działania jednostki.

Pojęcie zwinności organizacyjnej

Metodyki zwinne, stosowane głównie do realizacji projektów, zyskują coraz to większe uznanie w biznesie. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Horlach, Drews i Schirmer (2016, s. 1416-1425), można zdefiniować określone cechy, które powodują, że przedsiębiorstwa są w stanie wyróżnić się na tle konkurencji i funkcjonować w zmiennym otoczeniu biznesowym. Sharifi i Zhang (2001, s. 772-794) wymieniają wiele korzyści, jakie można uzyskać przez zwinne zarządzanie; można zaliczyć do nich:

- zmniejszenie ryzyka prowadzenia projektu,
- lepsze dopasowanie celów do otoczenia biznesowego,
- skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek,
- umiejętność zarządzania zmiennymi priorytetami.

Stosowanie metodyk zwinnych nie zawsze przekłada się na rozwój przedsiębiorstwa. Spowodowane jest to najczęściej doбором złej strategii do profilu organizacji. Strategia powinna pozwalać przedsiębiorstwu na szybką reakcję na zmiany oraz pojawiające się możliwości wzrostu, głównie poprzez skrócone cykle decyzyjne. Zwinność organizacyjną osiąga się dzięki wprowadzeniu do przedsiębiorstwa ładu projektowego, polegającego na spójnym łączeniu ze sobą celów działalności, strategii oraz doboru i realizacji projektów. Poziom zwinności organizacyjnej określa się przy pomocy analizy podstawowych wskaźników dotyczących wzrostu przedsiębiorstwa w zestawieniu z opiniami kadry zarządczej co do zmian wprowadzanych w strukturach zarządzania przedsiębiorstwem. Zmiany te dotyczą sposobu zarządzania ryzykiem oraz projektami i praktykami (Sajdak 2013, s. 60).

Tabela 1. Zazwyczaj stosowane rozwiązania i zwinne podejście w zarządzaniu jednostką administracji publicznej

Cecha	Rozwiązanie stosowane zazwyczaj	Rozwiązanie zwinne
Formuła działania	Cele i rozwiązania zaczerpnięte tylko z ustaw i realizowane według przepisów z nimi zgodnych.	Zarządzanie strukturami organizacyjnymi jest oparte przede wszystkim na przepisach ustaw, ale wzbogacone o wspólne pomysły wyspecjalizowanych w danym zakresie pracowników.
Postawy pracowników	Brak wiary w sukces, co jest skutkiem blokowania inicjatyw, brak możliwości uczestniczenia w tworzeniu planów działania i metod wykonywania zadań.	Motywacja do działania poprzez wcielanie pomysłów pracowników, zachęcanie pracowników do dalszego wykazywania inicjatyw.
Komunikacja w grupie	Brak pracy zespołowej, każdy z pracowników pracuje na swoje konto. Inicjatywy są źle widziane.	Pracownicy dzielą się zadaniami w przypadku większego nagromadzenia obowiązków, możliwe czasowe oddelegowanie pracowników do innej roli. Inicjatywy są mile widziane.
Relacje między pracownikiem a bezpośrednim przełożonym	Formalne i sztywne zasady, dotyczące relacji pomiędzy pracownikiem a bezpośrednim przełożonym. Częste faworyzowanie poszczególnych pracowników.	Relacje mniej formalne, często używana możliwość zwracania się do siebie po imieniu. Możliwość swobodnej wymiany zdań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań naukowych wykonanych w jednostce administracji publicznej

