



Fundacja
Court Watch Polska

Ku sprawiedliwości Mapa drogowa reformy konkursów na stanowiska sędziowskie

Opracowanie raportu: Bartosz Pilitowski
Współpraca: Paulina Karlińska
Toruń 2023

Ku sprawiedliwości Mapa drogowa reformy konkursów na stanowiska sędziowskie

Opracowanie raportu: Bartosz Pilitowski

Współpraca: Paulina Karlińska

Toruń 2023



Spis treści

Wprowadzenie	4
Prolog	5
Dlaczego potrzebujemy reformy konkursów na wolne stanowiska sędziowskie	8
Charakterystyka współczesnych systemów selekcji pracowników	13
Przygotowanie procesu rekrutacji i selekcji	15
Kryteria selekcji kandydatów	16
Model kompetencji i profil kompetencyjny	18
Omówienie wybranych metod selekcji	18
Testy zdolności poznawczych	18
Testy osobowości	20
Rozmowy rekrutacyjne	21
Ośrodek oceny	22
Czym różni się system wyboru sędziów w Polsce i w Niderlandach	25
Mapa drogowa reformy systemu konkursów na stanowiska sędziowskie	29
Mapa drogowa – omówienie kroków	32
1. Powołanie zespołu interdyscyplinarnego	32
2. Zadbanie o legitymizację zespołu w różnych środowiskach i o jego merytoryczny charakter	33
3. Przeprowadzenie diagnozy dotychczasowego systemu przeprowadzania konkursów na wolne stanowiska sędziowskie	34
4. Konsultacje modelu profilu kompetencyjnego sędziego zarówno z decydentami, jak i personelem i użytkownikami sądów	35
5. Opracowanie modelu profilu kompetencyjnego sędziego lub sędziów na różnych stanowiskach	35
6. Określenie standardów pomiaru (lub ewentualnej oceny) poziomu kompetencji i procedur ich stosowania	36
7. Czy środowisko lokalne ma mieć wpływ na wynik konkursu?	37
8. Konsultacje modelu Lokalnej Komisji Konkursowej i sposobu wyboru jej członków	38
9. Opracowanie modelu Lokalnej Komisji Konkursowej	39
10. Konsultacje modelu Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów	39
11. Opracowanie modelu Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów	40

12. Wprowadzenie przepisów umożliwiających modernizację konkursów na wolne stanowiska sędziowskie poprzez oddanie oceny kandydatów w ręce specjalistów z Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów oraz doprecyzowanie zasad oceny i wyboru.....	41
Na co mogą pozwolić zmiany ustaw?	42
Na co mogą pozwolić zmiany rozporządzeń?	44
13. Wybór składu Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów.....	47
14. Zadbanie o legitymizację Komisji w różnych środowiskach o jej merytoryczny charakter	48
15. Przygotowanie merytoryczne członków Krajowej Komisji do pracy	48
16. Opracowanie szczegółowych profili kompetencyjnych, wybór metod pomiaru kompetencji.....	49
17. Prowadzenie konkursów na wolne stanowiska sędziowskie z wykorzystaniem nowoczesnych metod pomiaru kompetencji	50
18. Cykliczna ewaluacja konkursów i ich rezultatów.....	51
19. Konsultacje rekomendowanych po ewaluacji zmian.....	51
Reforma systemu wyboru sędziów a kontekst kulturowy Polski i Niderlandów...	52
Badania Geerta Hofstede'a	52
Porównanie Polski i Niderlandów	54
Dystans władzy w Polsce i Niderlandach.....	54
Jednostka czy grupa? Wymiar indywidualizmu i kolektywizmu	55
Męskość a kobiecość	56
Unikanie niepewności.....	57
Orientacja długoterminowa – orientacja krótkoterminowa.....	57
Pobłażliwość	58
Wpływ różnic kulturowych na kulturę organizacyjną sądownictwa	58
Załącznik 1. Minimalne standardy Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa w zakresie rekrutacji, selekcji, powoływania i awansowania sędziów	59
Minimalne standardy ENCJ dla procesów selekcji, powoływania i awansowania sędziów	59
Minimalne standardy ENCJ dotyczące ciała kompetentnego w zakresie rekrutacji, selekcji, powoływania i awansowania sędziów	61
O autorach.....	63
Podziękowania.....	64
O Fundacji.....	64

Wprowadzenie

Wymiar sprawiedliwości nie może działać bez sędziów, których cechy osobiste i kompetencje gwarantują sprawiedliwe, bezstronne i sprawne rozstrzyganie powierzonych spraw. Jest w interesie zarówno obywateli, jak i samych kandydatów, aby konkursy na wolne stanowiska sędziowskie przebiegały w sposób transparentny, uczciwy i oparty na merytorycznych kryteriach. Nie powinno być także wątpliwości, że sędziowie są powoływani w procedurze zgodnej z normami prawa i standardów międzynarodowych. Droga do realizacji tej wizji bardziej sprawiedliwego systemu wyboru sędziów wie-
dzie naszym zdaniem przez wdrożenie standardów wyboru opartych na zweryfikowanych naukowo metodach oceny kandydatów i powierzenie tego zadania

wyspecjalizowanej instytucji Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów. Zaprezentowana w niniejszej publikacji *Mapa drogowa reformy systemu wyboru sędziów* jest wynikiem badań procesów selekcji sędziów w różnych krajach. W wyniku tych analiz za szczególnie warty naśladowania uznaliśmy proces reform niderlandzkiego systemu wyboru przedstawicieli władzy sądowniczej. Motywacją do podjęcia badań była reforma konkursów na wolne stanowiska sędziowskie w Polsce. Jednak schemat działania zaprezentowany w *Mapie drogowej* jest uniwersalny i może okazać się inspiracją lub pomocą także dla innych państw, które chciałyby podjąć wysiłek przejścia na system wyboru sędziów oparty na kryteriach merytorycznych.

Prolog

Adam i Marek to dwóch kolegów, którzy poznali się na studiach i zaprzyjaźnili, pracując wspólnie w jednej ze stołecznych kancelarii. Sprawy rodzinne skłoniły ich jednak do tego, aby w podobnym czasie podjąć decyzję o przeprowadzce do swoich rodzinnych miejscowości. Ponieważ specjalizacją obu prawników była obsługa podmiotów publicznych, zainteresowały ich konkursy na stanowisko radcy prawnego w dużych działach prawnych regionalnych urzędów. Spełniali wszystkie wymagania formalne, a zakresy obowiązków opisane w ogłoszeniach odpowiadały ich wiedzy i doświadczeniu zawodowemu. Przejście z sektora prywatnego do publicznego wydawało się ryzykowne, praca nieco mniej intratna, ale obu motywował lokalny patriotyzm i możliwość pracy w zgodzie ze swoim powołaniem. Umówili się więc, że podzielą się informacją o wynikach konkursów, w których zdecydowali się wystartować.

Pierwszy zadzwonił Marek:

- Cześć Adam, jak życie? Jak poszedł ci ten konkurs?
- No, nie poszedł. Aż głupio było mi dzwonić, wiesz.
- Tak? Niepotrzebnie! Ja też przegrałem, ale to nic. Następnym razem lepiej się przygotuję. Na czym zabrakło ci punktów?

– Punktów? Jakich punktów? Mogę się tylko domyslać, dlaczego przegrałem. Wiesz, wybrali gościa, który pracował tam, robiąc aplikację. Miał ode mnie trzy razy krótsze doświadczenie i zdobył je wyłącznie w tym urzędzie. Formalne wymogli spełniał, ale dlaczego uznali, że ma lepsze kwalifikacje niż ja, nie mam pojęcia. Wydaje mi się, że po prostu jego znali, a mnie nie.

– No, ale to komisja konkursowa nie powinna być niezależna?

– Pewnie tak, z tego działu, w którym pracował, nikogo w niej nie było. Ale komisja korzystała z rekomendacji kierownictwa departamentu prawnego. Kandydat, który wygrał miał 100% głosów na tak, a pozostali włącznie ze mną zero głosów na tak. Dlaczego? Mogę się tylko domyslać.

– Jak to? Nie masz żadnego uzasadnienia?

– Niby mam, ale mam wrażenie, że ono jest napisane *pro forma*. Podam ci przykład. Zastanawiając się, jakie dokumenty załączyć do zgłoszenia przejrzałem wcześniejsze wyniki konkursów na to stanowisko. W jednym z nich uzasadniono wybór kandydata między innymi tym, że praca na uniwersytecie świadczy dobrze o jego poziomie merytorycznym, i że będzie gwarantować jego rozwój zawodowy. Naiwnie pochwaliłem się więc, że mam doktorat i wykładam na studiach zaocznych na naszym uniwerku. Wiesz co

napisali w uzasadnieniu mojej decyzji? Że praca na uczelni będzie odciągać mnie od obowiązków w urzędzie.

– O kurczę, czyli w zasadzie nie wiadomo, czego oczekują od kandydatów.

– No, ja nie wiem. Z resztą, nie było okazji o to spytać, bo komisja nie przeprowadziła z żadnym z kandydatów rozmowy. Taka rozmowa miałaby sens. W końcu na tym stanowisku będzie trzeba reprezentować urząd przed sądem i w innych sytuacjach wymagających skutecznej komunikacji czy opanowania. Jak na podstawie dokumentów mieliby sprawdzić, czy ktoś to potrafi?

– Słyszę, że jesteś bardzo rozżalony. Skoro tak bardzo ci zależało na tej pracy, to może spróbujesz jeszcze raz?

– Marku, nigdy w życiu! Skoro ten urząd działa w taki sposób, to ja nie chcę tam pracować. Jeślibym się dostał, to w sumie nie wiem, dlaczego. Chyba tylko dlatego, że nie było nikogo chętnego spośród dotychczasowych pracowników. Poza tym, wiesz, jak jest. Nieprzejrzyste reguły rekrutacji to sygnał ostrzegawczy. Pewnie kryją się za nimi równie nieprzejrzyste reguły awansu czy podziału obowiązków. Cenię swoje kompetencje, więc wolę poszukać pracy tam, gdzie będą one ucziwie oceniane. A jak twoje doświadczenia?

– Też mi się nie udało wygrać konkursu, ale mam zupełnie inne wrażenia. Okażało się, że urząd, w którym starałem się o pracę, ma dla każdego stanowiska opracowany oczekiwany profil kompetencji pracownika. W procesie rekrutacji każda z tych kompetencji jest mierzona

lub oceniana. Razem z decyzją dostałem informację jakie są moje mocne strony, a nad którymi kompetencjami z profilu stanowiska, o które się ubiegałem, mógłbym jeszcze popracować.

– Ale zaraz, zaraz. Skąd oni wiedzieli, kto faktycznie ma lepsze kompetencje? Porównali oceny ze studiów i liczbę lat doświadczenia?

– Nie, posiadanie dyplomu i odpowiedniej liczby lat doświadczenia było tylko wymogiem formalnym. Do oceny kompetencji posłużyły bardziej jakościowe metody. Sam mówiłeś, że radca prawny powinien umieć się zrozumiale komunikować i umieć zachowywać spokój w stresujących sytuacjach. Były to jedne z wielu kompetencji, które oceniano u nas podczas trwającego cały dzień *assessmentu*, który nazywali centrum oceny. Prowadzili go wynajęci specjaliści, którzy dawali nam różne zadania, testy, przeprowadzali rozmowy, które tematycznie były bardzo luźno powiązane z pracą. Jedyne zadanie, które miało merytoryczny charakter, jakie sobie przypominam, to konieczność poukładania w ciągu 15 minut kilkudziesięciu pism w kolejności od najpilniejszego.

– Ha, ha, ha, no to już wiem na czym polegałeś! Ten test wykryje każdego perfekcjonistę!

– No, znasz mnie aż za dobrze Adam. Wyszedłem z tego zadania tak okropnie zdenerwowany, bo nie mogłem przeczytać dokładnie każdego pisma i poukładać ich jak należy. Dostałem jednak klarowną

informację zwrotną, że w tym urzędzie zdarzają się raz na jakiś czas takie sytuacje, że trzeba opanować nagły wpływ ogromnej ilości spraw i najważniejsze jest wtedy nie przegapić tych najpilniejszych. Nad tym musiałbym więc koniecznie popracować.

– No i co, będziesz startował ponownie?

– Na pewno. Ale nie wiem, czy następnym razem nie będę od razu startował na stanowisko koordynatora.

– Ale jak to? Chcesz przeskoczyć szczebel awansu? W urzędach to nie przechodzi. Trzeba najpierw odpracować swoje na niższym stanowisku, żeby zasłużyć na awans.

– Wyobraź sobie, że po otrzymaniu decyzji jeden z członków komisji przeprowadził ze mną rozmowę, żeby wyjaśnić mi szersze powody decyzji. W skrócie, na stanowisku, na które startowałem potrzebują osób, które poza pewnymi kompetencjami merytorycznymi są w stanie bardzo sprawnie radzić sobie z dużym wpływem powtarzalnych spraw i być jednocześnie na tyle uważnymi, aby nie przegapić spraw pilnych lub wymagających szczególnej uwagi. Mimo różnych prze wag nad konkurentami, perfekcjonizm mnie z tej roli dyskwalifikował. Mój rozmówca zasugerował natomiast, że profil kompetencji, które posiadam pasuje bardziej do stanowiska, które w ich działach prawnym znajduje się nieco wyżej. Tam zadania skupiają się na kontroli jakości pracy pełnomocników oraz wspieraniu ich na etapie postępowań apelacyjnych.

– Wygląda na to, że nie wystarczy mieć więcej doświadczenia, żeby być dobrym koordynatorem. Każde z tych stanowisk wymaga nieco innych cech osobowości i umiejętności.

– Tak i dlatego nierozsądne byłoby przenosić najlepszych radców na stanowiska koordynatorów, bo urząd traciłby najlepszych pracowników na jednym polu, ale nie miałby wcale gwarancji, że zyskiwałby dobrych na innym. Dużo rozsądniej jest przeprowadzić otwarty, uczciwy i obiektywny konkurs. Tylko taki ma szansę przyciągnąć wielu kandydatów i wyłonić osobę o kompetencjach najlepiej dopasowanych do potrzeb stanowiska.

– Z perspektywy czasu rozumiem, dlaczego w konkursie do mojego urzędu startowało tak mało osób. Ja już się więcej nie skuszę.

– Z tego co opowiadasz, to standard konkursu jaki wam zafundowano nie tylko nie zachęcał do udziału. Nie stwarzał też warunków do wyboru optymalnego kandydata nawet przy dobrych chęciach komisji konkursowej.

– Przykład urzędu, w którym starałeś się o pracę pokazuje, że da się to zrobić lepiej. Mam nadzieję, że i w moim województwie urzędy dojrzeją do tego, żeby procesy rekrutacji powierzyć profesjonalistom i robić to w oparciu o potrzebne na danym stanowisku kompetencje. Być może wtedy zmienię zdanie i ponownie dopuszczę możliwość przejścia do pracy w administracji publicznej.

Dlaczego potrzebujemy reformy konkursów na wolne stanowiska sędziowskie

Konkursy na wolne stanowiska sędziowskie są podstawową drogą do zawodu sędziego w Polsce i jedyną drogą awansu zawodowego sędziów w strukturach polskiego wymiaru sprawiedliwości. Mimo przywrócenia ścieżki dojścia do zawodu sędziego dla osób bez doświadczenia zawodowego poprzez aplikację sędziowską i asesurę, to nadal otwarte konkursy na wolne stanowiska sędziowskie stanowią źródło większości nominacji na urząd sędziego sądu rejonowego.

W roku 2022 Krajowa Rada Sądowa przedstawiła wnioski o powołanie 348 osób na stanowiska sędziów sądów rejonowych, z czego 67 w stosunku do asesorów, a 281 w stosunku do osób wyłonionych w drodze konkursu. Łącznie, w 2022 roku w drodze konkursu wyłoniono 580 osób do przedstawienia z wnioskiem o powołanie na stanowisko sędziego lub asesora w sądach różnych szczebli i rodzajów. W latach 2013-2022 średnia liczba osób wyłonionych

Tabela 1. Liczba postępowań konkursowych na wolne stanowiska sędziowskie lub asesorskie wszczętych w latach 2019-2022 z podziałem na rodzaj sądu, w którym było do obsadzenia stanowisko lub stanowiska orzecznicze.

	2022	2021	2020	2019	średnia roczna
Sąd Najwyższy	2	12	0	1	4
Naczelny Sąd Administracyjny	3	3	6	0	3
wojewódzkie sądy administracyjne – sędziowie	2	9	15	2	7
wojewódzkie sądy administracyjne – asesorzy	25	16	22	9	18
wojskowe sądy okręgowe	0	0	1	0	0
wojskowe sądy garnizonowe	3	0	0	3	2
sądy apelacyjne	32	59	40	18	37
sądy okręgowe	156	231	154	67	152
sądy rejonowe	157	170	53	89	117
suma	380	500	291	189	340

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji o działalności Krajowej Rady Sądowej



do powołania na stanowisko sędziowskie w drodze konkursu prowadzonego przez Krajową Radę Sądownictwa wynosiła 408 rocznie. Podobnie nie spada liczba postępowań konkursowych. W ciągu ostatnich czterech latach KRS wszczęła 1360 konkursów, czyli średnio 340 rocznie. Z tego, w co najmniej 117 postępowaniach rocznie KRS musi podejmować niezwykle odpowiedzialną decyzję o powierzeniu komuś, kto nie miał okazji się w tej roli sprawdzić, dożywotniej władzy i godności sędziego.

Jak wynika z badań, ale i z wypowiedzi publicznych jej członków, Krajowej Radzie Sądownictwa brakowało i brakuje zasobów, aby podejmować decyzje w sposób w pełni świadomy¹. Rozpatrywanie tysięcy zgłoszeń jest tylko jednym z wielu obowiązków Rady, której zadaniem jest przede wszystkim stanie na straży niezależności sądów i niezawisłości sędziów. Rada jest organem opiniodawczym w kwestiach legislacyjnych i personalnych dotyczących sądownictwa. Jako jedna z nielicznych instytucji ma uprawnienie do kierowania wniosków o zbadanie aktów prawnych do Trybunału

Konstytucyjnego. Konstytucja mówi co prawda o tym, że prezydent powołuje sędziów na wniosek KRS, ale nie wspomina nic na temat tego, aby to Rada była zobowiązana do przeprowadzania konkursów. Mimo to, tradycyjnie to Radzie powierzono to zadanie. Przy czym, kiedy ustalano skład Krajowej Rady Sądownictwa, korpus władzy sądowniczej w Polsce był kilkakrotnie mniej liczny, a zatem i liczba postępowań była mniejsza. Odkąd liczba postępowań sięga kilkuset rocznie, a kandydatów do oceny przekracza nie rzadko tysiąc, rozpoznawanie konkursów w sposób rzetelny przez samą Radę stało się w istocie nierealne.