Przejście z tradycyjnego do zwinnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem lub jednostką administracji publicznej wymaga nie tylko od kadry zarządczej, ale również od szeregowych pracowników umiejętności sprostania nowym wymaganiom oraz dużej elastyczności. Shafer i in. (2011, s. 197-211) wskazują, że do osiągnięcia zwinności organizacyjnej potrzebne jest wystąpienie trzech rodzajów zachowań: wytwórczych, adaptacyjnych oraz proaktywnych. Zachowania adaptacyjne oznaczają chęć pracownika do podejmowania się wszystkich narzuconych zadań i umiejętność dopasowania do wyznaczonej roli oraz sprawnego przechodzenia z jednej roli do drugiej. Wymaga to posiadania odpowiednich cech, takich jak chęć zdobywania wiedzy i potrzeba stałego kształcenia się. Ważne jest również, aby pracownik potrafił dzielić się informacją i tym samym współpracować z pozostałymi członkami zespołu. Zachowania proaktywne to przede wszystkim poszukiwanie okazji w otoczeniu biznesowym, które mogłyby przełożyć się na rozwój organizacji. Zachowania proaktywne to również implementacja rozwiązań nowych i kreatywnych oraz umiejętność reagowania na ryzyko. Hopp i Van Oyen (2004, s. 919-940) podkreślają, że najważniejszym krokiem do osiągnięcia zwinności organizacyjnej są *cross-trainingi*. Jest to forma szkolenia nowych pracowników, wykonywana przez pracowników przedsiębiorstwa o najdłuższym stażu pracy i doświadczeniu. Jedynie tacy pracownicy posiadają kluczową wiedzę na temat wykonywanych zadań i mogą przyczynić się do rozwoju zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie lub jednostce administracji publicznej.

Zwinny personel – potencjał jednostek administracji publicznej

Od czasu publikacji *Manifestu Agile* naukowcy twierdzili, że zwinność przedsiębiorstwa jest możliwa do osiągnięcia jedynie dzięki innowacyjnej i zaawansowanej technologii oraz elastycznej produkcji. Na przestrzeni czasu wykazano, że jest to tylko jedna z determinant, która pozwala na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa, a konkretnie jak najszybszego i efektywnego wzrostu. Jeżeli w przedsiębiorstwie użytkuje się tylko najnowsze technologie, a nie zatrudnia się zwinnych pracowników, przedsiębiorstwo wcale nie musi wzrastać. Każda bowiem technologia bez odpowiedniego czynnika ludzkiego jest bezużyteczna (Winby, Worley 2014, s. 225-234).

Techniki, ideologia i system wartości odpowiadające najnowocześniejszym metodykom zarządzania wprowadzane są coraz częściej, nie tylko w ramy zarządzania przedsiębiorstwami, ale również instytucjami publicznymi (Hensel 2008, s. 11-35).

Jako jeden z pierwszych charakterystyki zwinnych pracowników podjął się Plonka (1997, s. 11-20), który wskazał, że zwinny pracownik powinien posiadać umiejętność rozwiązywania stale pojawiających się problemów, być ukierunkowany na samorozwój i pozyskiwanie wiedzy, jak również powinien inspirować się najnowszymi technologiami i czerpać z nich rozwiązania, po czym wprowadzać je do swojej pracy. Zwinny pracownik akceptuje zmiany i cechuje się wielozadaniowością, jaką narzuca mu zwinna metodyka zarządzania przedsiębiorstwem.

W instytucjach zwinnych organizacyjnie pracownicy dobierani są do zespołów zadaniowych. Członkowie zespołów reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu, ale kluczową kompetencją zespołów jest kreatywność, na jaką można wskazywać

w przypadku, kiedy ich członkowie posiadają zupełnie odmienne podejście do realizacji zadania. Kiedy zespół zadaniowy nie jest w stanie wygenerować pomysłów dotyczących działalności i reagować na zmiany, powinien przynajmniej starać się zminimalizować swoim działaniem ryzyko operacyjne oraz jego skutki (Urbanowska-Sojkin 2013, s. 398-401).

W jednostkach administracji publicznej pracownicy wykonują pracę w ramach ustalonych przez dyrektora jednostki zakresów obowiązków. W przypadku absencji jednego z pracowników pojawia się problem w zakresie skierowania obowiązków na innego pracownika. W przypadku zwinnych zespołów zadaniowych pracownicy nie posiadają sztywnego zakresu obowiązków, dzięki czemu wymusza się na nich umiejętność łatwego adaptowania się do innych ról i zróżnicowanych zadań. Każdy z pracowników powinien otrzymać zakres obowiązków, który koreluje z jego potencjałem. Dzięki analizie kierownik zespołu może wskazać rolę pracownika, w której sprawdzi się najlepiej, dzięki cechom osobowości, jakie posiada.

Tabela 2. Kluczowe cechy pracowników oraz ich zalety i wady

Cechy pracownika	Zalety pracownika	Wady pracownika
Ekstrawertyczność	<ul style="list-style-type: none"> – otwartość na kontakty społeczne, – otwartość na zmiany, – asertywność. 	<ul style="list-style-type: none"> – awersja do wydawanych poleceń służbowych, – potrzeba ciągłego kontaktu z innymi pracownikami może powodować problemy ze skupieniem się na wykonywanych obowiązkach.
Neurotyczność	<ul style="list-style-type: none"> – przesadne przyjmowanie wszystkich słów personalnie, może okazać się zaletą, jeżeli pracownik tym samym próbuje za wszelką cenę poprawić swoje wyniki, gdyż strach i zakłopotanie przekładają się na potrzebę uzyskania aprobaty. 	<ul style="list-style-type: none"> – przeżywanie złych emocji, strachu, zakłopotania, gniewu, – brak umiejętności radzenia sobie ze stresem, – każda informacja odbierana jest personalnie, – zmienność w decyzjach, – wybuchowość.
Introwertyczność	<ul style="list-style-type: none"> – głębokie procesy myślowe i emocjonalne, – ostrożność, zdolność do refleksji, – preferencje do unikania ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> – zdystansowanie w kontaktach interpersonalnych, – najlepiej pracuje na określonych wcześniej zasadach, – brak akceptacji zmian.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rostowski 2001)

W przedsiębiorstwach zwinnych najlepszym pracownikiem jest osoba, która wykazuje cechy ekstrawertyka. Pracownik taki czerpie z sukcesów własnych i grupy, zmian oraz kontaktów interpersonalnych. Często wykazuje on inicjatywę w działaniach. W przypadku zatrudnienia ekstrawertyka w jednostce administracji publicznej powinno się liczyć z częściowymi problemami dotyczącymi chęci poddania się poleceniom bezpośredniego przełożonego. Ekstrawertyk często w obliczu nerwowej sytuacji prowokuje otwarty konflikt, który pomaga napędzić go do działania. Wkład w tworzenie zwinnej struktury organizacyjnej w przypadku pracownika o cechach ekstrawertycznych w jednostce administracji publicznej jest jednak nieoceniony. Najlepszym pracownikiem jednostki publicznej wydaje się być osoba o cechach introwertyka, która w sytuacji stresowej wycofuje się i stara przemyśleć swoje błędy w samotności. Dzięki postępowaniu w konsekwentny, stabilny i przemyślany sposób nie męczy się pracą powtarzalną i potrafi skupić swoją uwagę na wykonywanej czynności. Niestety, pracownicy o tych cechach charakteru najpewniej nie wniosą istotnego wkładu w tworzenie zwinnych struktur organizacyjnych. Dlatego też tak ważne jest, aby do zespołów zadaniowych dobierać pracowników o odmiennych zachowaniach i stylach pracy.

Bez względu na cechy charakteru pracowników zatrudnionych w jednostkach administracji publicznej, w przypadku chęci wprowadzenia zwinnych metod zarządzania w struktury powinno się zachęcać pracowników do otwartości na zmiany oraz wykazywania inicjatyw mających na celu poprawę jakości pracy i szybkości załatwiania spraw. Sumiennosc ma duże znaczenie przy wykonywaniu zadań grupowych i indywidualnych. Grupa będzie funkcjonowała najlepiej, jeżeli poziom sumiennosci jej członków kształtowała się będzie na podobnym poziomie. W zwinnych organizacjach analizuje się cechy kandydata pod kątem pracy w grupie (Spychała 2011). Przed zespołem stawia się cel, który zostaje wykonany dzięki współpracy całej grupy. Według Belbina (2009, s. 5-20) zespół powinien składać się z osób wzajemnie się uzupełniających. Praca zespołu jest w znacznym stopniu utrudniona, jeżeli zabraknie w nim wykonawców poszczególnych ról lub zostaną one w niewłaściwy sposób przydzielone.