Analiza konkursów z lat 2014-2017 wykazała, że Rada wybierana w większości przez sędziów opierała się w ogromnej mierze na rekomendacjach organów samorządu sędziowskiego². Analiza próbki konkursów przeprowadzonych w 2018 roku, czyli po wyborze większości członków przez parlament, pokazała, że wcześniejsze problemy tylko się pogłębiły. Dodatkowo, po wyeliminowaniu udziału Sądu Najwyższego z udziału w konkursie na stanowiska w tym sądzie

1 Ł. Bojarski, *Fabryka sędziów bez kontroli jakości*, „Prawnik. Dziennik Gazeta Prawna” 21 lutego 2017, D6–D7; K. Pawłowicz, *Jak KRS wybiera kandydatów na sędziów?*, „WPolityce.pl” 1 lipca 2016, <http://wpolityce.pl/czytelnicy/logowanie?next=/polityka/299065-jak-krs-wybiera-kandydatow-na-sedziow-nie-%0Aamamy-zadnej-wiedzy-o-tym-kim-naprawde-od-strony-tzw-ludzkiej-osobowosciowej-moralnej> [dostęp: 22.10.2022].

2 B. Piliński, M. Hoffman, B. Kociotowicz-Wiśniewska, *Skąd biorą się sędziowie? vol. 1 (lata 2014-2017)*, Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2017, https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/FCWP_Skad_biora_sie_sedziowie_vol_1.pdf [dostęp: 26.11.2023]

nowi członkowie, pozbawieni oceny i opinii przygotowanych przez sąd, popełniali błędy nawet natury formalnej, prawdopodobnie, ponieważ sami nie byli w stanie przeanalizować rzetelnie wszystkich dokumentów³.

System wyboru sędziów w drodze konkursów był negatywnie oceniany także przez jego adresatów. Jak czytamy w sprawozdaniu z działalności Krajowej Rady Sądownictwa w 2013 roku, z badań ankietowych przeprowadzonych przez CBOS wśród sędziów adwokatów, radców prawnych i prokuratorów na zlecenie Rady, wynikało, że prawie 57% respondentów negatywnie oceniło system umożliwiający powoływanie na stanowiska sędziów osób bez należytej i sprawdzalnej praktyki orzeczniczej. Różnice w przygotowaniu do zawodu pomiędzy sędziami, którzy odbyli wcześniej asesurę, a powoływanymi bez tej praktyki – na niekorzyść tych ostatnich – dostrzegło 52,1% ankietowanych. Dla respondentów cechami, które różniły osoby, które dobrze lub źle wypełniały rolę sędziego okazały się umiejętności praktyczne, organizacja rozpraw, łatwość i umiejętność⁴.

Rada podjęła więc starania, aby ponownie umożliwić sprawdzenie tych kompetencji wśród przyszłych sędziów w toku asesury. Poprzez konsekwentne działania różnych rządów i większości parlamentarnych udało się przywrócić w Polsce nabór do zawodu sędziego poprzedzony aplikacją sędziowską i z wykorzystaniem asesury. Dopóki otwarta jest jednak droga do powołania na dożywotni urząd sędziego także natychmiast po wygranym konkursie, posiadanie wymienionych wyżej kompetencji lub predyspozycji potrzebnych do ich uzyskania należy sprawdzać już na etapie konkursu. Do tej pory tego nie robiono. Mimo wprowadzenia aplikacji i asesury, nie zażegnano więc ryzyka, że sędziami nadal będą zostawać osoby, które do tej roli się nie nadają.

Z badań ankietowych Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa prowadzonych w latach 2014-2016 wśród sędziów, czyli osób, które nominację już uzyskały, wynikało, że jeszcze niższym zaufaniem niż konkursy do sądów rejonowych, cieszą się w ich oczach procedury awansowe. I to mimo faktu, że sędziowie w Polsce nie musieli obawiać się

3 B. Pilitowski, B. Kociołowicz-Wiśniewska, *Skąd biorą się sędziowie?* vol. 2 (rok 2018), Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2019, https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/FCWP_Skad_biora_sie_sedziowie_vol_2.pdf [dostęp: 26.11.2023]

4 Informacja z działalności Krajowej Rady Sądownictwa w 2013 roku, KRS, Warszawa 2014, s. 17, <https://krspl.home.pl/admin/files/sprawozdania/krs%20informacja%20z%20dzialalnosci%20za%202013.pdf> [dostęp: 1.12.2023]

praktycznie żadnej konkurencji ze strony kandydatów z innych zawodów⁵. Tylko 1/3 sędziów z Polski biorących udział w tych badaniach wyraziła zaufanie do tego, że w naszym kraju procedura awansu sędziów przebiega w sposób oparty na przesłankach merytorycznych. Dla porównania, w Niderlandach wskaźnik zaufania był dwukrotnie wyższy, a brak zaufania sygnalizowało czterokrotnie mniej sędziów⁶.

Sposób wyboru sędziów w Polsce, już przed wystąpieniem zarzutów o brak niezależności KRS, cierpiał na poważne problemy skutkujące brakiem zaufania samych zainteresowanych, to jest potencjalnych kandydatów. W konkursach, które nie gwarantują uczciwych i równych warunków, nie będą chciały startować przede wszystkim osoby, które mają wobec pracy w wymiarze sprawiedliwości alternatywę, czyli najzdolniejsi przedstawiciele nauki i wolnych zawodów. Warto zainwestować w obiektywizm konkursów także po to,

aby przyciągać do pracy w sądach więcej talentów z doświadczeniem z zewnątrz. Warunkiem do tego jest system naboru, który ocenia kandydatów wedle wymaganych predyspozycji i kompetencji, a nie zasług. Osoby z odpowiednimi predyspozycjami i powołaniem, rozważą ubieganie się o urząd sędziego nawet jeśli będzie to mniej intratne zajęcie, ponieważ niesie ono ze sobą także niewymierne korzyści. Muszą być jednak pewni, że ich kompetencje zostaną sprawiedliwie ocenione⁷. Dla wszystkich, korzyścią z wprowadzenia merytorycznego i bezstronnego systemu konkursów na wolne stanowiska sędziowskie może być zatem przyciągnięcie do pracy w sądach coraz lepszych kandydatów, a w rezultacie lepszy poziom pracy sądów.

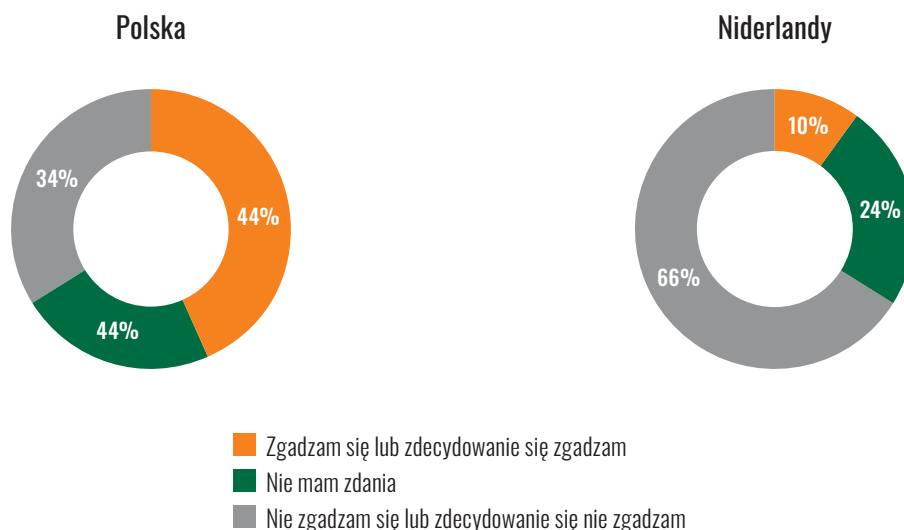
Po 6 latach badań problematyki selekcji i awansowania sędziów w Polsce oraz po analizie stosowanych w różnych krajach rozwiązań uważamy, że zdiagnozowane problemy można rozwiązać [1] opierając rozstrzyganie konkursów o cechy

5 W losowej próbie 100 uchwał o powołanie sędziego lub sędziów do sądu okręgowego z lat 2014-2017 nie natrafiliśmy na ani jeden przypadek powołania kandydata, który nie byłby sędzią sądu rejonowego. Spośród wszystkich konkursów na stanowisko sędziego sądu apelacyjnego z tego okresu, tylko w jednym przypadku zwyciężcą została osoba nie będąca sędzią. Źródło: B. Pilitowski, M. Hoffman, B. Kociotowicz-Wiśniewska, *Skąd biorą się sędziowie? vol. 1 (lata 2014-2017)*, op. cit.

6 ENCJ, *Data ENCJ Survey on the Independence of Judges 2016-2017*, Europejska Sieć Rad Sądownictwa, https://www.ency.eu/images/stories/pdf/workinggroups/independence/ency_survey_2016_2017.pdf [dostęp: 30.10.2022]

7 D. Turek, A. Wojtczak-Turek, A. Horodecka, *Wybrane determinanty wpływu poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników w organizacji*, „Organizacja i kierowanie”, 2014/3 (163), s. 114-140.

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi sędziów na pytanie „Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że w ciągu ostatnich 2 lat sędziowie w moim kraju byli awansowani na podstawie kryteriów innych niż tylko kompetencje i doświadczenie?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Data ENCJ Survey on the Independence of Judges 2016-2017”

kandydatów opisane w jawnym profilu kompetencyjnym sędziego, [2] wdrażając metody rekrutacji i selekcji oparte na badaniach naukowych i [3] powierzając sprawy rekrutacji i wyboru sędziów wyspecjalizowanemu organowi – instytucji wzorowanej np. na Krajowej Komisji Selekcji Sędziów działającej w Królestwie Niderlandów. Warunkiem wstępnym dla skutecznego wprowadzenia takich zmian jest jednak kompleksowe ich przygotowanie i skonsultowanie z szerokim gronem interesariuszy. W tym celu zaprojektowaliśmy *Mapę drogową reformy systemu wyboru sędziów*. Inspiracją dla tego procesu była reforma systemu

selekcji sędziów w Królestwie Niderlandów, skutkująca powołaniem Krajowej Komisji Selekcji Sędziów i oparciem procesu oceny o narzędzia diagnostyczne o potwierdzonej naukowo trafności. Ze względu na różnice kulturowe, o których piszemy pod koniec raportu rozwiązania niderlandzkie nie mogą znaleźć zastosowania w Polsce w stosunku 1:1. Jesteśmy jednak przekonani, że przejście procesu zaproponowanego w *Mapie drogo-wej* pozwoli „uszyć” równie skuteczny system „na miarę” potrzeb i warunków polskiego społeczeństwa i wymiaru sprawiedliwości.

Charakterystyka współczesnych systemów selekcji pracowników

Pozyskiwanie nowych osób w organizacji można podzielić na dwa etapy: rekrutację i selekcję. Rekrutacja to całość działań nastawionych na pozyskanie osób do pracy. Selekcja polega na świadomym wyborze spośród chętnych właściwych osób. Proces rekrutacji, a następnie selekcji uzależniony jest nie tylko od struktury, wielkości, charakteru organizacji, ale przede wszystkim od typu stanowiska, na które prowadzony jest nabór. Dokładniej mówiąc jest to proces poszukiwania odpowiedniego pracownika na rynku pracy. Dla pracodawcy jest to etap, podczas którego podejmowane są decyzje, który z ubiegających się kandydatów do pracy jest najodpowiedniejszy. Jest to proces bardzo zróżnicowany, może być krótki, ograniczający się tylko do przejrzenia lub dokładnego przeczytania dokumentów aplikacyjnych i na tej podstawie przyjęcia danej osoby do pracy, a może być to proces dłuższy, zawierający też rozmowę kwalifikacyjną i inne techniki, służące wyłonieniu najlepszych, czyli najbardziej kompetentnych i zmotywowanych osób.

Ponad 100 lat badań empirycznych i udokumentowanych doświadczeń organizacji wskazuje jednoznacznie, że najlepsze rezultaty przynoszą procesy selekcji pracowników o cechach obiektywizmu, rzetelności i trafności, a nie uznaniowości. Głównym celem prowadzenia procesów rekrutacji i selekcji w organizacjach długofalowo planujących rozwój zasobów ludzkich jest wybór kandydatów o najwyższych kompetencjach, motywacjach i o predyspozycjach umożliwiających dalszy rozwój.

Opisując historię rozwoju praktyki rekrutacji i selekcji pracowników, socjolog i psycholog organizacji z Uniwersytetu Jagiellońskiego – Piotr Prokopowicz – zwrócił uwagę na paradoks powszechny w organizacjach każdego z sektorów: prywatnego, publicznego i pozarządowego. Więcej środków i wysiłku przeznaczają się na rozwój i szkolenia już zatrudnionych pracowników, niż na procesy rekrutacji i selekcji⁸. Tymczasem, zdaniem Laszlo Bock'a, byłego dyrektora personalnego w Google, o wiele bardziej efektywnym

8 P. Prokopowicz, *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach, 33 zasady skutecznego doboru pracowników*, Wolters Kluwer SA, 2016.

wykorzystaniem nakładów finansowych jest zainwestowanie w rekrutację i selekcję właściwych osób do pracy⁹.

Pracodawcy w sektorze prywatnym coraz częściej świadomie poszukują ludzi kompetentnych i zmotywowanych do pełnienia określonych ról w organizacji i to właśnie na te aspekty kładziony jest największy nacisk w procesie rekrutacji. Ponadto zmiany te wynikają z upowszechnienia się wiedzy na temat metod i dostępności usług selekcji bazujących na pomiarze kompetencji. Na kompetencje składają się wiedza, umiejętności i postawa determinująca zachowanie się w sposób zapewniający sukces w pracy na danym stanowisku. Kompetencje nie są zależne od specjalistycznej wiedzy ani od doświadczenia w docelowym miejscu pracy. Można je wykorzystać w różnych sytuacjach i na różnych stanowiskach.

Jak wynika z analizy 50 milionów ofert pracy publikowanych między 2017 a 2020 rokiem w USA, organizacje prywatne coraz częściej rezygnują z wymogu posiadania formalnego wykształcenia na rzecz badania kompetencji kandydatów. Dzieje

się tak nawet w przypadku stanowisk o średnim lub wysokim poziomie złożoności¹⁰. Z przeprowadzonego w 2022 roku sondażu wśród członków największego na świecie stowarzyszenia zrzeszającego profesjonalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że ponad połowa pracodawców w USA używa już oceny kompetencji przed zatrudnieniem pracowników, a 78% specjalistów odpowiedzialnych za personel uważa, że wprowadzenie standaryzowanej oceny kompetencji i predyspozycji poprawiło ich decyzje w zakresie zatrudnienia¹¹.

Na temat efektywności rekrutacji opartej na standaryzowanej ocenie kompetencji i predyspozycji prowadzone są od lat badania empiryczne, które dowodzą przewagi takiego podejścia w wyborze pracowników. Piotr Prokopowicz wymienia wśród udowodnionych badaniami naukowymi korzyści: wzrost produktywności, wzrost zaufania wewnątrz organizacji, wzrost motywacji pracowników, a także zmniejszenie ich rotacji¹². Jako przykład wymiernego efektu zastąpienia tradycyjnych metod wystandaryzowanym pomiarem kompetencji,

9 L. Bock, *Praca rządzi! Metody Google'a, które odmieniają twoją pracę i życie*, Insignis Media, 2017.

10 J.B. Fuller et al., *Skills-Based Hiring Is on the Rise*, Harvard Business Review, 2022-02-11, <https://hbr.org/2022/02/skills-based-hiring-is-on-the-rise> [dostęp: 1.12.2023]

11 R. Maurer, *Using Skills Assessments Over Education, Experience Requirements*, Society for Human Resource Management, 2022-08-31, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/using-skills-assessments-over-education-experience-requirements.aspx> [dostęp: 30.11.2023]

12 P. Prokopowicz, *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach...*, s. 25-26.

podaje zastąpienie w administracji federalnej USA selekcji na podstawie analizy doświadczenia i wykształcenia testami zdolności poznawczych. Badania wykonane na zlecenie Departamentu Pracy rządu USA wykazały, że pracownicy zatrudnieni z zastosowaniem tej drugiej metody są przeciętnie o 10% bardziej produktywni, co przekłada się na setki milionów dolarów oszczędności dla budżetu federalnego¹³. W styczniu 2023 roku Izba Reprezentantów USA przyjęła ustawę, która ogranicza wykorzystanie wykształcenia przy określaniu, czy ktoś jest kwalifikowany do danej roli w służbie cywilnej, na rzecz oceny kandydatów na podstawie umiejętności i kompetencji¹⁴. Podobne regulacje na poziomie lokalnym wprowadzono już w stanach Virginia, Alaska, Maryland, Pensylwania i Utah¹⁵.

Przygotowanie procesu rekrutacji i selekcji

Selekcja to proces zbierania informacji o kandydatach na pracowników i dokonania wyboru najbardziej odpowiedniego z nich na obsadzone stanowisko. W praktyce oznacza to poszukiwanie kandydata możliwie najlepiej odpowiadającego profilowi kompetencyjnemu (kwalifikacyjnemu) opracowanemu dla danego stanowiska pracy¹⁶. Poszukiwanie odpowiedniego kandydata do obsadzenia stanowiska to trudne zadanie, które wymaga zaangażowania, nakładów czasowych i finansowych. Normą staje się więc, że do przeprowadzenia rekrutacji, szczególnie na stanowiska o dużej złożoności lub też w przypadku ról wiążących się z dużą odpowiedzialnością, zatrudnia się specjalistów. Niezależnie od tego, kto odpowiada za przeprowadzenie procesu rekrutacji, powinien on zawierać pewne niezmiennie elementy.

¹³ Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie rządu USA, z którego pochodzą te dane dostępny jest on-line: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED310170.pdf> [dostęp: 30.11.2023]

¹⁴ U.S. Congress, *Chance to Compete Act of 2023*. H.R. 159. 118th Cong., 1st sess., 2023.01.25, <https://www.govinfo.gov/app/details/BILLS-118hr159rfs> [dostęp: 3.12.2023]

¹⁵ R. Maurer, *Virginia Drops Degree Requirements for Most State Jobs*, Society for Human Resource Management, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/virginia-drops-degree-requirements-most-state-jobs.aspx> [dostęp: 30.11.2023]

¹⁶ A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitek-Lutek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolter Kluwer, Warszawa 2021.

O efektywnej rekrutacji nie może być mowy bez opisanego stanowiska pracy i zdefiniowania oczekiwań stawianych osobom pełniącym daną rolę. Następnie należy odpowiedzieć na pytanie, jakie cechy pracowników determinują sukces w spełnieniu oczekiwań wobec osób pracujących na badanym stanowisku (jakich kompetencji, jakiej postawy szukamy), czyli opracować profil kompetencyjny kandydata. Znając poszukiwane kompetencje można dobrać lub opracować dla procesu selekcji narzędzia pomiaru kompetencji lub predyspozycji

warunkujących ich uzyskanie, a następnie przy ich pomocy można prowadzić procesy wyboru osób do zatrudnienia na danym stanowisku. Jeśli są one powtarzalne, zasadne jest prowadzenie ewaluacji przyjętej procedury poprzez pomiar efektywności pracy poszczególnych pracowników i weryfikację, które cechy znane na etapie rekrutacji korelowały w najwyższym stopniu z późniejszymi rezultatami. Ważnym kryterium ewaluacji powinna być także sprawiedliwość procesu w oczach kandydatów.