Charakterystyka działania sądów powszechnych, możliwości wprowadzenia cech zwinności organizacyjnej

Sądy rejonowe to jednostki organizacyjne Skarbu Państwa, które nie posiadają osobowości prawnej. Finansowane są z budżetu państwa. Sądy powszechne działają na podstawie Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.). Zasady organizacji pracy sądu regulują następujące akty prawne:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych* (Dz.U. 2016 poz. 2062, z późn. zm.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. *Regulamin urzędowania sądów powszechnych* (Dz.U. 2015 poz. 2316),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie nadzoru administracyjnego nad działalnością administracyjną sądów powszechnych (Dz.U. 2013 poz. 69).

- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. M. S. 2003 nr 5 poz. 22, z późn. zm.).

Sądy dzielą się na wydziały. Wydziałem kieruje przewodniczący wydziału. Każdy z wydziałów posiada swój sekretariat, zarządzany przez kierownika sekretariatu, który jest bezpośrednio podległy przewodniczącemu. Sekretariat to zespół urzędników i pracowników sądowych, którzy wykonują czynności biurowe w ramach zakresu odpowiadającego danemu wydziałowi. Kluczowe kompetencje pracowników sekretariatu dotyczą w szczególności prowadzenia urzędzeń ewidencyjnych, służących do rejestrowania wpływających spraw oraz prawidłowego i terminowego wykonywania zarządzeń wydanych przez sędziów bądź referendarzy (Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. M. S. 2003 nr 5 poz. 22, z późn. zm.)).

Pojęcie „zwinność” związane jest ściśle z nurtem nauk o zarządzaniu. Powinno się je wykorzystywać również w prowadzeniu i ocenie działalności jednostek administracji publicznej, w tym instytucji wymiaru sprawiedliwości. W literaturze przedmiotu pojawiają się nieliczne – przede wszystkim zagraniczne – publikacje na temat wprowadzenia Agile do jednostek administracji publicznej. W oparciu o analizy i raporty przeprowadzane przez Ministerstwo Sprawiedliwości można wyróżnić czynniki, przez pryzmat których powinno się analizować poziom zwinności jednostki administracji publicznej:

- czasu wykonywania spraw,
- zmiany wskaźników ryzyka,
- analizy kompetencji personelu,
- analizy komunikacji i roli pracowników w strukturze.

Już nie tylko w przedsiębiorstwach pracownikom stawiane są ogromne wymagania, bez względu na zajmowane przez nich stanowisko. Sukces organizacji, szczególnie jeżeli analizowany jest z perspektywy zwinnego zarządzania, zależy przede wszystkim od odpowiednio skonstruowanej strategii i doboru realizacji celów, jak również od ludzi, którzy tworzą dane projekty. Zwinni pracownicy mają świadomość tego, jaką rolę odgrywają w danym przedsięwzięciu oraz w jaki sposób powinni wykonywać swoje zadania. W literaturze dotyczącej ładu projektowego wskazuje się, że pracownicy powinni cechować się bystrością oraz odpowiednią orientacją na cel i zakres działań. *Manifest Agile* zawarł w sobie niejako najważniejsze cechy współczesnych pracowników. Można zaliczyć do nich samoorganizację, otwartość w komunikacji z poszczególnymi pracownikami, chęć do współpracy. Metodyki zwinne nie akceptują cech, które często posiadają pracownicy administracji publicznej. Instytucje państwowe cechują się tendencją do dużej rotacji pracowników tamże zatrudnionych. Warunki płacowe, w zestawieniu z ilością pracy, jaka przypada na jednego pracownika, powodują problem z utrzymaniem pracowników w dłuższej perspektywie. Przy zastosowaniu metodyki zwinnej można jednak wykształcić w pracownikach poczucie lojalności i zwiększyć zaangażowanie w wykonywaną pracę (Stolarska 2018, s. 59-70).

Metodologia badawcza i opis badań

W badaniu użyta została metoda badawcza studium przypadku, z uwagi na możliwość pokazania praktycznego rozwiązania opisywanego w opracowaniu problemu. Metoda ta zawiera w sobie zarówno teorię, jak i prawa dotyczące danej dziedziny nauki ukazane jako fakty naukowe. Wybór metody warunkowany jest chęcią ukazania czytelnikowi, jak ważne jest łączenie posiadanej wiedzy z sytuacjami życia codziennego.

Badaniu zostały poddane wydziały jednego ze śląskich sądów rejonowych. W wyniku analizy wytypowano wydział, w którym zmieniony został przewodniczący oraz kierownik. Analiza wykazała, że wprowadzone były do wydziału zwinne metody zarządzania oraz że wydział zaczął osiągać lepsze wyniki względem lat poprzednich. Autorka koncentruje się na udowodnieniu, że zmiana stylu zarządzania w wydziale przyczyniła się do poprawy wskaźników ryzyka, opanowania wpływu spraw, czasu trwania załatwień oraz wykonywania zarządzeń.

Przeprowadzona analiza dotyczyła sekwencji wydarzeń, które docelowo miały wskazać, czy zwinność wpływa na polepszenie wyników w jednostce administracji publicznej. Materiały zebrano na podstawie analizy statystyk sądowych. Kolejno wykonano analizę treści, w kierunku najważniejszych znaczeń i kluczowych aspektów dla artykułu. Następnie dane opisano w formie *case study*.

Studium przypadku – sąd rejonowy X, wydział Y

Już od dłuższego czasu wydział borykał się z problemami dotyczącymi struktury załatwień spraw oraz terminowością wykonywania zarządzeń. W II kwartale 2017 roku zmieniony został przewodniczący wydziału, natomiast w I kwartale 2018 roku w wydziale został zmieniony kierownik. Kierownik, posługując się podejściem biznesowym w zarządzaniu jednostką administracji publicznej, wprowadził istotne zmiany w organizacji wydziału, które z naukowego punktu widzenia można zaliczyć do zwinnych metod zarządzania:

- uregulowany system zastępstw pracowników w ramach zespołu zadaniowego,
- regulowanie między sobą przez zespoły planu urlopowego,
- przydział pracy, według cech osobowości pracowników,
- nieformalne stosunki interpersonalne z bezpośrednim przełożonym,
- *cross-training* dla nowych pracowników,
- szkolenia dla wszystkich pracowników,
- chwalenie pracownika przy innych,
- zebrania z pracownikami w celu świętowania sukcesów,
- kwartalne zebrania służące przedyskutowaniu zmian,
- zebranie podsumowujące rok, na którym wystawia się ocenę pracownika i dziękuje za współpracę,
- otwartość na proaktywne postawy pracowników,
- wdrażanie w życie pomysłów pracowników.

Wprowadzenie działań cechujących zwinny styl zarządzania wpłynęło na wyraźne polepszenie się wyników wydziału już od II kwartału 2017 roku, co zobrazowano w Tabeli 3.