Kryteria selekcji kandydatów

Do dokonania oceny kandydatów, konieczne jest wcześniejsze określenie kryteriów selekcyjnych, czyli kryteriów wyboru osób do zatrudnienia, które będą ściśle skorelowane z przygotowanym do oceny i badania zestawem oczekiwanych kompetencji. Przez kryteria selekcji należy rozumieć te cechy, umiejętności i predyspozycje kandydata, dzięki którym możemy ocenić, w jakim stopniu dany kandydat odpowiada wymaganiom danego stanowiska pracy. W literaturze przedmiotu stosuje się najczęściej podział na

kryteria formalne i jakościowe¹⁷. Formalne mają postać udokumentowanych cech (np. wiek potwierdzony dowodem osobistym) lub osiągnięć (np. wykształcenie potwierdzone dyplomem ukończenia studiów), mających świadczyć o kwalifikacjach do wykonywania danej pracy. Kryteria jakościowe wskazują bardziej szczegółowo, jakie są oczekiwania względem kandydata i mogą obejmować także szeroki katalog kompetencji, właściwości psychofizycznych lub predyspozycji osobowościowych.

17 M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wydawnictwo Beck, Warszawa 2017.

Kompetencje to zachowania, determinowane wiedzą, umiejętnościami i motywacją, prowadzące do wykonania zadań zgodnie z oczekiwaniami. Aby osoba przejawiała pożądane zachowanie prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego rezultatu musi wiedzieć, jak ma się zachować, potrafić podjąć odpowiednie działania i chcieć zachować się w określony sposób. O kompetencji mówimy wówczas, gdy wszystkie wymienione komponenty zaistnieją razem i doprowadzą do pojawienia się ich określonego zachowania. Kompetencje są:

- **obserwowalne i mierzalne** dzięki temu, że przejawiają się w zachowaniach;
- **uniwersalne** (możemy z nich korzystać także, gdy zmieniamy pracę lub stanowisko, wykorzystywać w różnych zadaniach);
- **dynamiczne**, czyli podlegają procesowi uczenia się, a stopień oraz tempo rozwoju kompetencji zależy od względnie trwałych predyspozycji (osobowości, inteligencji)¹⁸.

Z przytoczonych wyżej badań wynika, iż stosowanie jedynie kryteriów formalnych przynosi gorsze efekty w dopasowaniu pracowników niż sprawdzenie ich kompetencji czy predyspozycji przy pomocy standaryzowanych ocen. Dzięki nim możliwe jest przewidywanie, w jaki sposób dany kandydat będzie wypeł-

niał swoją rolę i obowiązki na danym stanowisku. Takie podejście jest również opłacalne z perspektywy rozwoju pracownika, który po tak prowadzonym procesie rekrutacji i selekcji otrzymuje jasną informację zwrotną na temat swoich mocnych stron i obszarów nad którymi warto pracować.

¹⁸ P. Jurek, *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, A. Witkowski, T. Listwan (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Model kompetencji i profil kompetencyjny

Do przeprowadzenia profesjonalnego i efektywnego procesu rekrutacji niezbędne jest przygotowanie (opracowanie i wdrożenie) modelu kompetencji, czyli katalogu wiedzy, umiejętności i postaw oczekiwanych od pracownika na danym stanowisku w danej organizacji, warunkujących jej sukces. Innymi słowy jest to przewodnik dla każdej organizacji i jej pracowników odpowiadający na pytanie „Jakich kompetencji oczekujemy od pracowników w naszej organizacji?”. Każda z kompetencji ma swoją definicję, a jej poziom opisany jest przez kluczowe zachowania. Takie zachowania, które można obserwować podczas pracy i które są niezbędne do efektywnej realizacji zadań¹⁹.

Profil kandydata jest to dokument, który odpowiada na pytanie, jakiej osoby poszukujemy na dane stanowisko. Oczekujemy, by kandydat cechował się pewnymi właściwościami, które nazywamy cechami oczekiwanymi, w podziale na kluczowe grupy obejmujące kwalifikacje, kompetencje i predyspozycje. Cechy oczekiwane możemy podzielić na: wymagane (których posiadanie jest konieczne do efektywnej pracy na danym stanowisku) i pożądane (które zwiększają szansę na to, że praca będzie wykonywana wyjątkowo dobrze). W przypadku cech wymaganych ważne jest określenie, jaki poziom (natężenie danej cechy) jest konieczny do objęcia danego stanowiska.

Omówienie wybranych metod selekcji

Testy zdolności poznawczych

Testy psychometryczne mają na celu zbadanie w naukowy sposób określonych cech psychologicznych kandydata,

np. osobowości, inteligencji, motywacji. Takie testy wymagają profesjonalnego przygotowania i analizy, dlatego osobami,

¹⁹ Przykładem takiego „przewodnika” po kompetencjach ważnych z punktu widzenia danej organizacji i ich definicjach jest *UN Competency Development – A Practical Guide* (pol. Rozwój kompetencji w ONZ – Praktyczny przewodnik), opracowany w 2010 r. przez Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi ONZ, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Un_competency_development_guide.pdf [dostęp: 29.11.2023]

które mogą je przeprowadzać i interpretować są psychologowie.

jest niski koszt i powszechna dostępność tego narzędzia.

Metoda pomiaru poziomu kompetencji intelektualnych polegająca na zastosowaniu testów ogólnych zdolności poznawczych (*general mental ability*, GMA) należy do jednej z najefektywniejszych metod przewidywania przyszłych wyników pracy, w szczególności w odniesieniu do zawodów związanych z podejmowaniem decyzji i wymagających pracy analitycznej²⁰. Testy te mierzą zdolności kandydatów do rozumienia informacji werbalnych, postrzegania i przetwarzania liczb oraz informacji przedstawionych w formie graficznej, zdolności do kreatywnego poszukiwania rozwiązań problemów oraz dokonywania analizy logicznej celem wydedukowania istotnych informacji. Ogromną zaletą testów ogólnych zdolności poznawczych, poza ich dużą wartością predykcyjną w zakresie efektywności pracy,

Spotykane są także testy specyficznych zdolności poznawczych (*specific mental abilities*, SMA) opracowane specjalnie pod kątem danego środowiska pracy. Ich trafność w przewidywaniu efektywności pracownika potrafi być wyższa od testów ogólnych zdolności poznawczych²¹.

Testy zdolności poznawczych charakteryzuje także duża elastyczność sposobu przeprowadzenia (możliwość przeprowadzenia testów on-line) oraz wysoki stopień standaryzacji, a więc porównywania wyników. Po ustaleniu minimalnego poziomu zdolności poznawczych oczekiwanego na danym stanowisku, testy te nadają się więc dobrze do preselekcji kandydatów przed zastosowaniem bardziej czasochłonnej i kosztownych metod.

20 Jak wynika z metaanalizy przeprowadzonej dla Departamentu Pracy USA na bazie danych, obejmującej ponad 32 tysiące pracowników, trafność przewidywania wyników pracy na podstawie wyników testu zdolności poznawczych wynosi dla przekroju różnych stanowisk $r=0.51$, a dla stanowisk profesjonalnych i zarządczych (czyli kategorii do której zliczylibyśmy stanowisko sędziego) nawet $r=0.58$; Źródło: F. L. Schmidt, J. E. Hunter, *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*, „Psychological Bulletin” 124, nr 2, 1998, s. 264.

21 J. Grobelny, *Predictive Validity toward Job Performance of General and Specific Mental Abilities. A Validity Study across Different Occupational Groups*, „Business and Management Studies”, 4(3), 2018, ss. 1-12.

Testy osobowości

Testy osobowości to kolejne narzędzie selekcji należące do kategorii testów psychometrycznych. Testy osobowości pozwalają poznać cechy osobowości kandydata istotne dla jego stylu pracy, współpracy z innymi oraz osiągnięcia indywidualnych celów zawodowych. To determinuje, jaki rodzaj pracy czy środowiska będzie dla tej osoby optymalny. Testy mogą badać również hierarchię wartości i motywację kandydata. Dzięki nim można upewnić się, że to, co kieruje kandydatem w procesie rekrutacji jest spójne z tym, co jest ważne w danej organizacji.

Większość używanych w procesach rekrutacji testów osobowości bazuje na teorii „Wielkiej Piątki” (ang. *Big Five*). Jest to model osobowości autorstwa Paula Costy i Roberta R. McCrae, na który składa się pięć wymiarów: poziom neurotyczności, ekstrawersji, ugodowości, sumienności i otwartości na doświadczenie²². Istotne jest, aby wykorzystane narzędzie uwzględniało kontekst użycia, czyli proces rekrutacji, w którym badani mogą starać się udzielić odpowiedzi, które są ich zdaniem oczekiwane (aprobowane społecznie). Specjaliści od procesów rekrutacji są na to wyczuleni,

a narzędzia diagnostyczne do tego przeznaczone pomagają wykrywać im takie próby przy pomocy wbudowanych skal kontrolnych.

Niektóre testy psychologiczne, oprócz jasnej strony osobowości dają również możliwość przyjrzenia się, temu co znajduje się kolokwialnie mówiąc po „drugiej stronie lustra”. Ten rodzaj testów najczęściej nastawiony jest na poszukiwanie u badanych cech narcyzmu, makiawelizmu i psychopatii. Ciemne strony osobowości są niepożądane w przypadku większości środowisk pracy, ponieważ mogą utrudniać współpracę, przyjmowanie informacji zwrotnej czy rozwój osobisty. Szczególnie istotne wydaje się wyłapanie występowania w nadmiernym nasileniu tych cech u osób mających sprawować władzę sędziowską, ponieważ mogą one nie tylko negatywnie wpływać na zdolność tych osób do współpracy i rozwoju, ale stanowić zbyt duże zagrożenie dla prawa stron do rozpatrzenia sprawy w sposób bezstronny i sprawiedliwy.

Testy osobowości mogą wykorzystywać różne techniki zbierania danych o kandydacie, np.: kwestionariusz

²² A. Beauvale, *Czynnikowe ujęcie osobowości (osobowość w świetle psychologii różnic indywidualnych)*, [w:] A. Gałdowa (red.), *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, Wyd. UJ, Kraków 1999, s. 235–255.

ankiety, wywiad, obserwację podczas wykonywania zadania. Testy osobowości są narzędziami selekcji szczególnie polecanymi jako uzupełnienie testów

zdolności poznawczych. Dają bowiem wgląd w zupełnie inny zakres cech i predyspozycji badanych osób.

Rozmowy rekrutacyjne

Pozyskiwanie danych o kandydacie podczas bezpośredniej rozmowy może mieć różną formę i cel. Na różnych etapach procesu selekcji stosuje się rozmowy w formie telefonicznej, spotkania na żywo lub coraz częściej także wideokonferencje. Celem tych działań jest zdobycie informacji na temat kandydata.

Mogą to być proste informacje na temat doświadczeń zawodowych i wykształcenia (tzw. *CV screening*²³). Może być to także ustrukturyzowany wywiad, mający na celu ocenę poziomu posiadanych kompetencji, motywacji oraz predyspozycji osobowościowych do pracy na danym stanowisku. Prawidłowe przeprowadzenie tej części procesu rekrutacji i selekcji powinno pozwolić na wyrobienie opinii, czy kandydat spełnia wymogi określone w profilu kompetencyjnym, a więc, czy będzie w stanie efektywnie realizować zadania na danym stanowisku pracy.

Najpopularniejszym narzędziem tego typu jest wywiad biograficzny. To ustrukturyzowana rozmowa, która koncentruje się na przeszłości zawodowej kandydata. Składa się on z pytań o zachowania, reakcje czy działania w konkretnych sytuacjach w przeszłości.

Innym narzędziem w tej kategorii jest wywiad behawioralny. Doświadczenia kandydata są w nim punktem wyjścia do zbadania poziomu kompetencji w konkretnym obszarze. Pierwszym krokiem jest zachęcenie do podania przykładu sytuacji z przeszłości, w której konieczne było wykorzystanie określonej kompetencji (nie musi być ona nazwana, natomiast sytuacja musi być tak dobrana, aby rzeczywiście „testowała” posiadanie tej kompetencji). Po udzieleniu pierwszej odpowiedzi zadawane są pytania uszczegóławiające.

²³ Wstępna rozmowa rekrutacyjna, służąca weryfikacji danych zawartych w dokumentach aplikacyjnych.

Przykład pytania z wywiadu behawioralnego badającego kompetencję „orientacja na cel”:

1. Proszę podać przykład ważnego celu zawodowego, który Pan/Pani przed sobą stawiał/stawiała i opowiedzieć, w jaki sposób udało się go Panu/Pani osiągnąć. *Jakie trudności napotkał/napotkała Pan/Pani? W jaki sposób poradził/poradziła sobie Pan/Pani z tymi problemami? Z perspektywy czasu, co zrobił/zrobiłaby Pan/Pani inaczej?*

Przykłady pytań badających kompetencję „podejmowanie decyzji”:

1. Proszę opisać sytuację, w której Pan/Pani musiał/musiła podjąć decyzję bez kompletnych informacji. *W jaki sposób ocenił/oceniła Pan/Pani, że posiadane informacje są wystarczające do podjęcia decyzji? W jaki sposób poradził/poradziła sobie Pan/Pani w tej sytuacji? Jaką decyzję Pan/Pani podjął/podjęła i jaki był ich wynik?*
2. Proszę opowiedzieć o najtrudniejszej decyzji, którą Pan/Pani musiał/musiła podjąć w pracy zawodowej. *W jaki sposób zdecydował/zdecydowała Pan/Pani o podjęciu takiej decyzji? Jaki był jej rezultat?*

Podstawowym założeniem metod wywiadu biograficznego i behawioralnego jest przekonanie, że wcześniejsze zachowania i działania kandydata mówią nam o jego kompetencjach i predyspozycjach więcej

niż deklaracje słowne. Zachowanie ludzi w przeszłości jest bowiem najlepszym predyktorem zachowania się w podobnej sytuacji w przyszłości.

Ośrodek oceny

Ośrodek oceny (*Assessment Center*, AC) to wielowymiarowe podejście służące zintegrowanej diagnozie wielu kompetencji zawodowych kandydata. To jedno z najbardziej rzetelnych i kompleksowych narzędzi. Nie ma ono jednego „standardowego” przebiegu, ponieważ założeniem i źródłem przewagi tej metody jest

przygotowywanie przebiegu oceny pod konkretne stanowisko pracy w konkretnej organizacji.

Osoby biorące udział w tym elemencie procesu rekrutacji i selekcji spędzają w ośrodku oceny zwykle cały dzień. Może to być przestrzeń w siedzibie docelowego



pracodawcy, zewnętrznej firmy realizującej usługę AC, albo w wynajętych w tym celu pomieszczeniach. Coraz popularniejsze jest jednak przenoszenie AC do przestrzeni wirtualnej. W ciągu tego dnia kandydaci, którzy zakwalifikowali się do tego etapu procesu rekrutacji, wykonują różnorodne zadania i ćwiczenia. Są w tym czasie obserwowani przez asesorów. Asesorzy, to osoby z doświadczeniem w ocenie kompetencji, które oceniają zachowania pod względem określonych kryteriów, czyli wskaźników posiadania lub braku kompetencji zdefiniowanych w profilu stanowiska. Ostateczne oceny kompetencji każdego z uczestników podejmowane są na podstawie opinii kilku asesorów po wykonaniu przez kandydata wszystkich zadań.

Przewaga tej metody nad innymi bierze się z możliwości bardzo wszechstronnej oceny kandydata. Przydaje się to szczególnie w przypadku stanowisk, na których potrzebne są kompetencje o różnym charakterze. Ważne jest także mierzenie poziomu kompetencji kandydatów w praktyce oraz standaryzacja oceny. Dzięki temu wyniki są wiarygodne i porównywalne. Specjaliści cenią sobie tę metodę za możliwość pełnego dostosowania procesu oceny – zarówno rodzaju, treści, jak i formy zadań – do profilu kompetencyjnego stanowiska i specyfiki (a nawet kultury organizacyjnej) danego miejsca pracy. Warunkiem osiągnięcia tej

skuteczności jest zachowanie co najmniej minimalnego standardu ośrodka oceny:

1. Osoba oceniana jest przez przynajmniej dwóch niezależnych asesorów.
2. Każda z kompetencji oceniana jest przynajmniej w dwóch ćwiczeniach.
3. Oceniane są tylko te zachowania, które są możliwe do obserwacji.
4. Do przebiegu sesji wybierany jest różnorodny zestaw zadań i ćwiczeń, aby dać możliwość zmanifestowania się badanych kompetencji w różnych formach i sytuacjach.
5. Projektowany jest zróżnicowany rodzaj aktywności, a ćwiczenia tak układane, by były one naprzemienne, a tym samym działały na uczestników mobilizująco.

Sesja zintegrowanej oceny może mieć bardzo różny przebieg. Zadania stosowane najczęściej w procesach oceny kandydatów na stanowiska w firmach prywatnych to:

- Ćwiczenia grupowe – dyskusje, w trakcie których zadaniem kandydatów jest przeanalizowanie informacji i danych zawartych w opisie ćwiczenia, a także wypracowanie konkretnych rozwiązań w określonym czasie; odpowiednio przygotowane ćwiczenie tego typu może przypominać naradę sędziowską i badać kompetencje kandydatów do wyciągania wniosków z dostarczonych

informacji, umiejętność deliberacji, perswazji, elastyczności i niezależności w osądach.

- Ćwiczenia symulacyjne – symulacje trudnych rozmów, w których zarówno kandydat, jak i asesor-aktor występują w określonych rolach; taką sytuacją, w której musi odnaleźć się kandydat na sędziego może być symulacja rozprawy z udziałem trudnego świadka.
- Gra strategiczna – odzwierciedlająca rzeczywistość organizacyjną w formie symulacji; odpowiednio zaprojektowana gra może mierzyć kompetencje, które są potrzebne sędziemu do tego, aby móc trafnie i szybko podejmować działania i decyzje w wielu sprawach, które będzie miał jednocześnie na biegu.
- Case study – ćwiczenie, w którym na bazie otrzymanych informacji kandydat musi dokonać oceny hipotetycznej sytuacji; w przypadku kandydatów na sędziego scenariusz zadania mógłby zawierać pozew i odpowiedź na pozew, a zadaniem kandydata byłoby przedstawienie mocnych i słabych stron każdego ze stanowisk, perspektyw na zawarcie ugody, zagrożeń dla sprawnego rozpoznania sprawy i propozycji, jak można by im zapobiec.
- Ustalanie faktów – uczestnik otrzymuje niepełny opis sytuacji i po zapoznaniu się z nim podejmuje próbę rozwiązania zadania, mając do dyspozycji ograniczoną liczbę dodatkowych pytań; ćwiczenie bada zdolności

analityczne, sposób radzenia sobie z presją czasu i ograniczonymi zasobami (liczbą pytań), ale poprzez wplecenie w treść zadania danych, które powinien umieć prawidłowo interpretować sędzia, może ono mierzyć też przygotowanie merytoryczne do pracy w tym zawodzie.

- Koszyk zadań (*in-basket*) – zadanie polega na uporządkowaniu w określonym, ale z założenia zbyt krótkim czasie, dużej liczby pism, notatek służbowych, raportów, rozporządzeń i korespondencji o różnym stopniu ważności i problematyce; zadanie w warunkach pracy sądu mogłoby nazywać się „szafa po urlopie” i symulować sytuację, w której sędzia musi dokonać selekcji dużej liczby spraw ze względu na pilność koniecznych do podjęcia czynności, przy czym kandydat musi sam zdecydować, jak postąpić jeśli zabraknie mu czasu.

Assessment Center kończy się oceną każdego uczestnika z osobna. Ocena i wnioski badawcze są przygotowywane przez zespół, który – oprócz niezależnych ekspertów: psychologów, socjologów, praktyków realizujących sesje oceny – może również uwzględniać osoby zajmujące już takie stanowiska lub osoby mające z nimi bezpośredni kontakt w pracy.

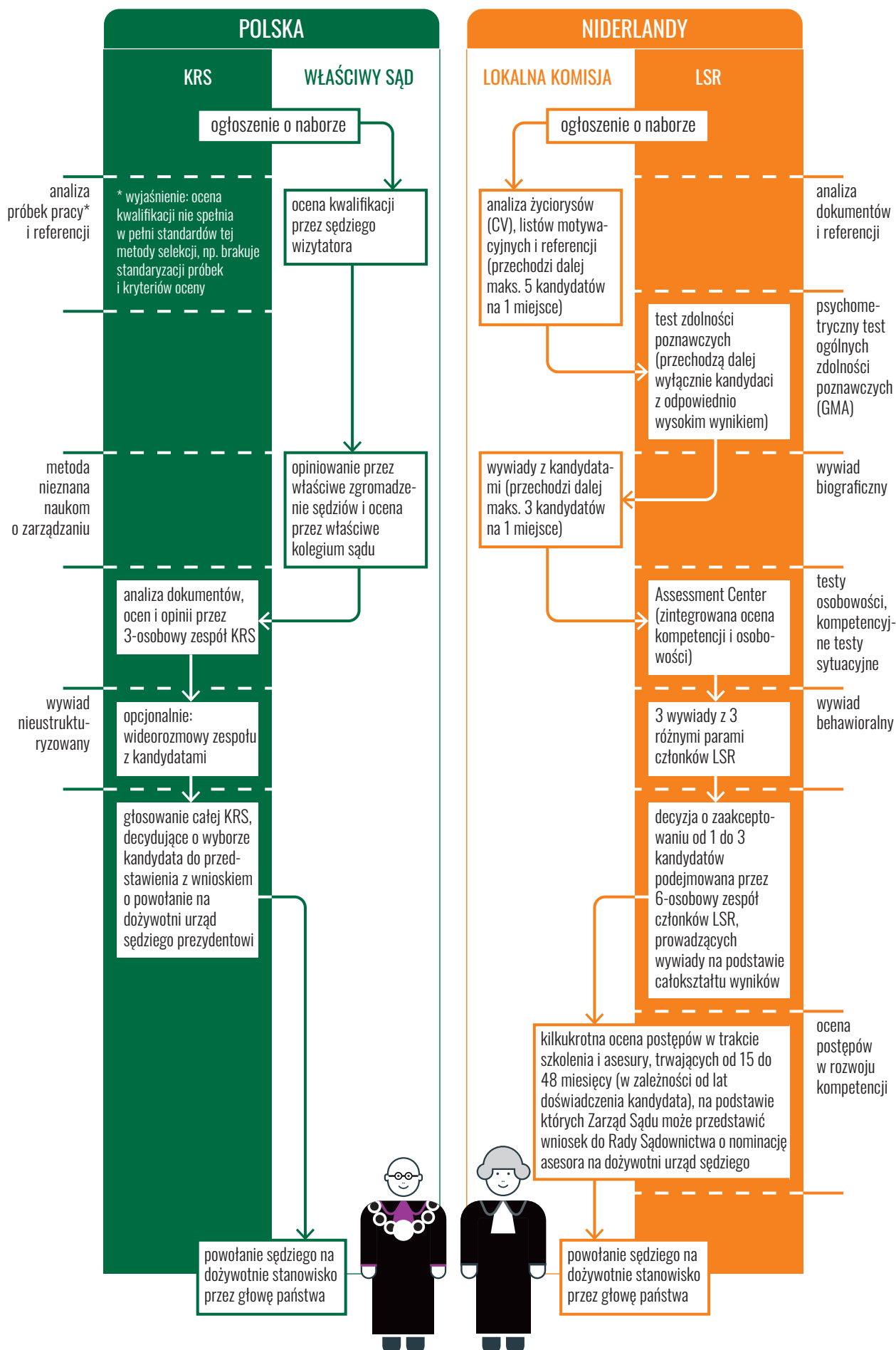
Czym różni się system wyboru sędziów w Polsce i w Niderlandach

W Królestwie Niderlandów sądy same podejmują decyzję o otwarciu naboru. Jego przeprowadzeniem zajmuje się od początku do końca specjalna instytucja – Krajowa Komisja Selekcji Sędziów (nider. *Landelijke Selectiecommissie Rechters*, w skrócie LSR). Po upływie terminu na przyjmowanie zgłoszeń rozpatruje je powołana *ad hoc* na potrzeby konkursu kilkuosobowa komisja składająca się z osób reprezentujących sąd i LSR. Komisja na podstawie dokumentów wybiera najatrakcyjniejsze zgłoszenia. Wybrani kandydaci biorą udział w teście predyspozycji intelektualnych. Dalej przechodzą wyłącznie osoby, które uzyskały odpowiednio wysoki wynik. Biorą oni udział w rozmowach z członkami lokalnej komisji, która wybiera od 1 do 3 osób na każde wolne miejsce. Na kolejnym etapie wyselekcjonowane osoby przechodzą zintegrowaną ocenę kompetencji i osobowości w ośrodku oceny – za przeprowadzenie tej fazy odpowiada prywatna firma. Na ostatnim etapie kandydaci biorą udział w rozmowach z trzema parami członków LSR (w każdej parze jest jeden

sędzia i jeden nie-sędzia). Ten 6-osobowy zespół członków LSR po analizie opinii z ośrodka oceny i rozmowach z kandydatem podejmuje – w odniesieniu do każdego kandydata wybranego przez lokalną komisję – decyzję, czy należy zatrudnić go na stanowisku sędziowskim.

Zwycięzcy konkursów w Niderlandach zatrudniani są początkowo zawsze na stanowisko „sędziego w trakcie szkolenia”, które łączy naukę z wykonywaniem obowiązków orzeczniczych. Przypomina to więc połączenie polskiej aplikacji z asesurą. W zależności od doświadczenia zawodowego kandydata szkolenie może trwać od 15 do 48 miesięcy. W jego trakcie „sędzia w trakcie szkolenia” jest kilkakrotnie oceniany. Dopiero pozytywna ocena osiągnięcia wszystkich potrzebnych na stanowisku sędziowskim kompetencji pozwala uzyskać wniosek Rady Sądownictwa o powołanie na dożywotni urząd sędziowski. Przed zatrudnieniem nie przysługuje odwołanie do sądu od decyzji LSR. Można jedynie odwołać się od oceny na etapie szkolenia²⁴.

24 Zasady działania LSR i systemu selekcji sędziów w Niderlandach opisaliśmy w raporcie *Niezależność sądownictwa a proces wyboru sędziów w Królestwie Niderlandów* (wersja on-line: https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/2023/08/Raport_selekcja_sedziow_w_Krolestwie_Niderlandow.pdf).



W Polsce o uruchomieniu procedury konkursowej decyduje przedstawiciel władzy wykonawczej – minister sprawiedliwości lub prezydent. W obu przypadkach z chwilą rozpoczęcia naboru wszyscy kandydaci, spełniający kryteria mają możliwość zgłoszenia się i wzięcia udziału w postępowaniu. Za rozpatrzenie wszystkich kandydatur odpowiada Krajowa Rada Sądownictwa złożona z przedstawicieli wszystkich trzech władz. W przypadku większości konkursów etap rozpatrywania kandydatur przez Radę poprzedza opiniowanie i ocena kandydatur przez sędziów właściwego sądu. Ocenę kwalifikacji kandydatów na podstawie próbki dorobku i opinii służbowych sporządza sędzia wyznaczony przez prezesa właściwego sądu. Opinię na temat każdego kandydata wyrażają w głosowaniach także właściwe organy samorządu sędziowskiego: zgromadzenia sędziów i kolegia sądów. W samej Radzie do rozpoznania konkursu powoływany jest (najczęściej) trzyosobowy zespół, który analizuje kandydatury i prezentuje je na forum rady wraz ze swoją rekomendacją. Zdarza się, że w przypadku konkursów na wyższe stanowiska sędziowskie zespół występuje kandydatów w formie wideokonferencji lub osobiście. Rozstrzygnięcie konkursu następuje w drodze głosowania całej Rady. Zdarza się, że żaden

kandydat nie uzyskuje poparcia lub konkurs wygrywa inna osoba niż rekomendowana przez zespół, który analizował kandydatury. Od decyzji KRS przysługuje odwołanie do sądu²⁵.

Różnice między systemami są zarówno instytucjonalne, jak i merytoryczne. Konkursami w Niderlandach zajmuje się od początku do końca wyspecjalizowany organ, który nie ma innych obowiązków, podczas gdy w Polsce proces jest bardziej rozproszony, a ostateczna decyzja jest w rękach Krajowej Rady Sądownictwa, która nie specjalizuje się w problematyce selekcji. Polski system nie przewiduje zawężania listy kandydatów, którzy przechodzą do kolejnych etapów, a zatem podmiot opiniujący czy oceniający musi to zrobić zawsze w stosunku do wszystkich kandydatów. Najważniejsze różnice są jednak natury merytorycznej. Ocena kandydatów w Niderlandach i w Polsce opiera się na innych przesłankach. W Polsce są to formalne kwalifikacje oraz opinie. W Niderlandach zwraca się uwagę na to, co determinuje sukces pracy na przyszłym stanowisku pracy: potencjał intelektualny, cechy osobowości, kompetencje potrzebne w pracy sędziego i predyspozycje do opanowania tych, których kandydatowi brakuje. Robi się to także przy pomocy metod

²⁵ Opis i analizę przebiegu konkursów w Polsce przed i po zmianie składu KRS opisaliśmy w raportach z serii *Skąd biorą się sędziowie?* (dostęp on-line: patrz przypis nr 2 i 3).



o udowodnionej naukowo trafności predykcyjnej i dokonuje cyklicznej ewaluacji, na ile metody te spełniają swoją rolę. *Last but not least* decyzję podejmują ludzie, i to ludzie z różnych środowisk, ale z pomocą wspólnych, intersubiektywnych i znanych publicznie wskaźników spełniania przez kandydatów oczekiwań stawianych osobom ubiegającym się o urząd sędziego.



Mapa drogowa reformy systemu konkursów na stanowiska sędziowskie

Zaprezentowana na następnych stronach *Mapa drogowa systemu wyboru sędziów* jest wynikiem badań procesów selekcji sędziów w różnych krajach. Motywacją do podjęcia prac nad mapą była reforma konkursów na wolne stanowiska sędziowskie w Polsce. Jednak schemat działania zaprezentowany w *Mapie* jest uniwersalny i może okazać się inspiracją lub pomocą także dla innych państw, które chciałyby podjąć wysiłek przejścia na system wyboru sędziów oparty na kryteriach merytorycznych. Opracowując mapę byliśmy świadomi toczących się debat na temat różnych systemów powoływania sędziów na świecie. Staraliśmy się wyciągać wnioski z błędów popełnionych podczas reform procesów wyboru sędziów w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W wyniku tych analiz za szczególnie warty naśladowania uznaliśmy proces reform niderlandzkiego systemu wyboru przedstawicieli władzy sądowniczej zakończony powołaniem Krajowej Komisji Selekcji Sędziów.

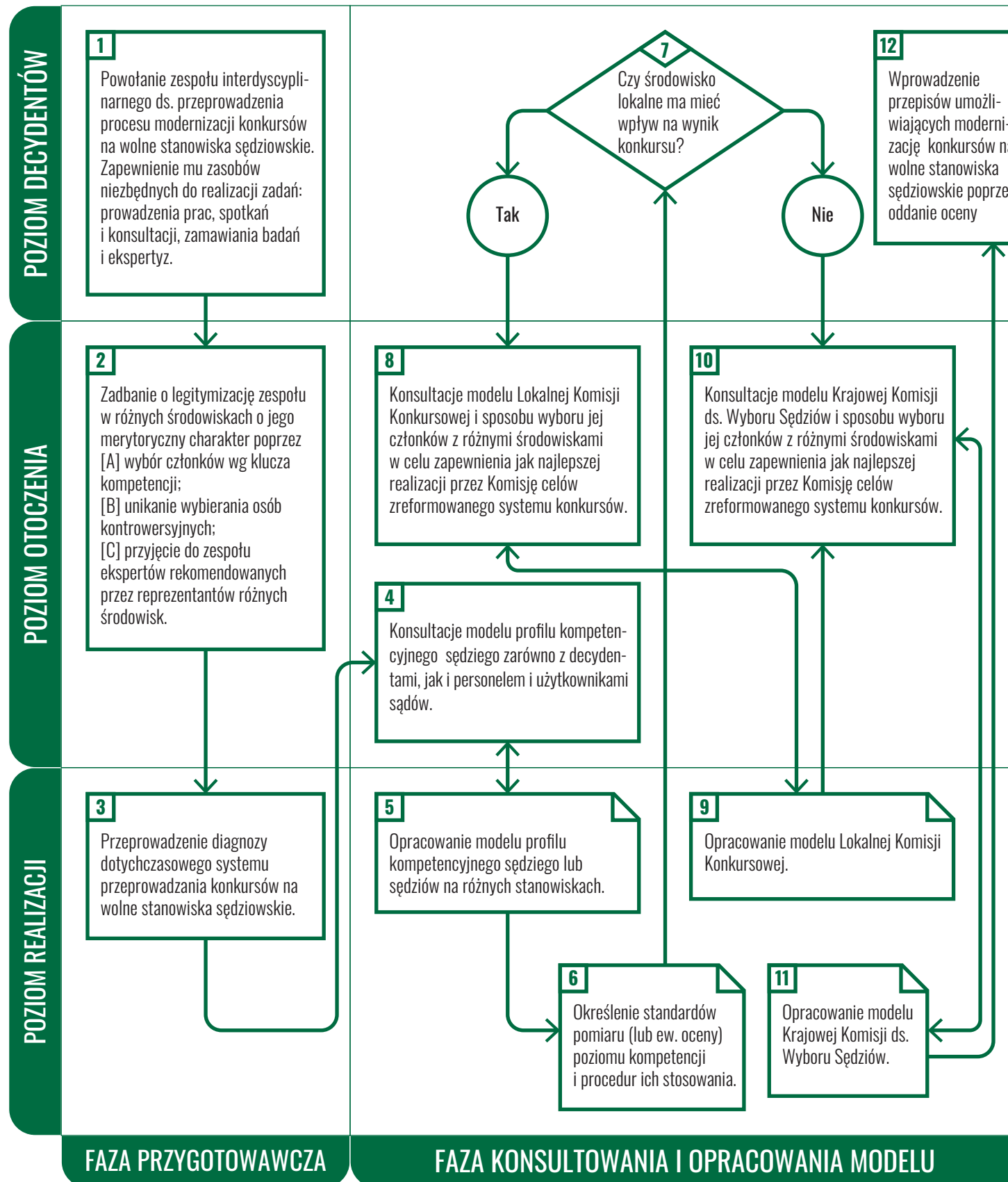
w procesie, którego celem jest system wyboru sędziów zgodny z międzynarodowymi standardami, niezależny, uczciwy, transparentny i efektywny w zapewnianiu społeczeństwu dostępu do wymiaru sprawiedliwości sprawowanego przez jak najbardziej kompetentne osoby.

Mapa drogowa jest formą przedstawienia projektu reformy, którą uznaliśmy za najbardziej przyjazną, ze względu na to, że ważne jest w nim uszanowanie wielopłaszczyznowości tego procesu. Ponieważ odbywa się on na styku delikatnej relacji różnych władz, a wykonawcami muszą być osoby z zewnątrz – zupełnie tej władzy pozbawione – ważne jest, aby decydenci mieli świadomość wagi każdego z kroków dla ostatecznego sukcesu reformy. Nie wystarczy zmienić prawa, muszą zmienić się standardy i praktyka. Mapa ułatwia pilnowanie, aby nie został pominięty żaden istotny krok, a także uświadamia użytkownikom, że proces musi przebiegać na różnych poziomach.

Mapa drogowa systemu wyboru sędziów jest narzędziem przeznaczonym przede wszystkim dla decydentów politycznych. Powinna wskazywać im drogę



Mapa drogowa reformy systemu wyboru sędziów



Plan wdrożenia zmian w sposobie realizacji konkursów na wolne stanowiska sędziowskie opracowany przez Fundację Court Watch Polska v.2023.11.29

Cel

System wyboru sędziów, który zapewnia:

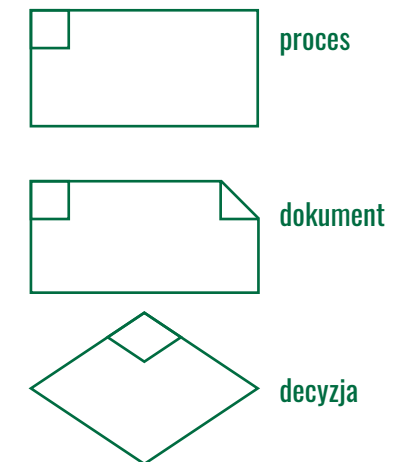
I. Wysoką legitymizację osób powołanych na stanowiska sędziowskie w świetle prawa i w oczach społeczeństwa.

II. Wybór osób możliwie najlepiej dopasowanych pod względem cech, predyspozycji i motywacji do objęcia stanowisk sędziowskich.

III. Przyciągnięcie do naborów wystarczającej liczby kandydatów, aby móc obsadzić wszystkie wolne stanowiska osobami spełniającymi wymagania w jak najwyższym stopniu.

IV. Minimalizację ryzyka powołania do pełnienia roli sędziego osób o nieodpowiednich cechach, predyspozycjach lub motywacjach.