Tabela 3. Wpływ i załatwienia spraw oraz pozostałości spraw w latach 2015-2018

Parametr	Wartość	Parametr	Wartość
Pozostałość na dzień 31 XII 2015 r.	692	Pozostałość na dzień 31 XII 2016 r.	708
Wpływ I-XII 2016 r.	7217	Wpływ I-XII 2017 r.	7936
Załatwienie I-XII 2016 r.	7201	Załatwienie I-XII 2017 r.	8063
Pozostałość na dzień 31 XII 2016 r.	708	Pozostałość na dzień 31 XII 2017 r.	580
Wpływ I-XII 2017 r.	7936	Wpływ I-XII 2018 r.	11957
Załatwienie I-XII 2017 r.	8063	Załatwienie I-XII 2018 r.	12627
Pozostałość	581	Pozostałość	-90
Wskaźnik pozostałości	0,88	Wskaźnik pozostałości	-0,09
% (zwiększenie-; zmniejszenie+) pozostałości o	17,9	% (zwiększenie-; zmniejszenie+) pozostałości o	115,3
wpływ 2017 r. / wpływ 2016 r.	109,96%	Wpływ 2018 r. / wpływ 2017 r.	150,67%
Załatwienie 2017 r. / załatwienie 2016 r.	111,97%	Załatwienie 2018 r. / załatwienie 2017 r.	156,60%
Załatwienie 2017 r. / wpływ 2017 r.	101,60 %	Załatwienie 2018 r. / wpływ 2018 r.	105,60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk sądowych

Pomimo zwiększenia się (150,67%) wpływu spraw w 2018 roku względem roku 2017 można zaobserwować, że pozostałości z 581 w 2017 roku zmniejszyły się do -90 na koniec roku 2018 (zlikwidowane zostały pozostałości z 2017 roku i z lat poprzednich). Pokazuje to, że wprowadzenie zwinnych metod zarządzania doprowadziło w znaczny sposób do poprawy sprawności funkcjonowania wydziału. Należy zwrócić uwagę, że w 2018 roku została zakończona część spraw z 2017 roku. Odpowiedni styl zarządzania i dobór pracowników według ich kompetencji przyczynił się również do zmniejszenia wskaźników ryzyka w latach 2017-2018.

Tabela 4. Wskaźniki ryzyka w latach 2016-2018

		Przewlekłość postępowań	Nieopanowanie wpływu	Nieterminowość wykonywania spraw
I półrocze 2016	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1	-	2
	Wpływ na realizację celów	1	-	3
	Istotność ryzyka	1	-	6
	POZIOM RYZYKA	N	-	U
II półrocze 2016	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1,5	-	2,5
	Wpływ na realizację celów	1,5	-	3
	Istotność ryzyka	2,5	-	7,5
	POZIOM RYZYKA	U	-	W
I półrocze 2017	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1,5	1,5	1,5
	Wpływ na realizację celów	1,5	1,5	1,5
	Istotność ryzyka	2,5	2,5	2,5
	POZIOM RYZYKA	U	U	U
II półrocze 2017	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1,5	1,5	1,5
	Wpływ na realizację celów	1,5	1,5	1,5
	Istotność ryzyka	2,5	2,5	2,5
	POZIOM RYZYKA	U	U	U
I półrocze 2018	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1	1	1
	Wpływ na realizację celów	1	1	1
	Istotność ryzyka	1	1	1
	POZIOM RYZYKA	N	N	N
II półrocze 2018	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1	1	1
	Wpływ na realizację celów	1	1	1
	Istotność ryzyka	1	1	1
	POZIOM RYZYKA	N	N	N

N – poziom ryzyka niski

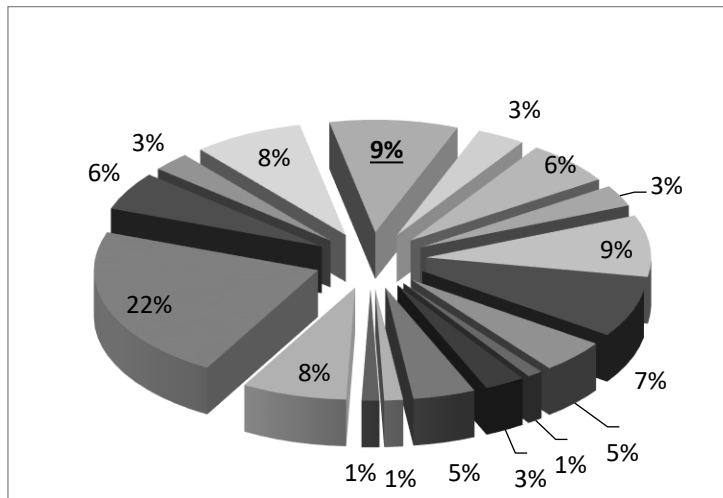
U – poziom ryzyka umiarkowany

W – poziom ryzyka wysoki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk sądowych

Od pierwszego półrocza 2018 roku poziom ryzyka znacznie się obniżył względem lat poprzednich. Spowodowane jest to wyraźnym poprawieniem się struktury załatwień i opanowaniem wpływu spraw. Brak jest ryzyka przewlekłości postępowań i nieterminowego wykonywania załatwień.

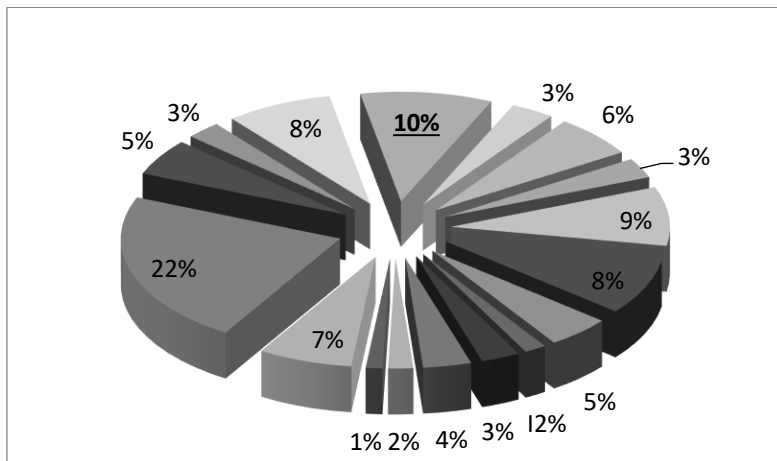
Na poniższym wykresie przedstawiono ilość wpływu spraw do wydziału w 2018 roku w zestawieniu z innymi wydziałami badanego sądu rejonowego X.



Rysunek 1. Procentowy udział wydziału we wpływie spraw w 2018 roku

Źródło: Statystyki sądu rejonowego X

Analizowany wydział Y zajmuje drugie miejsce w sądzie rejonowym X pod względem ilości wpływu spraw. Na *Rysunku 2* przedstawiono strukturę załatwień w 2018 roku względem innych wydziałów.



Rysunek 2. Procentowy udział w załatwieniu spraw w 2018 roku

Źródło: Statystyki sądu rejonowego X

Poddany badaniu wydział Y osiąga jedną z najlepszych struktur załatwień względem innych wydziałów sądu rejonowego X. Wyższy wskaźnik załatwień, w stosunku do wskaźnika wpływu spraw, spowodowany jest nadrabianiem zaległości z lat poprzednich.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie potwierdziło hipotezę badawczą sformułowaną przez autorkę we wstępie opracowania. Zwinne metodyki zarządzania mogą funkcjonować w jednostkach administracji publicznej i tym samym pomagać w osiągnięciu celów statutowych jednostki. W badanym sądzie rejonowym X, wydział Y, w którym zostały wprowadzone elementy zwinnego zarządzania, wyraźnie poprawił swoją strukturę opanowania wpływu, czasu wykonywania zarządzeń oraz narażenia na ryzyko. Zmiany, jakie zaszły w badanym wydziale, odbyły się w głównej mierze dzięki pracownikom, którzy przy pomocy odpowiedniego kierownictwa zaczęli wykazywać cechy zwinnych pracowników. Badanie pokazało również, że zwinność może być wykształcona u każdego pracownika, jeżeli tylko jego działania będą wspierane przez odpowiedniego kierownika, który jest liderem zmiany. Zwinność w zespołach zadaniowych może być rozwijana dzięki akceptacji i wcielaniu w życie pomysłów zespołu, publicznemu chwaleniu za osiągnięcia, czytelnemu przekazowi zasad działania i spotkaniom, które mają na celu omówienie potrzeby każdej zmiany, jaka ma zostać wprowadzona.