Legenda



Mapa drogowa – omówienie kroków

1. Powołanie zespołu interdyscyplinarnego

Wyznaczenie zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie reformy konkursów na stanowiska sędziowskie poprzez diagnozę, konsultacje i zaprojektowanie docelowych rozwiązań dostosowanych do warunków i możliwości Polski przyczyni się do efektywności, skuteczności i transparentności tego procesu. Zespół powinien zostać powołany przez organ posiadający realną możliwość wprowadzenia zaprojektowanych rozwiązań w życie. Największe możliwości ma ku temu minister sprawiedliwości, który może nie tylko inicjować zmiany ustawowe, ale posiada także inne, unikatowe kompetencje, jak choćby możliwość wydawania rozporządzeń współkształtujących system konkursów na wolne stanowiska sędziowskie.

Niezbędnym warunkiem skutecznej i szybkiej realizacji misji zespołu interdyscyplinarnego jest zapewnienie mu zasobów niezbędnych do realizacji zadań: prowadzenia prac, spotkań i konsultacji, zamawiania badań i ekspertyz. Chodzi tu przede wszystkim o:

- wynagrodzenia dla członków zespołu, którzy nie są pracownikami administracji oddelegowanymi do pracy w zespole w ramach swoich obowiązków służbowych;
- udostępnienie lub wynajęcie pomieszczeń oraz sprzętu umożliwiającego prowadzenie spotkań oraz konsultacji stacjonarnie i w drodze wideokonferencji;
- środki finansowe do swobodnej dyspozycji zespołu przeznaczone na badania, ekspertyzy zewnętrzne i konsultacje (w tym na niezbędne podróże).

2. Zadbanie o legitymizację zespołu w różnych środowiskach i o jego merytoryczny charakter

Priorytetem w planowaniu reformy konkursów na wolne stanowiska sędziowskie powinno być zwiększenie zaufania do jego merytoryczności, uczciwości oraz niezależności od zewnętrznego wpływu (patrz Załącznik 1. Standardy Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa). Do tej pory zaufanie to było niskie²⁶.

Zaufanie do uczciwości nowego systemu konkursów na wolne stanowiska sędziowskie będzie uwarunkowane odbiorem sposobu jego reformowania, a ten zależeć będzie w dużym stopniu od składu zespołu. Dlatego warto zainwestować w legitymizację społeczną tego procesu poprzez:

- wybór członków zespołu interdyscyplinarnego wg klucza merytorycznego, w taki sposób, aby ich kompetencje i punkty widzenia czy doświadczenie uzupełniały się; nie powinno w nim

zabraknąć ani sędziego, ani profesjonalnego pełnomocnika, ani polityka, ani konstytucjonalisty, ani psychologa, ani specjalistów do spraw procesów rekrutacji i selekcji;

- unikanie osób kontrowersyjnych, np. znanych z ostrych wypowiedzi publicznych czy radykalnych poglądów, ponieważ ich obecność w zespole może zarówno utrudnić takiej osobie pracę, jak i podważyć zaufanie do jej bezstronności;
- zwrócenie się z prośbą o rekomendowanie ekspertów do zespołu do różnych instytucji, np. RPO, prezydenta RP, środowisk profesjonalnych, np. Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, jak również do opozycji parlamentarnej, co może przyczynić się do legitymizacji procesu i wypracowania rozwiązań bardziej uniwersalnych i trwałych.

²⁶ W badaniach przeprowadzonych w 2015 r. przez Europejską Sieć Rad Sądownictwa zaledwie 1/3 sędziów z Polski uczestniczących w badaniu deklarowała, że ufa, iż procedura awansu sędziów w naszym kraju przebiega w sposób transparentny i oparty na obiektywnych przesłankach (ENCJ, *Independence and Accountability of the Judiciary and of the Prosecution. Performance Indicators 2015. ENCJ Report. 2014-2015*; zob. też: S. Pałka, *Wyniki ankiety Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa dotyczącej niezawisłości sędziowskiej*, „Krajowa Rada Sądownictwa” nr 3/2015, s. 13-18).

3. Przeprowadzenie diagnozy dotychczasowego systemu przeprowadzania konkursów na wolne stanowiska sędziowskie

Pierwszym zadaniem zespołu powinno być zebranie informacji na temat aktualnego systemu konkursów na wolne stanowiska sędziowskie i jego ewaluacja z punktu widzenia funkcji i standardów, jakie powinien spełniać (patrz Standardy ENCJ). Punktem wyjścia dla reformy konkursów na wolne stanowiska sędziowskie powinien być dokument, z którego jasno wynika, jakie są deficyty, ale i mocne strony obecnego systemu, gdzie zmiana jest potrzebna, a gdzie interesariusze widzą mocne strony aktualnie stosowanych rozwiązań.

Byłoby wskazane, aby zebrane informacje pochodziły ze zróżnicowanych źródeł i uwzględniały perspektywy zarówno osób zaangażowanych w proces przeprowadzania konkursów na różnych etapach

(psychologowie, lekarze, sędziowie wizytatorzy, członkowie zgromadzeń i kolegiów, członkowie KRS) i w różnych okresach, perspektywy uczestników konkursów, osób już zajmujących stanowiska sędziowskie, jak i takich, które teoretycznie mogłyby się o nie ubiegać, ale tego nie robią (pytanie, dlaczego?), osób które mają z sędziami kontakt w ich pracy (pracowników sądów, interesantów, pełnomocników) i *last but not least* osób zarządzających wymiarem sprawiedliwości. Na początek można oprzeć się o raporty Fundacji Court Watch Polska z serii „Skąd biorą się sędziowie?”, analizujące sposób prowadzenia konkursów przez różne składy Krajowej Rady Sądownictwa w latach 2015-2017²⁷ oraz w roku 2018²⁸.

27 B. Pilitowski, M. Hoffman, B. Kociotowicz-Wiśniewska, *Skąd biorą się sędziowie? vol. 1 (lata 2014-2017)*, Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2017, https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/FCWP_Skad_biora_sie_sedziowie_vol_1.pdf [dostęp: 26.11.2023]

28 B. Pilitowski, B. Kociotowicz-Wiśniewska, *Skąd biorą się sędziowie? vol. 2 (rok 2018)*, Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2019, https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/FCWP_Skad_biora_sie_sedziowie_vol_2.pdf [dostęp: 26.11.2023]

4. Konsultacje modelu profilu kompetencyjnego sędziego zarówno z decydentami, jak i personelem i użytkownikami sądów

Kluczowym czynnikiem sukcesu stworzenia efektywnego i adekwatnego modelu profilu kompetencyjnego jest zaangażowanie w ten proces przedstawicieli różnych grup interesariuszy. Czynny udział wspomnianych grup jest zgodny z założeniem, że najbardziej rzetelnym źródłem informacji na temat kompetencyjnych oczekiwań na danym stanowisku są przede wszystkim osoby realizujące zadania w tym zakresie

oraz ich otoczenie. Chodzi także o to, aby uzyskać informacje od pracowników i użytkowników różnych jednostek organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości. Będzie to szczególnie ważne dla udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy profil kompetencyjny powinien być jednolity dla wszystkich pionów i szczebli władzy sądowniczej, czy raczej opracowane powinny zostać warianty odpowiedzi dla różnych stanowisk.

5. Opracowanie modelu profilu kompetencyjnego sędziego lub sędziów na różnych stanowiskach

Głównym celem tego etapu jest zdefiniowanie wytycznych, na których opierać się będzie docelowy profil kompetencji sędziego lub profile dla poszczególnych stanowisk sędziowskich. Aby tego dokonać należy znaleźć odpowiedź na następujące pytania (część w drodze analiz i deliberacji, a część w drodze badań):

- Jakie mamy oczekiwania wobec sędziów na poszczególnych stanowiskach?

- Z jakimi wyzwaniami, na co dzień mierzą się sędziowie pracujący na danym stanowisku i jakich kompetencji w związku z tym potrzebują?
- Które kompetencje sędziów najbardziej sprzyjają ich efektywności i skuteczności w realizacji zdefiniowanych dla danych stanowisk oczekiwań?
- Które z kompetencji przyczyniają się do osiągnięcia wysokiej jakości realizacji oczekiwań?

W odpowiedzi na te pytania zdefiniowany powinien zostać kształt modelu: rodzaje kompetencji, które mogą być brane pod uwagę przy ustalaniu oczekiwanego profilu kompetencyjnego kandydatów oraz dopuszczalny zakres modyfikacji profilu z uwagi na charakter stanowiska, którego dotyczy konkurs.

6. Określenie standardów pomiaru (lub ewentualnej oceny) poziomu kompetencji i procedur ich stosowania

Określenie standardów pomiaru kompetencji powinno bazować na standardach organizacji zrzeszających profesjonalistów zajmujących się prowadzeniem danego typu badań, takich jak np. *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice* Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego (tłum. na jęz. pol. E. Hornowska), *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures* (pol. Zasady walidacji i stosowania procedur selekcji pracowników) opracowane przez *Society for Industrial Organizational Psychology*, *Międzynarodowe wytyczne dotyczące komputerowych i internetowych badań testowych* opracowane przez *International Test Commission* (tłum. na jęz. pol. T. Szustrowa), *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* (pol. Standardy i wskazówki etyczne dla prowadzenia Centrów Oceny) opracowane przez Międzynarodową Grupę Zadaniową ds. Standardów Ośrodków Oceny (ang. *International Task Force on Assessment Center Guidelines*).

Standardy powinny uwzględniać podział na ogólne zasady pomiaru cech kandydatów, jak i wymagania stawiane w odniesieniu do różnych rodzajów kompetencji czy predyspozycji, aby tam, gdzie to możliwe, standard był jak najwyższy przy zachowaniu racjonalności ekonomicznej i organizacyjnej procesu wyboru. Standardy powinny być na tyle abstrakcyjne, aby dało się je stosować do różnych kompetencji w obrębie danej grupy kompetencji, ale również na tyle rygorystyczne, aby gwarantowały, że pomiar lub ocena przeprowadzone zgodnie z nimi będą wiarygodne zarówno dla komisji, dla kandydatów, jak i dla zewnętrznych obserwatorów procesu selekcji.

7. Czy środowisko lokalne ma mieć wpływ na wynik konkursu?

Jedną z kwestii, która różni systemy selekcji sędziów i w której różne zdanie miały także osoby, z którymi konsultowaliśmy mapę drogową reformy konkursów, jest wpływ lokalnego środowiska na wynik konkursu. Teoretycznie możliwe są trzy rozwiązania:

- Do uzyskania nominacji konieczne jest poparcie organów sądu, w którym jest wakat.
- Decyzję o wyborze kandydata podejmuje organ centralny, ale kandydaci są oceniani i/lub opiniowani przez organy sądu, w którym jest wakat.
- Decyzję o wyborze kandydata podejmuje organ centralny samodzielnie.

W Polsce funkcjonowały w ostatnich latach wszystkie trzy modele. Pierwszy z nich w odniesieniu do konkursów na stanowisko sędziego Sądu Najwyższego do roku 2017; wybór KRS był ograniczony ustawowo wyłącznie do kandydatów, którzy uzyskali poparcie zgromadzenia ogólnego sędziów Sądu Najwyższego. Na przełomie 2017 i 2018 roku wyeliminowany został zupełnie udział Sądu Najwyższego w konkursach na stanowiska w tym sądzie, a więc zastosowanie znalazł model nr 3. W odniesieniu do sędziów sądów powszechnych zastosowanie ma

model pośredni. Jednak brak zmian formalnych nie oznacza, że nie zmieniła się praktyka jego stosowania. W czasach, gdy większość członków KRS była wybierana przez sędziów, Rada była w swoich wyborach bardzo zgodna z rekomendacjami środowisk lokalnych. Szansa na uzyskanie nominacji bez poparcia lokalnego środowiska sędziowskiego była tak nikła, że powszechnym zjawiskiem było wycofywanie się z konkursu kandydatów, którzy nie uzyskali poparcia, jeszcze przed ostatecznym rozstrzygnięciem konkursu. Mimo dużego znaczenia dla rozstrzygnięcia konkursu, sposób podejmowania decyzji przez organy samorządu był dla kandydatów i zewnętrznych obserwatorów zupełnie nieprzejrzysty.

Każde z wymienionych rozwiązań ma pewne wady i zalety. Zadaniem zespołu interdyscyplinarnego powinno być przeprowadzenie analizy konsekwencji każdego z nich i przedstawienie ich wraz z rekomendacjami rządzącym. Decyzja powinna być w tym zakresie podjęta na poziomie politycznym, ponieważ jaka by nie była, spotka się z początkowym oporem i wymaga wzięcia za nią odpowiedzialności przez decydentów.

8. Konsultacje modelu Lokalnej Komisji Konkursowej i sposobu wyboru jej członków

Jeśli decyzja o zaangażowaniu środowiska lokalnego lub docelowego sądu w proces decyzyjny będzie pozytywna, należy przejść do opracowania rozwiązań instytucjonalnych, które umożliwią realizację tej idei w zgodzie z celami reformy. Doświadczenia dotychczasowych konkursów pokazują, że opiniowanie kandydatów przez gremia, które robią to niejako „przy okazji” było obciążone szeregiem wad. Opiniowanie czy współdecydowanie o powołaniu lub odrzuceniu kandydata musi być poprzedzone uczciwą analizą informacji o tej osobie (zob. Standard ENCJ dotyczące procesów selekcji nr 7). Dlatego jeśli na wynik konkursu ma mieć wpływ lokalne środowisko lub docelowy sąd, konieczne jest powołanie lokalnej komisji, złożonej z osób oddelegowanych do pełnienia funkcji specjalistów do spraw selekcji, które w sposób poważny i dogłębny zapoznają się z kandydaturami i dokonają opiniowania lub nawet preselekcji zgłoszeń.

Skład komisji nie musi ograniczać się do sędziów docelowego sądu czy sędziów sądu nadzrędnego, jak miało to miejsce w przypadku opiniowania przez organy samorządu sędziowskiego. W Królestwie Niderlandów w składzie lokalnej komisji swojego przedstawiciela mają także pracownicy administracyjni sądu jak i Krajowa Komisja Selekcji Sędziów. Można sobie wyobrazić, że do takiej lokalnej komisji nominują ekspertów także np. samorządy prawnicze, organy samorządu lokalnego czy regionalne Rady Pożytku Publicznego (przyczyniałoby się to do realizacji Standardu ENCJ dotyczącego ciała kompetentnego w zakresie rekrutacji sędziów nr 2). Przed przedstawieniem propozycji ustalania składu takiej lokalnej komisji należałoby przeprowadzić konsultacje z interesariuszami procesu i potencjalnymi nowymi aktorami, których zaangażowanie brane byłoby pod uwagę.

9. Opracowanie modelu Lokalnej Komisji Konkursowej

Jeśli komisja lokalna miałaby mieć wpływ na wynik konkursu, sposób ustalania jej składu, warunki zatrudnienia oraz zasady pracy członków powinny zostać docelowo określone w ustawie. Dlatego zespół interdyscyplinarny po przeprowadzeniu analiz i konsultacji powinien przedstawić propozycję włączenia lokalnego środowiska w proces decyzyjny w formie rekomendacji konkretnego modelu Lokalnej Komisji Konkursowej i jej działania.

Rozważone powinny zostać różne warianty włączenia lokalnych środowisk, zarówno komisje powoływane *ad hoc* na potrzeby konkretnych konkursów, jak i komisje

działające stale np. przy każdym sądzie apelacyjnym do rozpoznawania konkursów w danej apelacji z ewentualnym udziałem przedstawicieli lokalnego środowiska w przypadku konkursów na stanowiska w sądach niższych instancji. W każdym wypadku komisje takie powinny działać zgodnie ze Standardami ENCJ i w razie przekazania im kompetencji do preselekcji lub wyboru kandydatów, robić to na podstawie obiektywnej oceny kompetencji przy pomocy narzędzi opracowanych przez centralne ciało odpowiedzialne za ustalenie wspólnych standardów, kryteriów, procedur i narzędzi oceny kandydatów, czyli Krajową Komisję ds. Wyboru Sędziów.

10. Konsultacje modelu Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów

Głównym postulatem proponowanego projektu reformy w zakresie zmian instytucjonalnych jest powołanie specjalnego ciała odpowiedzialnego za proces selekcji osób na wolne stanowiska sędziowskie w Polsce. Model działania, ale przede wszystkim skład i sposób powoływania członków powinien być przedmiotem szerokich konsultacji. Wynika to z dwóch powodów. Ciało to powinno spełniać Standardy ENCJ dotyczące niezależności. Politycy i sędziowie tracąc wpływ

na decyzje Komisji z chwilą jej powołania muszą zyskiwać pewność, że Komisja będzie faktycznie bezstronna, obiektywna i niezależna. Konsultacje mogą pomóc ustalić taki model wyłaniania i ewentualnego odwoływania członków Komisji, kwot dla przedstawicieli różnych środowisk, kryteriów wyboru, aby ciało to było nie tylko niezależne, ale i cieszyło się opinią bezstronnego w oczach obiektywnych obserwatorów.

11. Opracowanie modelu Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów

Postulowana Krajowa Komisja ds. Wyboru Sędziów to wyspecjalizowany organ odpowiedzialny za wybór sędziów. Ostateczny kształt Komisji i jej umocowanie instytucjonalne powinno zostać rozstrzygnięte w toku prac zespołu interdyscyplinarnego.

Rekomendujemy zapewnienie Komisji cech zgodnych ze standardami ENCJ dla organów odpowiedzialnych za selekcję i awansowanie sędziów oraz cech umożliwiających w praktyce realizację standardów ENCJ dla procesów selekcji i awansowania sędziów:

- a. Część członków Komisji powinni stanowić sędziowie, ale udział sędziów w Komisji nie powinien przekraczać połowy jej składu osobowego.
- b. Wszyscy członkowie Komisji powinni zostać wybrani ze względu na ich kompetencje i doświadczenie; każdy z nich powinien mieć dorobek w zarządzaniu ludźmi i/lub realizacji procesów selekcji.
- c. Członkowie Komisji powinni być powoływani na kilkuletnie (np. 6-letnie) kadencje, przy czym w pierwszym naborze 1/3 członków z każdej kategorii zostałaaby powołana na kadencję 6-letnią, 1/3 członków na

4-letnią, a 1/3 członków na 2-letnią, aby zapewnić stopniową wymianę składu. Zasadna jest 3 letnia karencja przed ponowną kadencją.