Prezentowana publikacja przedstawia część badań własnych przeprowadzonych przez autorkę, które mają na celu propagowanie zwinnego zarządzania w przedsiębiorstwach prywatnych i jednostkach administracji publicznej. Artykuł wnosi istotny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż ukazuje możliwy kierunek, mający na celu poprawę funkcjonowania jednostek administracji publicznej, poprzez wprowadzenie zwinności w ramy zarządzania jednostką. Pojawia się możliwość zbadania kolejnych jednostek lub samego zjawiska kreowania w pracownikach cech zwinności.

Jednostki administracji publicznej działają na ściśle określonych przez ustawy zasadach. Opracowanie wykazało, że nie jest to przeszkodą do wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania w ich struktury organizacyjne.

Literatura

1. Belbin M. (2009), *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Wolters Kluwer, Kraków.
2. Bełdowski J., Ciżkowicz M., Sześciło D. (2010), *Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa.
3. Conforto E.C., Salum F., Amaral D.C., Silva S.L., Almeida L.F.M. (2014), *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries other Than Software Development?*, „Project Management Journal”, Vol. 45, No. 3.
4. Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
5. Hopp W.J., Van Oyen M.P. (2004), *Agile Workforce Evaluation: A Framework for Crosstraining and Coordination*, „IIE Transactions”, Vol. 36(10).
6. Horlach B., Drews P., Schirmer I. (2016), *Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation*, Conference paper „Die Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Conference”.

7. Kociołowicz-Wiśniewska B., Pilitowski B. (2017), *Ocena polskiego sądownictwa w świetle badań*, Fundacja Court Watch Polska.
8. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
9. Plonka F.S. (1997), *Developing a Lean and Agile Work Force*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, Vol. 7(1).
10. Rostowski J. (2001), *Rola cech osobowości w zachowaniach organizacyjnych*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Psychologica”, nr 5.
11. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie nadzoru administracyjnego nad działalnością administracyjną sądów powszechnych (Dz.U. 2013 poz. 69).
12. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. *Regulamin urzędowania sądów powszechnych* (Dz.U. 2015 poz. 2316).
13. Sajdak M.K. (2013), *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
14. Shafer R., Dyer L., Kilty J., Amos J., Ericksen J. (2011), *Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study*, „Human Resource Management”, Vol. 40, No. 3.
15. Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile Manufacturing in Practice: Application of a Methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 21, No. 5/6.
16. Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K. (2017), *A Review of Enterprise Agility. Concepts, Frameworks, and Attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, Vol. 37.
17. Spychała M. (2011), *Analiza metod badania i oceny kompetencji zawodowych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Branowska A., Siemieniak P., Spychała M. (red.), *Kompetencje zawodowe pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Politechnika Poznańska, Poznań.
18. Stolarska E. (2018), *Kapitał relacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce na rynku usług gastronomicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 3 (*Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*).
19. Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 4, cz. 1.
20. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych* (Dz.U. 2016 poz. 2062, z późn. zm.).
21. Winby S., Worley Ch.G. (2014), *Management Processes for Agility, Speed, and Innovation*, „Organizational Dynamics”, Vol. 43(3).
22. Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. M. S. 2003 nr 5 poz. 22, z późn. zm.).

AGILE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION UNITS

Abstract: Agile management methods are increasingly being introduced into the business strategy of enterprises. Since the publication of the *Agile Manifesto*, the concept of agility has most often been identified with the IT industry. Recent research shows that agility can also occur within the organizational structures of an enterprise and public administration units. The aim of the study is to show the possibility of introducing the principles of agile management in a public administration unit. The study includes an analysis of one of the Silesian District Courts and was conducted on the basis of statistics provided by the President of the Court. To analyze the phenomenon, a qualitative case study method was selected. The choice of method was guided by the unusual nature of the phenomenon. Introducing agile management methods in public administration units is not yet a widely discussed topic, either in domestic or foreign literature.

Keywords: public administration, good practices, management, agile work teams, agility