- d. Wybór członków powinien następować w drodze otwartego konkursu, w którym do obsadzenia byłyby miejsca wg określonych kwot, np.:
 - 40% miejsc dla sędziów;
 - 20% miejsc dla osób wykonujących inne zawody prawnicze;
 - 20% miejsc dla specjalistów w dziedzinie procesów selekcji;
 - 20% miejsc dla innych przedstawicieli społeczeństwa.
- e. Kryteria konkursowe powinny obejmować potrzebne do wykonywania obowiązków pracy w Komisji kompetencje, a zatem dobrze byłoby, aby zespół interdyscyplinarny stworzył profil kompetencyjny członka Komisji i zaproponował sposób weryfikacji tych kompetencji.
- f. Komisja powinna sporządzać wieloletni plan swojego działania oraz publikować coroczne sprawozdania.
- g. Członkom Komisji powinno zapewnić się zasoby i warunki umożliwiające efektywne i godne sprawowanie obowiązków. Wykonywanie obowiązków

- w Komisji powinno być wynagradzane. Każdy z członków Komisji powinien poświęcać określoną minimalną liczbę godzin na rzecz Komisji (np. min. 10 godz./mies.) z możliwością większego zaangażowania do realizacji konkretnych zadań, jeśli będą takie potrzeby i za zgodą prezydium.
- h. Liczba członków Komisji powinna zostać oszacowana poprzez kalkulację przewidywanego średniego zaangażowania i zapotrzebowania na pracę członków. Ponieważ dla członków Komisji udział w jej pracach będzie zajęciem dodatkowym, realizowanym w dużej mierze zdalnie, dla jej efektywnego działania konieczny jest także stały personel podległy prezydium.
- i. Komisja powinna nie tylko cieszyć się niezależnością instytucjonalną, ale także bezstronnością w oczach zewnętrznych obserwatorów. Członkowie nie powinni łączyć zasiadania w Komisji z piastowaniem żadnej płatnej funkcji, z której mogą zostać odwołani w drodze decyzji politycznej.

12. Wprowadzenie przepisów umożliwiających modernizację konkursów na wolne stanowiska sędziowskie poprzez oddanie oceny kandydatów w ręce specjalistów z Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów oraz doprecyzowanie zasad oceny i wyboru

W tym kroku muszą zapaść decyzje polityczne dotyczące formy wprowadzania reform konkursów na wolne stanowiska sędziowskie. W wariantcie optymalnym Krajowa Komisja ds. Wyboru Sędziów zyskuje umocowanie ustawowe, np. w treści ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa. Taki scenariusz pozwala realizować przyszłe konkursy na wolne stanowiska sędziowskie zgodnie ze standardami europejskimi (patrz załącznik), nawet jeśli różni uczestnicy procesu legislacyjnego nie zdołaliby porozumieć się w sprawie zmiany sposobu wyłaniania członków KRS (co w najbliższym czasie wydaje się wysoce prawdopodobne). Większa wydaje się szansa na znalezienie porozumienia ponad podziałami politycznymi w sprawie zagwarantowania merytorycznego rozstrzygania konkursów przez bezstronny, wyspecjalizowany organ, odrębny od Krajowej Rady

Sądownictwa, taki jak funkcjonuje np. w Królestwie Niderlandów.

W sytuacji braku porozumienia politycznego umożliwiającego zmianę ustawy o KRS w celu przekazania prowadzenia konkursów Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów, szereg zmian zwiększających dokładność i obiektywizm ocen kandydatów możliwych jest do wprowadzenia poprzez zmiany aktów prawnych o randze rozporządzeń. Jeśli tylko taki scenariusz okaże się możliwy do realizacji, bardzo ważne jest, aby Minister Sprawiedliwości nie pominął powołania niezależnego ciała odpowiedzialnego za problematykę wyboru sędziów. Taki organ jest potrzebny z dwóch powodów. Po pierwsze chodzi o niezależność. Decyzje dotyczące kariery sędziów – także w zakresie ustalania

profilu kompetencyjnych, metod badania predyspozycji czy sporządzania ocen kwalifikacji kandydatów – od strony merytorycznej powinno przygotowywać wyspecjalizowane ciało, którego członkowie są przynajmniej w większości niezależni od władzy politycznej. Po drugie chodzi o kwestie merytoryczne. Nie ma w Polsce obecnie organu, który zajmowałby się tą problematyką. Kompetencje i wiedza są rozproszone. Obowiązkiem członków KRS jest wybór sędziów. Sami jednak nie są wybierani ze względu na swoje doświadczenie w zakresie procesów selekcji czy zarządzania zasobami ludzkimi. Tymczasem tematyka ta wymaga profesjonalnego podejścia, szczególnie w tak ważnej materii, jak wybór powoływanych na dożywotni urząd przedstawicieli władzy sądowniczej.

Na co mogą pozwolić zmiany ustaw?

O ile możliwe będzie dokonanie zmian przepisów o randze ustawowej, postulujemy przekazanie Komisji wszystkich kompetencji w zakresie wyboru sędziów, poczynawszy od przygotowania merytorycznego standardów, narzędzi i procedur, przez organizowanie i prowadzenie konkursów, aż po dokonywanie rozstrzygnięcia konkursów. Komisja informowałaby Krajową Radę Sądownictwa o wyniku konkursu, a ta przedstawiałaby prezydentowi wniosek o powołanie zwycięzcy. Podobnie, jak KRS do 2017

roku nie mogła przedstawić wniosku o powołanie na stanowisko sędziego Sądu Najwyższego kandydata, który nie miał poparcia Zgromadzenia Sędziów Sadu Najwyższego, tak po wprowadzeniu wyboru merytorycznego KRS nie mogłaby przedstawić wniosku o powołanie na stanowisko sędziowskie osoby, która nie została zaaprobowana przez Krajową Komisję ds. Wyboru Sędziów.

Poprzez przekazanie Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów kompetencji

do wyboru kandydata do przedstawienia z wnioskiem mógłby także zostać zagwarantowany wybór sędziów w zgodzie z orzecznictwem Europejskiego Trybunału Praw Człowieka²⁹. Stałoby się tak nawet, jeśli politycy nie porozumieliby się w sprawie zmiany sposobu wyboru członków KRS, ponieważ kompetencje do wyboru kandydata do powołania zostałyby przekazane organowi spełniającemu standardy. Ponieważ udział organu politycznego lub głowy państwa w ostatniej fazie procesu powoływania sędziego – polegającej na zatwierdzeniu wyboru – jest powszechnie akceptowaną w Europie praktyką, to także udział Krajowej Rady Sądownictwa ukształtowanej zgodnie z ustawą z 8 grudnia 2017 r., nie powinien stanowić problemu, o ile KRS będzie związana rekomendacją spełniającą standardy Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów.

Krajowa Rada Sądownictwa mogłaby docelowo odgrywać w procesie nominacyjnym swoją konstytucyjną rolę

dbania o niezawisłość sędziów oraz niezależność sądownictwa i kontrolować zgodność z prawem przebiegu konkursu, w tym przede wszystkim spełniania przez kandydata kryteriów formalnych. Treść uchwały mogłaby podlegać kontroli sądowej, tak jak ma to miejsce obecnie. Istotne jest także określenie Radzie czasu na podjęcie uchwały, aby cały proces nie był niepotrzebnie wydłużany lub blokowany bezczynnością tego organu. Tym bardziej, że zwleknięcie z podjęciem decyzji w sprawie zatwierdzenia awansu mogłoby być odbierane jako forma nacisku na aktywnego sędziego. Z takich samych względów, czyli aby usunąć podejrzenia, że zwłoka z powołaniem sędziego na kolejne stanowisko jest podyktowana oczekiwaniami wobec jego orzecznictwa na obecnie zajmowanym stanowisku, prezydent powinien być zobowiązany do powołania lub odmowy powołania w określonym czasie. Ewentualnie, aby nie ingerować w prerogatywę głowy państwa, ważność wniosku KRS powinna zostać ograniczona do kilku miesięcy.

²⁹ Patrz wyrok ETPCz z dnia 8.11.2021 r. w sprawie 49868/19 i 57511/19 Dolińska-Ficek i Ozimek p-ko Polsce, wyrok ETPCz z dnia 3.02.2022 r. w sprawie 1469/20 Advance Pharma Sp. z o.o p-ko Polsce, Wyrok ETPC z dnia 23.11.2023 r. w sprawie 50849/21 Wałęsa p-ko Polsce.

Na co mogą pozwolić zmiany rozporządzeń?

Wobec ewentualnego braku politycznej woli lub porozumienia koniecznego do przeprowadzenia zmian ustawowych, istnieje możliwość znacznej poprawy standardów oceny kandydatów na sędziów z wykorzystaniem uprawnień ministra sprawiedliwości do wydawania rozporządzeń regulujących ten proces. Wynikają one z przepisów Ustawy o ustroju sądów powszechnych z dnia 27 lipca 2001 r.:

- Art. 57 § 9 mówi o kompetencji do określenia zakresu danych, które kandydat musi załączyć do zgłoszenia.
- Art. 57 § 10 mówi, że minister sprawiedliwości określa w drodze rozporządzenia szczegółowy zakres i sposób przeprowadzania badań psychologicznych kandydatów do objęcia urzędu sędziego oraz kwalifikacje wymagane od psychologów uprawnionych do przeprowadzania tych badań, mając na względzie zapewnienie należytej oceny zdolności kandydatów do objęcia urzędu sędziego, uwzględniającej charakter tego urzędu.
- Art. 57i § 4 pozwala określić szczegółowy tryb i sposób dokonywania oceny kwalifikacji kandydata.

Zmiany treści rozporządzeń powinny zostać poprzedzone powołaniem Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów³⁰ i przygotowaniem przez nią procedur i standardów, z których minister sprawiedliwości powinien korzystać wydając nowe akty wykonawcze. Powinny one mieć na celu doprecyzowanie zasad badania i oceniania kandydatów. Uzasadnieniem jest treść art. 57i § 1 Ustawy o ustroju sądów powszechnych, zgodnie z którą przy ocenie kwalifikacji kandydata na wolne stanowisko sędziowskie uwzględnia się predyspozycje osobowościowe kandydata do zawodu sędziego oraz art. 61 § 1 pkt. 2 mówiącego o tym, że na stanowisko sędziego może być powołana wyłącznie osoba, która jest nieskazitelnego charakteru. Dotychczasowe sposoby weryfikacji tych kwestii, tj. zaświadczenie od psychologa, opinie służbowe, referencje, opinia dzielnicowego czy zaświadczenie o niekaralności są dalece niewystarczające. Pomóc mogą tu bardziej szczegółowe badania psychologiczne. Nie można jednak pozostawić psychologów, prowadzących badania swoim domysłom, na temat tego, jakie

³⁰ W razie braku nowej regulacji ustawowej, powołanie wyspecjalizowanego ciała zajmującego się problematyką wyboru sędziów może odbyć się z wykorzystaniem przepisów zawartych w art. 7 ust. 4 pkt 5 Ustawy o Radzie Ministrów z dnia 8 sierpnia 1996 r., pozwalających Członkowi Rady Ministrów powoływać rady i zespoły, jako organy pomocnicze w sprawach należących do zakresu jego działania. Drugorzędną kwestią jest nazewnictwo tak umocowanego ciała. Ponieważ powinno ono spełniać te same kryteria i pełnić podobne zadania, będziemy w dalszej części tekstu konsekwentnie posługiwać się nazwą Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów.

predyspozycje w zawodzie sędziego są pożądane i co oznacza nieskazitelny charakter. Badanie musi być prowadzone w oparciu o profil oczekiwanych i niepożądanych cech. Jego określenie minister powinien pozostawić Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów i uczynić go załącznikiem do rozporządzenia.

Po pierwsze więc, na podstawie art. 57 § 10 wspomnianej ustawy możliwe jest określenie jakie procedury diagnostyczne muszą zostać zastosowane w ramach badań psychologicznych (np. jakie testy zdolności poznawczych, testy osobowości itd.). Możliwe jest zdefiniowanie kryteriów oceny oraz formatu opinii. Dzięki delegacji do określenia sposobu przeprowadzenia badań, minister sprawiedliwości może także odstąpić od praktyki wizyt kandydatów w prywatnych gabinetach, która utrudnia kontrolę jakości badań i porównywalności wyników. Zamiast tego może wyłonić jeden podmiot, z którym Ministerstwo Sprawiedliwości podpisałoby umowę gwarantującą dostęp kandydatów do badań realizowanych według tego samego standardu we wszystkich miastach wojewódzkich, wynegocjować konkurencyjną stawkę oraz ustalić reguły kontroli jakości badań. Kompetencję do kontroli podmiotu realizującego badania minister powinien pozostawić Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów, aby uniknąć zarzutów, że to uprawnienie jest wykorzystywane do wpływania na wyniki badań przez organ polityczny.

Optymalnym rozwiązaniem byłoby przygotowanie wraz z podmiotem wyłonionym do realizacji badań, scenariusza tych badań z zastosowaniem metod selekcyjnych dobranych do określonych w profilu predyspozycji. Wyszczegółony podmiot byłby w stanie zapewnić realizację badań wymagających specjalistycznych narzędzi, np. oprogramowania albo dodatkowego personelu. Mógłby także, specjalnie z myślą o ocenie predyspozycji oczekiwanych od sędziego, opracować wspólnie z Komisją narzędzia diagnostyczne.

Badania mogłyby być także podzielone na dwa etapy. Dzięki temu osoby, które otrzymałyby wynik badania ogólnych kompetencji poznawczych sugerujący, że nie odniosą sukcesu w konkursie na dane stanowisko, mogłyby zrezygnować z dalszych etapów, nie ponosząc kosztów za całość badania. Sam fakt podejścia danej osoby do badania powinien zostać odnotowywany, ale wynik powinien pozostawać poufny dopóki osoba badana nie zdecyduje się kandydować. Ponowne podejście do badania powinno być możliwe nie wcześniej niż po roku. Ważność wyników badania powinna wynosić kilka lat.

Kolejną możliwość doprecyzowania tego, jakie informacje powinny zostać wzięte pod uwagę przy rozpatrywaniu kandydatury, otwiera delegacja zawarta w art. 57 § 9 Ustawy o ustroju sądów powszechnych, zgodnie z którą minister sprawiedliwości

może określić zakres danych, które kandydat musi załączyć do zgłoszenia. przepis ten stwarza możliwość zobligowania kandydatów do załączenia do zgłoszenia oceny poziomu kompetencji i predyspozycji kandydata przeprowadzonej przez Krajową Komisję ds. Wyboru Sędziów. Ocena sporządzana byłaby na wniosek kandydata, na podstawie udostępnionych Komisji wyników badań psychologicznych (które kandydat musiałby uzyskać przed przystąpieniem do oceny) oraz ustrukturyzowanych wywiadów i ewentualnie innych procedur o potwierdzonej wartości poznawczej zastosowanych przez członków Komisji. Ocena nie byłaby sporządzana na potrzeby konkretnego konkursu, ale ubiegania się o powołanie na stanowisko danego rodzaju i kandydat byłby oceniany w świetle opracowanego przez Komisję profilu kompetencyjnego do sądu danego typu. Podobnie jak w przypadku badań psychologicznych sam fakt podejścia danej osoby do oceny kompetencji powinien zostać odnotowywany, ale wynik powinien pozostawać poufny dopóki osoba badana nie zdecyduje się kandydować. Ważność wyników oceny powinna

wynosić nawet 5 lat. Możliwość powtórnego podejścia do oceny powinna następować nie wcześniej niż po upływie 2 lat³¹.

Art. 57i § 4 tej samej ustawy pozwala określić szczegółowy tryb i sposób dokonywania oceny kwalifikacji kandydata przez sędziego lub sędziów wskazanych przez prezesa właściwego sądu. W ramach tej delegacji można po pierwsze w większym stopniu niż obecnie zadbać, aby oceny przygotowywane były w sposób jednolity, odnoszący się do uniwersalnych kryteriów oraz pozwalający porównać w sposób sprawiedliwy kandydatów reprezentujących różne zawody prawnicze. Po drugie, można doprecyzować jakie warunki muszą spełniać sędziowie sporządzający oceny i zadbać o jednolity standard oceniania także poprzez system szkoleń i certyfikacji.

W celu ujednolicenia standardów oceny kwalifikacji można wprowadzić rozporządzeniem prowadzoną przez Krajową Komisję ds. Wyboru Sędziów w imieniu ministra sprawiedliwości listę sędziów uprawnionych do sporządzania ocen.

³¹ Na marginesie należy zaznaczyć, że takie rozwiązanie, gdzie centralnie prowadzona ocena kompetencji jest prowadzona na wstępnym etapie naboru, bez wcześniejszej preselekcji kandydatów (poza autoselekcję na podstawie wyników badań psychologicznych), nie jest rozwiązaniem optymalnym ze względu na wysoki koszt zapewnienia wszystkim zainteresowanym kandydowaniem (nawet jeszcze nie kandydatom!) oceny ich kompetencji i predyspozycji na wysokim i jednolitym poziomie. W przypadku braku możliwości wprowadzenia zmian ustawowych pozwalających na preselekcję kandydatów (stopniowe sprawdzanie wymogów i odrzucanie kandydatów na poszczególnych etapach procesu), należy zadbać o wystarczające zasoby osobowe i techniczne Komisji, aby mogła sprostać zapotrzebowaniu na oceny kompetencji pochodzące od osób zainteresowanych kandydowaniem.

Wpis na listę wymagałby przejścia szkolenia oraz zdania egzaminu. Uprawnienia można byłoby stracić w przypadku powtarzających się błędów lub odstępstw od zasad oceniania. Aby sprawić, że proces uzyskiwania kwalifikacji przez odpowiednią liczbę sędziów będzie przebiegał płynnie, można odroczyć o rok lub dwa wymóg wpisu na liście, ale zastosować zachętę w postaci

dodatkowego dodatku do wynagrodzenia w *Rozporządzeniu w sprawie funkcji oraz sposobu ustalania dodatków funkcyjnych przysługujących sędziom* za sporządzenie opinii przez sędziego posiadającego zdany egzamin. W ten sposób oceniający *ad hoc* i wizytatorzy byłoby motywowani do uzyskiwania „uprawnień” zanim staną się one obowiązkowe.

13. Wybór składu Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów

Decyzja o wyborze członków Komisji niezależnie od przyjętego rozwiązania instytucjonalnego powinna uwzględniać postulaty dotyczące składu i zasad wyboru opisane w pkt. 11. Ponieważ sukces reformy będzie w dużej mierze warunkowany zdolnością zespołu – jakim będzie Komisja – do realizacji powierzonego zadania, niezwykle istotne jest, aby wybrać wyłącznie osoby posiadające wymagane kompetencje. Dlatego, należy włożyć wysiłek w etap poprzedzający nabór: promocję Komisji, poszukiwania właściwych osób i kierowanie do nich indywidualnych zaproszeń do składania zgłoszeń, angażowanie podmiotów, mających rozeznanie w tym, kto nadawałby się do roli członka Komisji i proszenie ich o rekomendowanie takim osobom

startu w konkursie. Naturalnie działaniami tymi bezpośrednio nie mogą zajmować się osoby, które będą podejmowały decyzje rozstrzygające konkurs. Natomiast działania takie muszą zostać zaplanowane i świadomie podjęte; zakładanie, że samo publiczne obwieszczenie o naborze członków Komisji wystarczy do zrekrutowania najlepszych możliwych osób, jest nieporozumieniem. Miejsc w Komisji nie należy zapępiać „na siłę”. Jeśli w każdej kategorii członków nie znajdzie się odpowiednia liczba osób posiadających wymagane kompetencje, należy pozostawić wakaty i powtórzyć nabór za jakiś czas zamiast powoływać osoby, które nie wypełniają oczekiwań w wystarczającym stopniu.

14. Zadbanie o legitymizację Komisji w różnych środowiskach i jej merytoryczny charakter

Wybór członków Komisji powinien nastąpić według kryteriów zaproponowanych przez zespół interdyscyplinarny, czyli z klucza kompetencji. Należy unikać pokusy ustalania składu Komisji według klucza reprezentacji, ponieważ jest to prosta droga do tego, aby decyzje były warunkowane interesami środowiska, które reprezentuje jego przedstawiciel, a nie obiektywnymi przesłankami merytorycznymi. W idealnym scenariuszu wybór członków Komisji jest dokonywany w sposób merytoryczny, czyli w odniesieniu do kompetencji kandydatów, przez osoby, mające za zadanie dokonać wyboru z uwagi na to kryterium. W praktyce należy przyjąć, że wyboru musi dokonać organ polityczny, np. minister sprawiedliwości, jeśli Komisja nie znajdzie

umocowania ustawowego, albo Komisja Sejmowa lub Krajowa Rada Sądownictwa, jeśli decydenci będą chcieli skorzystać z istniejącego gremium. Prawdopodobny jest jednak scenariusz, w którym do wprowadzenia ustawowej regulacji przekazującej wpływ na wybór sędziów z Krajowej Rady Sądownictwa do Krajowej Komisji ds. Wyboru Sędziów będzie wymagał porozumienia różnych ośrodków władzy i powołania mieszanego zespołu. Dobrą praktyką jest, aby rekomendację do przyjęcia do zespołu oceniającego kandydatów do Komisji mogły przedstawić także organizacje profesjonalne, zajmujące się nie tylko sądownictwem, ale i procesami selekcji czy badaniami psychometrycznymi.

15. Przygotowanie merytoryczne członków Krajowej Komisji do pracy

Członkowie Komisji po wyborze będą mieli różne doświadczenia i wykształcenie, co jest pożądane, ale także różny poziom wiedzy: na temat procesów selekcji z jednej i na temat pracy sędziego z drugiej strony, co utrudniałoby

współpracę. Konieczne jest zatem, aby przed przystąpieniem do wykonywania właściwych obowiązków, członkowie Komisji uzupełnili swoją wiedzę w poszczególnych obszarach.

16. Opracowanie szczegółowych profili kompetencyjnych, wybór metod pomiaru kompetencji

Przed rozpoczęciem procesu rekrutacji i selekcji, który ma być obiektywny i merytoryczny, niezbędna jest analiza stanowisk pracy sędziów. W tym celu konieczne jest opisanie: czym zajmuje się sędzia pracujący na danym stanowisku, jakie zadania i czynności realizuje, jaka jest jego rola w organizacji i strukturze, jakie są kryteria sukcesu jego pracy. Jest to pewnego rodzaju baza do stworzenia pełnego obrazu pracy na danym stanowisku.

Znając warunki, oczekiwania i wyzwania poszczególnych stanowisk pracy sędziów, możliwe jest stworzenie profili kandydatów na urząd sędziego sądów poszczególnych szczebli i rodzajów sądownictwa.

Niektóre cechy wymagane od kandydatów na stanowiska sędziowskie są już określone w ustawach, np. wykształcenie czy określona liczba lat doświadczenia zawodowego. Pozostaje potrzeba dookreślenia szeregu innych cech, o których ustawy wspominają bardzo ogólnie (np. predyspozycje osobowościowe, nieskazitelny charakter) i zdefiniowania katalogu kompetencji (kryjących się w polskich przepisach pod określeniem „kwalifikacje” w szerokim rozumieniu tego słowa), które powinien mieć kandydat na sędziego sądu danego szczebla sądownictwa.

Do stworzenia profilu i określenia, które cechy są najbardziej pożądane i które są konieczne do efektywnej pracy na stanowisku sędziego w sądach różnego szczebla można i należy zastosować różne metody obiektywizacji tego wyboru. Można przeprowadzić badanie wśród sędziów i osób mających z nimi styczność w pracy (pracownikami sądów, pełnomocnikami, prokuratorami), w którym prosimy, aby respondenci przypomnieli sobie osoby, które piastują urząd sędziego i wykonują ich zdaniem swoją pracę bardzo dobrze. Następnie prosimy, aby respondenci odpowiedzieli na szereg pytań o cechy tych sędziów, które zdaniem respondentów sprawiają, że osiągnęli oni takie rezultaty. W kolejnym kroku prosimy o przypomnienie sobie osób, które wykonują pracę sędziego źle i brak jakich cech (kompetencji, predyspozycji) może być tego przyczyną.

Kompetencje, które będą stanowić kryterium wyboru kandydatów muszą być mierzalne, a sposób pomiaru oparty na intersubiektywnych wskaźnikach. Po ustaleniu, jakich kompetencji poszukujemy trzeba odpowiedzieć na pytanie, jak się one manifestują i jak najefektywniej zmierzyć ich posiadanie przez kandydatów. Jeżeli proces rekrutacji i selekcji ma być rzetelny i trafnie przewidywać

dopasowanie kandydata do oczekiwań stawianych przez stanowisko pracy, powinien obejmować badanie kompetencji i predyspozycji kandydata przy wykorzystaniu odpowiednich metod. Wybór metod powinien być podyktowany nie tylko ich trafnością predykcyjną, wynikającą z badań naukowych, ale także efektywnością (relacją czasochłonności i kosztochłonności do uzyskiwanych korzyści poznawczych). Szczególną uwagę należy zwrócić na kwestię dostępności procesu oceny – zarówno ze względu na miejsce zamieszkania, jak i na niepełnosprawność niewykluczającą z wykonywania obowiązków sędziego, ale mogącą stanowić z jakiegoś powodu utrudnienie w udziale w procesie oceny.

17. Prowadzenie konkursów na wolne stanowiska sędziowskie z wykorzystaniem nowoczesnych metod pomiaru kompetencji

W zależności od przyjętego modelu instytucjonalnego i możliwych do wprowadzenia na danym etapie zmian prawnych, realizacja konkursów odbywałaby się, albo w tradycyjny sposób, ale z wykorzystaniem bardziej obiektywnych i obszernych informacji o predyspozycjach i kompetencjach kandydatów; kandydatury nadal opiniowałoby wizytatory, zgromadzenia sędziów, kolegia sądów, analizowały by je zespoły KRS, ale decyzję o wyborze kandydata podejmowałaby i tak głosująca większość członków Krajowej Rady Sądownictwa. Niestety w tym scenariuszu nadal mogłaby to być decyzja uznaniowa, ponieważ indywidualni członkowie Rady nie muszą uzasadniać swoich decyzji w głosowaniu.

W scenariuszu, w którym dochodzi do zmiany ustawy, Krajowa Komisja ds. Wyboru Sędziów może przejąć odpowiedzialność za prowadzenie konkursów, wykorzystując do pomiaru i porównywania kompetencji kandydatów pełen potencjał nowoczesnych metod selekcji. W wariancie maksymalnym rozstrzyga na tej podstawie konkursy w sposób wiążący dla KRS.

W zależności od przyjętego modelu w rozstrzyganie konkursów mogą być zaangażowane lokalne środowiska za pośrednictwem komisji lokalnych, pod warunkiem spełniania przez nie standardów niezależności i merytorycznego wyboru w oparciu o ustalone kryteria.

18. Cykliczna ewaluacja konkursów i ich rezultatów

Każdy element procedury konkursowej oraz jej rezultaty w postaci decyzji o wyborze konkretnych osób powinny podlegać cyklicznej ewaluacji. Wybrani w konkursach sędziowie powinni być oceniani pod względem jakości i efektywności pracy. Profil osób osiągających rezultaty poniżej oczekiwań powinien być badany, a wnioski z analizy uwzględniane w propozycjach zmian systemu.

Bardzo ważną perspektywą ewaluacji konkursów powinna być ich uczciwość w oczach uczestników i zewnętrznych obserwatorów. Poziom sprawiedliwości proceduralnej procesów decyzyjnych, które dotyczą jednostek mają wpływ na ich dobrostan psychiczny. Zarówno osoby ubiegające się o urząd sędziego, jak i sędziowie starający się o awans, zasługują na uczciwe traktowanie w postępowaniu konkursowym.

19. Konsultacje rekomendowanych po ewaluacji zmian

Każda ewaluacja powinna służyć doskonaleniu procedury konkursowej. Jeśli płynące z niej wnioski wskazują na konieczność wprowadzenia poważnych

modyfikacji, propozycje zmian powinny zostać skonsultowane z interesariuszami systemu.

Reforma systemu wyboru sędziów a kontekst kulturowy Polski i Niderlandów

Myśląc o modernizacji konkursów na wolne stanowiska sędziowskie, niezbędnym jest wzięcie pod uwagę uwarunkowań kulturowych danego kraju. To właśnie te uwarunkowania stanowią podstawę do stworzenia adekwatnego planu i mają największy wpływ na powodzenie wprowadzanych zmian, efektywność i adekwatność procesów oraz rozwiązań systemowych. Coś, co sprawdza się w jednym kraju, w innym może być nie do zaakceptowania. Dzieje się to za sprawą

tzw. wymiarów kulturowych, które są wykorzystywane do tworzenia porównań i kontrastów społecznych. Wymiary kulturowe ilustrują dominujące preferencje w danej grupie społecznej oraz stanowią swego rodzaju środek do rozwiązywania uniwersalnych problemów. Pomimo tego, że kilka krajów może stanąć przed podobnymi wyzwaniami i problemami, to ich rozwiązanie z pewnością będzie się nieco różniło.

Badania Geerta Hofstede'a

Na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku niderlandzki socjolog i antropolog Geert Hofstede pracujący dla firmy IBM przeprowadził badania jej pracowników w 40 krajach w celu wyjaśnienia różnic w działaniu, sposobie komunikacji oraz rozwiązywaniu problemów przez poszczególne filie. Przystępując do swoich badań Hofstede postawił hipotezę, iż otoczenie społeczne, w którym

funkcjonujemy ma ogromny wpływ na wszelkiego typu procesy i wartości, którymi się kierujemy w pracy. W swojej przełomowej książce „Culture's Consequences”, przedstawił dowody za tym, że różnice kulturowe mają wpływ na pracę personelu i efektywność zarządzania procesami w organizacjach. Hofstede zdefiniował kulturę jako „zbiorowe programowanie ludzkiego umysłu,



które odróżnia członków jednej grupy, od tych z innej”³².

Ta metafora brzmi nieco technicznie, natomiast jej sednem jest to, że kultury uczymy się w procesie socjalizacji. Nabywamy ją przez interakcję z innymi ludźmi oraz przez to, że jesteśmy członkami danego narodu czy wspólnoty. Istotnym jest także, że nie jesteśmy jedynie zaprogramowani przez kulturę, ale że wchodzimy również w rolę programistów, którzy ją współtworzą. Jesteśmy jednocześnie zarówno „tworzywem” jak i twórcą. Powoduje to, że choć powinniśmy brać pod uwagę uwarunkowania kulturowe planując zmianę, to nie musimy czuć się przez kulturę w pełni zdeterminowani. Swoimi działaniami możemy przyczynić się do zmian kultury, przynajmniej w swoim otoczeniu, np. organizacji pracy.

Hofstede wyróżnił w swoich pracach początkowo cztery wymiary, którymi różnią się kultury poszczególnych krajów:

1. Dystans władzy – zakres oczekiwań i akceptacji dla nierówności rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji.

2. Męskość vs. Kobiecość – jakie cechy są bardziej cenione: męskie (wytrwałość, materialny sukces, bezpośredniość, siła, niezależność) czy kobiece (troska o innych, równość płci, sympatia do słabszych, rozwiązywanie konfliktów na drodze kompromisu)³³.
3. Unikanie niepewności – poziom niepokoju występującego w społeczeństwie ze względu na zagrożenia dotyczące przyszłości.
4. Indywidualizm vs. Kolektywizm – na ile w społeczeństwie jednostka oraz jej głos są ważne, a na ile ważna jest grupa i jej interesy.

W późniejszych latach model został uzupełniony o dwa kolejne wymiary:

1. Orientacja długoterminowa – koncentracja na wartościach mających związek z przyszłymi nagrodami, docenianie wytrwałości i zdolności do przystosowywania się do nowych sytuacji.
2. Pobłażliwość – odzwierciedla gotowość społeczeństwa do uszanowania bezpośrednich pragnień jego członków i uznania realizacji indywidualnych marzeń za coś pożądanego.

³² G. Hofstede, G. J Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

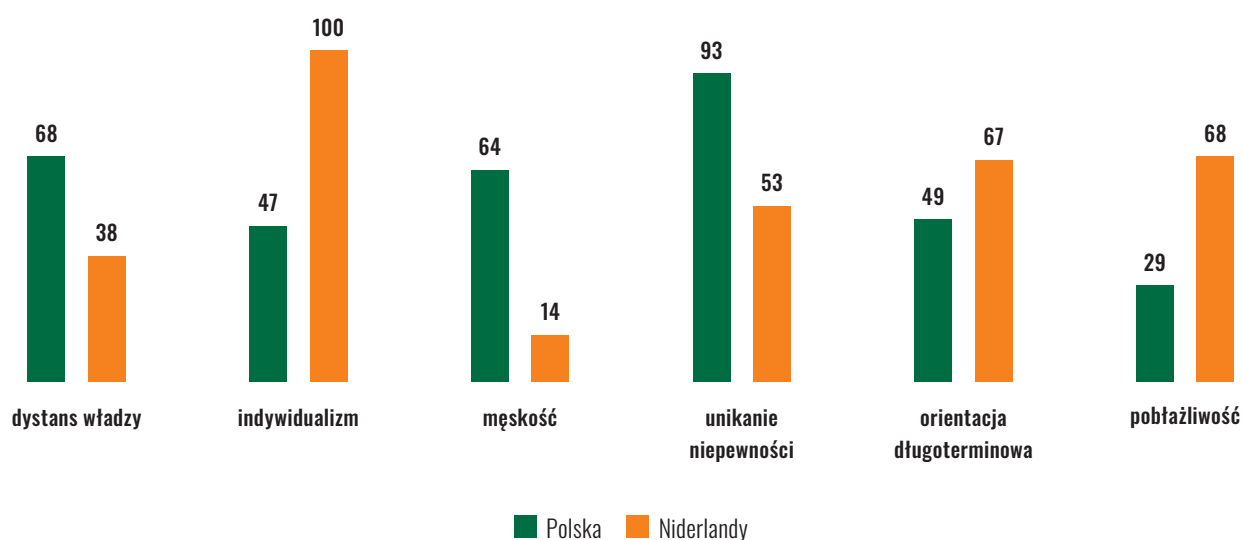
³³ Obecnie kontynuatorzy pracy G. Hofstede’a odchodzą od terminu „męskość” na rzecz „orientacja na osiągnięcia i sukces” lub „orientacja na zadania” oraz na rzecz „orientacja na ludzi” zamiast „kobiecość”.

Porównanie Polski i Niderlandów

Badając na potrzeby niniejszego raportu sposób wyłaniania sędziów w Królestwie Niderlandów ważne jest spojrzenie na różnice kulturowe między Polską a Niderlandami. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest zidentyfikowanie elementów systemu

niderlandzkiego, którego sukces na rodzimym gruncie może być związany ze sprzyjającymi warunkami kulturowymi, i który będzie trudny do powtórzenia w Polsce z uwagi na określone różnice we wzorcach kulturowych.

Wykres 2. Wartości poszczególnych wskaźników kulturowych dla Polski i Niderlandów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> [dostęp: 28.11.2023]

Dystans władzy w Polsce i Niderlandach

W Polsce dystans władzy osiąga dość wysoką wartość (68 punktów w skali 1:100, gdzie 100 jest wartością maksymalną). Oznacza to, że jesteśmy społeczeństwem hierarchicznym, w którym każdy musi mieć określone miejsce i funkcję.

Centralizacja władzy jest powszechną normą, a od osób posiadających władzę oczekuje się nieomyślności.

Potwierdzają to również badania prowadzone przez A. Sitko-Lutek, która

uważa, że polska kultura charakteryzuje się dużym dystansem wobec władzy³⁴. Przy czym dystans ten jest o wiele wyższy w organizacjach sektora publicznego niż w firmach prywatnych.

Społeczeństwo niderlandzkie z indeksem na poziomie 38 jest wysoko egalitarne – dystans władzy jest tam bardzo niski. Charakteryzuje się to dążeniem do ograniczenia nierówności między ludźmi, dążeniem do decentralizacji. Kraje takie jak Niemcy podkreślają nie-równości społecznych uważają za nie-moralne. Zapewne dlatego w procesach

decyzyjnych udział mogą brać osoby z różnych kręgów społecznych.

Na podstawie badań można stwierdzić, że niski dystans wobec władzy pozytywnie wpływa na doskonalenie zarządzania jakością. W kulturach charakteryzujących się niskim dystansem wobec władzy łatwiej wprowadzać np. kulturę informacji zwrotnej. W kulturach, gdzie dominuje większy dystans władzy koncepcje jakościowe sprawdzą się pod warunkiem, że podczas ich wdrażania zabezpieczone zostaną charakterystyczne i niezbędne dla danej kultury potrzeby uczestników procesu zmian.

Jednostka czy grupa? Wymiar indywidualizmu i kolektywizmu

Indywidualizm i kolektywizm to wymiary kulturowe, w których widać odniesienia do tego, jak bardzo ludzie cenią sobie niezależność, zaangażowanie w zasady społeczeństwa i lojalność wobec grupy, której są częścią.

Niemcy z wynikiem indeksu na poziomie 100 są społeczeństwem indywidualistycznym. Oznacza to, że istnieje duża preferencja dla luźno powiązanych struktur społecznych, w których oczekuje się,

że osoby będą miały możliwość realizacji swoich indywidualnych planów i pragnień. Źródłem identyfikacji jest jednostka. Jednostki w społeczeństwach indywidualnych dbają o siebie, cenią sukces osobisty i stawiają na pierwszym miejscu własne interesy.

W niemieckiej kulturze kryje się pewna sprzeczność: wysoki poziom indywidualizmu idzie w parze z bardzo „kobiecą” kulturą, którą charakteryzuje nastawienie

³⁴ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004; A. Sitko-Lutek, *Kulturowa zmienność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

na człowieka i dobre relacje interpersonalne, a nie na osiągnięcia, ambicje i sukces. Ta kombinacja tworzy społeczeństwo bardzo tolerancyjne.

Polska kultura na osi indywidualizm – kolektywizm nie wyróżnia się w żadną stronę. Ponownie może być to wynikiem umiarkowanych postaw w tym zakresie albo różnic pomiędzy poszczególnymi

grupami, które reprezentują postawy nieco bardziej indywidualistyczne albo kolektywistyczne, ale żadna z nich nie ma przewagi. Jeśli faktycznie obecne są w polskim społeczeństwie różnice kulturowe w tym zakresie, np. regionalne lub klasowe, to może to prowadzić do napięć wewnątrz organizacji, do której trafią osoby zsocjalizowane w różnych kulturach.

Męskość a kobiecość

W społeczeństwach „kobiecych” najważniejsi są ludzie, a wartością osobistą są dobre relacje z innymi. Dlatego normą jest wspieranie potrzebujących, a na pierwszym planie działania państwa będą kwestie polityki społecznej. W kulturach „męskich” liczą się efekty, na wsparcie zasługują najlepsi, a wartością osobistą są osiągnięcia i sukces. Od państwa oczekuje się tworzenia sprzyjających warunków, a nie bezpośredniej pomocy.

64 punkty Polski w tym wymiarze świadczą o tym, że jesteśmy społecznością raczej „męską”. Taki wynik zdradza nam, że główny nacisk kładziony jest na normy słuszności, konkurencję i wyniki,

a akceptowalną formą rozwiązywania konfliktów jest konfrontacja. Wynik Polski daleki jest jednak od wartości maksymalnej, co może sugerować, że choć dominuje wzorzec męski to nie wszyscy się z nim w pełni utożsamiają.

Niderlandy natomiast reprezentują kulturę typowo „kobiecą” (z wynikiem 14) i przypominają pod tym względem kraje skandynawskie. Oznacza to, że ważna jest współpraca, komunikacja, otwartość, prowadzenie dialogu, dzielenie się odpowiedzialnością, budowanie poczucia wpływu. Istotne jest nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji oraz dbanie o przyjazną atmosferę.

Unikanie niepewności

Polska uzyskując w tym wymiarze 93 punkty ma bardzo dużą preferencję w unikaniu niepewności. W praktyce oznacza to, że towarzysząca życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć. Dominuje potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów. W społeczeństwie występują represje wobec odmiennych zachowań i poglądów oraz niechęć do wprowadzania innowacji oraz zmian. Głównymi motywatorami działania są zaś poczucie bezpieczeństwa i uznanie lub przynależność.

Niderlandy w swojej kulturze wyróżnia podejście, iż wszechobecna niepewność jest naturalną częścią życia i w związku z tym należy ten stan zaakceptować. Główne motywatory działania to osiągnięcia i uznanie. Silną stroną kultury niderlandzkiej jest również akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów. Dlatego też wszelkiego typu rozwiązania systemowe wprowadzane są w sprawny i powszechnie akceptowalny sposób. Liczba procedur, praw i przepisów natomiast ograniczona jest do niezbędnego minimum.

Orientacja długoterminowa – orientacja krótkoterminowa

Niderlandy ze swoim indeksem na poziomie 67 reprezentuje kulturę skoncentrowaną na rozwiązaniach przynoszących efekty i zwrot z inwestycji w dłuższej perspektywie. Społeczeństwo niderlandzkie skoncentrowane na perspektywie długoterminowej jest bardziej praktyczne. W systemowych rozwiązaniach Niderlandy skupiają się na inwestycjach w nowoczesną edukację. Intencją tych działań jest przygotowanie się na przyszłość.

Polska kultura ma średnią ocenę (49) w tym wymiarze. Oznacza to, że nie jest ani bardziej normatywna ani bardziej pragmatyczna. Ponownie może to wynikać z tego, że mamy w Polsce do czynienia z kulturą o umiarkowanym charakterze lub

występowaniem w społeczeństwie różnych wzorców, z których żaden nie ma przewagi. W odróżnieniu od społeczeństw podobnych do Niderlandów, kultury zorientowane krótkoterminowo bardziej troszczą się o ustalenie „prawdy absolutnej” niż o znalezienie praktycznego rozwiązania problemu; wykazują przywiązanie dla tradycji, wprowadzonych już rozwiązań i zadawalają się szybkimi rezultatami. Wiąże się to z dbałością o zachowanie twarzy oraz osobistą stabilizację. Społeczeństwa, które koncentrują się rozwiązaniach krótkoterminowych są bardzo podejrzliwe wobec zmian społecznych. Niższy wskaźnik mówi, że Polacy będą nieco bardziej niż Niderlandczycy dbali też o zapewnienie sobie poczucia bezpieczeństwa.



Pobłażliwość

Niska wartość tego wskaźnika (29) wskazuje, że polska kultura charakteryzuje się powściągliwością i restrykcyjnością. Takie społeczeństwa mają skłonność do cynizmu i pesymizmu. Widoczna jest również potrzeba dbania o „utrzymanie porządku w państwie” i większa tendencja do akceptacji autorytarnych form przywództwa, również na poziomie instytucjonalnym.

Ze zdecydowanie wyższym w tym wymiarze wynikiem, Niderlandy są przykładem kraju, gdzie zaspokajanie pragnień jednostki jest powszechnie akceptowane. W takich krajach notuje się wyższy poziom optymizmu, ludzie cechują się lepszym zdrowiem, wyższą dietnością wśród ludzi lepiej wykształconych, wyższym poziomem życzliwości w stosunku do obcych, przywiązaniem do swobód obywatelskich.

Wpływ różnic kulturowych na kulturę organizacyjną sądownictwa

Spośród wszystkich różnic w omówionych tu wymiarach między Polską a Niderlandami, na szczególną uwagę zasługuje stawianie na pierwszym miejscu ludzi. Ta „kobiecość” (jak powiedziała by Geert Hofstede) kultury społeczeństwa niderlandzkiego wyjaśnia np. brak formalnych mechanizmów rozwiązywania sporów w niderlandzkim systemie powoływania sędziów. Możliwość odwołania do sądu od wyniku konkursu albo podziału obowiązków, w zasadzie nie istnieje. Jednak z naszych licznych

rozmów na ten temat z niderlandzkimi sędziami nie wynika, aby odczuwali oni brak takiej instytucji. Praktykowany proces decyzyjny zdaje się cieszyć szacunkiem wszystkich zainteresowanych. Wyrazem tej odmienności kulturowej jest także stosunkowo egalitarna struktura sądownictwa z rotacyjnym podziałem obowiązków. Sędziowie obejmują np. bardziej eksponowane i prestiżowe funkcje, aby po pewnym czasie wrócić dobrowolnie do orzekania w sądzie niższego szczebla.

Załącznik 1. Minimalne standardy Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa w zakresie rekrutacji, selekcji, powoływania i awansowania sędziów

Europejska Sieć Rad Sądownictwa (*European Network of Councils for the Judiciary*, ENCJ) zrzesza rady sądownictwa oraz niezależne od władzy wykonawczej i ustawodawczej instytucje działające na rzecz niezależności sądów oraz niezawisłości sędziów w krajach Unii Europejskiej. Od 2010 roku ENCJ opracowuje minimalne standardy dotyczące

różnych aspektów działania sądownictwa. Zaprezentowane poniżej standardy zostały przyjęte przez ENCJ w tzw. Deklaracji Dublińskiej, przyjętej na posiedzeniu plenarnym 9-11 maja 2012 roku³³.

Tłumaczenie standardów z języka angielskiego: Bartosz Pilitowski

Minimalne standardy ENCJ dla procesów selekcji, powoływania i awansowania sędziów

1. Wybór sędziów powinien być oparty wyłącznie na ocenie kompetencji i uzdolnień kandydatów.
2. Wymagany jest jasno określony i publicznie dostępny zestaw kompetencji, według którego powinno się oceniać kandydatów na wszystkich etapach procesu nominacyjnego.
3. Kompetencje wyboru powinny obejmować wysoką jakość umiejętności

³³ ENCJ, *Dublin Declaration on Standards for the Recruitment and Appointment of Members of the Judiciary*, https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Dublin/encj_dublin_declaration_def_declaration_de_dublin_recj_def.pdf [dostęp: 26.22.2023]

- intelektualnych i osobistych, a także właściwe podejście do pracy oraz umiejętności komunikacyjne kandydata.
4. Wymagania intelektualne powinny obejmować odpowiedni poziom wiedzy kulturowej i prawniczej, zdolności analityczne oraz umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji.
 5. Wymagany jest wysoki poziom kompetencji osobistych, takich jak bra- nie odpowiedzialności za realizację swoich obowiązków, zachowywanie spokoju, niezależność, umiejętność przekonywania, wrażliwość, towarzys- kowość, uczciwość, opanowanie i zdol- ność do współpracy.
 6. Bez względu na to, czy proces nomi- nacyjny obejmuje egzaminy, czy też ocenę i rozmowy z kandydatami, pro- ces wyboru powinien być prowadzo- ny przez niezależny organ do spraw wyboru sędziów.
 7. Jeśli proces nominacyjny obejmuje ocenę na podstawie raportów i opinii zawodowych (takich jak praktykujący sędziowie, samorządy prawnicze, sto- warzyszenia prawnicze itp.), wszel- kie takie konsultacje muszą pozostać całkowicie otwarte, uczciwe i trans- parentne. Dodatkowo, opinie każde- go obecnie urzędującego sędziego lub samorządu prawniczego powinny opierać się na ocenie zdefiniowanych kompetencji, być udokumentowane na piśmie, dostępne do wglądu i nie opierać się na osobistych względach.
 8. Chociaż wybór sędziów musi zawsze opierać się na ocenie merytorycznej, każda osoba mianowana na stano- wisko sędziowskie musi być osobą o dobrej reputacji, a kandydat na stanowisko sędziowskie nie powi- nien mieć przeszłości kryminalnej, chyba że chodzi o drobne wykrocze- nia popełnione więcej niż określoną liczbę lat temu.
 9. Należy promować różnorodność kan- dydatów na stanowiska sędziowskie unikając wszelkich form dyskry- minacji. Nie oznacza to koniecznie ustalania kwot. Dodatkowo, próby osiągnięcia różnorodności w wybo- rze i mianowaniu sędziów nie powinny być podejmowane kosztem podsta- wowych kryteriów merytorycznych.
 10. Cały proces mianowania i wyboru musi być otwarty na publiczną ocenę, ponieważ społeczeństwo ma prawo wiedzieć, w jaki sposób są wybiera- ni jego sędziowie.
 11. Kandydat, któremu się nie powiodło, ma prawo dowiedzieć się, dlaczego nie uzyskał nominacji. Potrzebny jest tak- że niezależny system skarg lub odwo- łań, z którego może skorzystać każdy kandydat, który uważa, że został nie- sprawiedliwie potraktowany.
 12. Jeśli rząd lub Głowa Państwa odgrywają rolę w ostatecznym mianowaniu członków wymiaru sprawiedliwości, zaangażowanie ministra lub Głowy Państwa samo w sobie nie stoi w sprzeczności

z zasadami niezależności, sprawiedliwości, otwartości i transparentności, jeśli ich rola w mianowaniu jest jasno określona, a procesy decyzyjne są jasno udokumentowane. Zaan gażowanie rządu lub Głowy Państwa nie wpływa na te zasady, jeśli uznają decyzje podjęte w kontekście niezależnego procesu selekcji. Ponadto, ustalono również jako standard w tej dziedzinie, że osoba odpowiedzialna za ostateczne mianowanie (rząd lub Głowa Państwa) ma prawo odmówić realizacji mianowania lub rekomendacji dokonanej w kontekście niezależnego procesu wyboru, jeśli nie jest

gotowa do jego realizacji, ale powinna ogłosić taką decyzję i jasno uzasadnić powody.

13. Gdy awans członków wymiaru sprawiedliwości opiera się na okresowych ocenach wyników pracy, proces ocenowy musi być prowadzony zgodnie z tymi samymi standardami i gwarancjami, co proces początkowego wyboru i mianowania (to znaczy, musi być niezależny, sprawiedliwy, otwarty i transparentny oraz oparty na kompetencjach i zdolnościach), a także powinien opierać się na wcześniejszych osiągnięciach sędziego.

Minimalne standardy ENCJ dotyczące ciała kompetentnego w zakresie rekrutacji, selekcji, powoływania i awansowania sędziów

1. Procedury rekrutacji, selekcji lub (w stosownych przypadkach) awansu sędziów powinny być powierzone organowi (lub organom) niezależnemu od rządu, w którym odpowiednią liczbę członków stanowią sędziowie. Większość członków powinna być niezależna od rządu.
2. Władza sądownicza nie musi koniecz- nie mieć większości w ciele do spraw wyboru i nominowania sędziów.

W niektórych krajach istnieje przekonanie, że ciało selekcyjne, w którym sędziowie mają większość, naraża się na krytykę, że dba o swoje interesy oraz kieruje się przy powołaniach i awansach własnymi preferencjami.

3. W każdym przypadku organ odpowiedzialny za wybór sędziów musi gwarantować najwyższą autonomię i niezależność przy formułowaniu propozycji powołania.

4. Należy zagwarantować, że decyzje podejmowane przez organ są wolne od wpływów innych niż poważna i dogłębna ocena kompetencji, na podstawie których ocenia się kandydata.
5. Skład organu odpowiedzialnego za wybór sędziów powinien obejmować znaczący udział profesjonalistów prawniczych lub ekspertów, a także może obejmować niezależnych nie-prawników reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, wyłonionych spośród znanych osób o wysokim autorytecie moralnym z powodu swoich umiejętności i doświadczenia w sprawach takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi.
6. Organem odpowiedzialnym za selekcję i nominowanie sędziów może być rada sądownictwa, albo niezależna rada lub komisja do spraw wyboru sędziów. W tych systemach, gdzie częścią procesu uzyskania nominacji jest szkolenie i staż, szkoła sądownictwa może odegrać ważną rolę, rekomendując kandydatów na podstawie osiągnięć podczas procesu nauki.
7. Organ odpowiedzialny za selekcję i nominowanie sędziów musi być wyposażony w odpowiednie zasoby na poziomie adekwatnym do zakresu pracy, który ma zamiar realizować każdego roku, oraz musi mieć niezależną kontrolę nad własnym budżetem.
8. Organ odpowiedzialny za selekcję i nominowanie sędziów musi również mieć odpowiednie procedury w celu zagwarantowania poufności swoich obrad.
9. Organ odpowiedzialny za selekcję i nominowanie sędziów musi tworzyć dostateczną dokumentację dotyczącą każdego kandydata, aby zapewnić weryfikowalny, niezależny, otwarty, uczciwy i transparentny proces oraz gwarantować skuteczność niezależnego procesu skarg lub odwołań, do którego ma prawo każdy odrzucony kandydat, jeśli uważa, że został niesprawiedliwie potraktowany.
10. Organ odpowiedzialny za selekcję i mianowanie sędziów powinien zagwarantować skuteczność niezależnego procesu skarg lub odwołań, do którego ma prawo każdy odrzucony kandydat, jeśli uważa, że został niesprawiedliwie potraktowany.

O autorach

Bartosz Pilitowski

Założyciel i lider Fundacji Court Watch Polska. Socjolog prawa, autor i współautor kilkudziesięciu publikacji naukowych i raportów badawczych poświęconych wymiarowi sprawiedliwości. Laureat nagrody Polskiej Rady Biznesu za działalność społeczną. Stypendysta rządu USA w ramach „International Visitors Leadership Program”. Prowadził wykłady i szkolenia dla sądów powszechnych i administracyjnych, Biura Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE), Agencji Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID). Publikował na łamach m.in. „Law & Social Inquiry”, „Kwartalnika Krajowa Rada Sądownictwa” i „Studiów Socjologicznych”.

Paulina Karlińska

Ukończyła studia z psychologii ze specjalizacją psychologia w biznesie. Absolwentka politologii i zarządzania zasobami ludzkimi. Od 20 lat związana z branżą szkoleniowo-doradczą. Doświadczenie zdobywała m.in. w firmie ApexNet Centrum Szkoleń Administracji Publicznej oraz Fundacji Edukacji Ekonomicznej. Od 2008 roku pracuje w firmie doradczo-szkoleniowej House of Skills jako trenerka, a od 2020 roku jako konsultantka wiodąca. Specjalizuje się w diagnozie, selekcji i rozwoju pracowników. Ma uprawnienia i doświadczenie w wykorzystaniu w tym celu narzędzi psychometrycznych. Wspiera także organizacje z różnych sektorów w projektowaniu, wdrażaniu i zarządzaniu systemami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.



Podziękowania

Publikacja, którą trzymają Państwo w rękach, nie mogłaby powstać bez wsparcia wielu osób, które dzieliły się z nami swoją wiedzą i doświadczeniem. Nie sposób ich tu wszystkich wymienić. Chcielibyśmy jednak w szczególny sposób podziękować przewodniczącemu Krajowej Komisji Selekcji Sędziów - Sędziemu Bartowi van Meegen oraz kierownik biura Komisji - Judith

Schoenmakers. Ich życzliwość i pomoc na każdym kroku była niezwykle cenna. Bartosz Pilitowski dziękuje za cenne uwagi do pierwotnych wersji mapy mecenasowi Jakubowi Michalskiemu oraz sędziemu Bartoszowi Łopalewskiemu. Dziękujemy także Ministerstwu Spraw Zagranicznych Królestwa Niderlandów za umożliwienie przeprowadzenia badań i wydania raportu.

O Fundacji

Fundacja Court Watch Polska jest niezależną organizacją pozarządową monitorującą realizację w Polsce prawa do sądu. Misją Fundacji jest poprawa działania wymiaru sprawiedliwości w Polsce w oparciu o empiryczne dane i obiektywne analizy. Fundacja prowadzi interdyscyplinarne badania we współpracy z polskimi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi, rozwija i wdraża rozwiązania usprawniające realizację prawa do sądu

oraz prowadzi działalność edukacyjną. Największym programem badawczym Fundacji Court Watch Polska jest Obywatelski Monitoring Sądów, w ramach którego obserwatorzy Fundacji odwiedzili przeszło 55 tysięcy posiedzeń sądowych. Działalność Fundacji została doceniona w Polsce m.in. przez Polską Radę Biznesu, a jej autorska metodologia jest promowana w innych krajach przez organizacje międzynarodowe.





Opracowanie raportu: Bartosz Pilitowski

Współpraca: Paulina Karlińska

Korekta: Sunniva Szczepanowska-Lay

Projekt graficzny: Michał Popiela

Skład i łamanie: Karol Grzywaczewski

Zdjęcie na okładce: Agencja Wschód / Forum

Infografiki: Story Visio

Wydawca: Fundacja Court Watch Polska

© Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2023

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons:

© ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych

4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN 978-83-966774-2-6

Toruń 2023

Wydanie raportu było możliwe dzięki wsparciu Ministerstwa Spraw Zagranicznych Królestwa Niderlandów.



Kontakt

www: courtwatch.pl

email: info@courtwatch.pl

tel: +48 533 205 014

adres biura:

ul. Moniuszki 5/8

87-100 Toruń

ISBN 978-83-966774-2-6

