

Autoreferat

1. Imię i Nazwisko: **Dariusz Erwin Kotłowski**

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/ artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej: **Magister prawa, 2005 rok, Magister Administracji, 2006 rok, Uniwersytet Warszawski, Wydział Prawa i Administracji, SWPS, Wydział Prawa w Warszawie, doktor nauk prawnych, 2013 roku, Uniwersytet Warszawski, Wydział Prawa i Administracji, Instytut Nauki o Państwie i Prawie, ul. Krakowskie Przedmieście 26/28, 00-927 Warszawa. Tytuł rozprawy doktorskiej: „Partnerstwo publiczno prywatne jako metoda realizacji zadań publicznych”. Praca doktorska napisana pod kierunkiem naukowym – promotora - prof. dr hab. Huberta Izdebskiego. Pracę rezonowali: prof. dr hab. Marian Zdyb oraz prof. dr hab. Tomasz Stawecki.**

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/ artystycznych:

Od dnia 1 października 2015 do 1 września 2017 - **Wyższa Szkoła Handlowa, Wydział Nauk Społecznych im. Króla Stefana Batorego w Piotrkowie Trybunalskim, ul. Słoneczna 1, – Wykładowca.**

Od dnia 1 października 2016 do nadal - **Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Wydział Prawa i Nauk Społecznych, ul. Tadeusza Mazowieckiego – Wykładowca, Profesor WSH.**

4. Wskazanie osiągnięcia 1 wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):

a) tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego; **„Dyrektor sądu jako organ menedżerskiego systemu zarządzania w sądach powszechnych”, CH BECK, Warszawa 2018 r.**

b) (autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy); **Dariusz Erwin Kotłowski, Dyrektor sądu jako organ menedżerskiego systemu zarządzania w sądach powszechnych, 2018, CH Beck, prof. dr hab. Hubert Izdebski,**

c) omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Moim zainteresowaniem i pasją obejmuję ściśle ze sobą związane gałęzie prawa cywilnego, prawa rodzinnego i opiekuńczego, postępowania cywilnego oraz szeroko rozumianej organizacji wymiaru sprawiedliwości. Dziedziny te związane są na co dzień z moją pracą zawodową adwokata i świadczoną pomocą prawną na rzecz osób fizycznych i prawnych.



Obserwując z zainteresowaniem nieustanne zmiany w wymiarze sprawiedliwości, zwróciłem uwagę na istotny problem jakim jest i winno być niewątpliwie odłączenie funkcji nadzoru administracyjnego sprawowanego przez sędziów, którzy winni skupić się przede wszystkim na nadzorze orzecznictwym, zaś zakres organizacyjno administracyjny winien zostać przekazany osobom do tego rodzaju pracy fachowo przygotowanych. Ten problem zauważył ustawodawca i wprowadził do sądów powszechnych organ dyrektora sądu powszechnego.

Z tych między innymi powodów podjąłem próbę opracowania monografii w której jako podstawę materiałową pracy stanowią przede wszystkim autorskie rozważania poparte analizą dotychczasowych działań podejmowanych przez dyrektorów sądów powszechnych, a także przeprowadzone badania, ankieta oraz wywiad ekspercki.

Monografię rozpoczyna rozdział przedstawiający menedżerski system zarządzania w prawie polskim, w którym zostały przedstawione nowe tendencje w poszukiwaniu skutecznych metod zarządzania, co było powiązane z procesem transformacji ustrojowej Rzeczypospolitej Polskiej. Ponadto pod rozważę została poddana istota kontraktu menedżerskiego w aspekcie instytucjonalnym, a także zostanie dokonana analiza kontaktu menedżerskiego w przedsiębiorstwie prywatnym.

Drugi rozdział poświęcony jest idei wprowadzenia organu sądu jakim jest dyrektor sądu powszechnego, która przyświecała ustawodawcy. Autor starał się w sposób jak najbardziej wyczerpujący omówić cel, który postawił sobie ustawodawca przeprowadzając swoistą reformę dotyczącą sądów powszechnych, z powołaniem oraz przytoczeniem podstaw, które były podnoszone w związku z powołaniem nowej instytucji. Bardzo ważnym kryterium, na którym się skupiono w części badań jest koncepcja oddzielenia spraw administracyjnych od funkcji orzeczniczych. Tym samym do kompetencji prezesa należy nadzór nad działalnością orzecznictwą sądu, natomiast działalność dyrektora skupiona jest na zarządzaniu sprawami administracyjnymi w zakresie techniczno-organizacyjnym. Menedżerski system zarządzania zastąpił dotychczasowy model, w którym kompetencje kierownicze skupione były jedynie w rękach prezesa sądu.

Zgodnie z założeniami projektu ustawy, na dyrektorach sądów spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie i sprawne funkcjonowanie infrastruktury sądu oraz efektywne zarządzanie zasobami personelu pomocniczego, a więc odpowiedzialność za zapewnienie sędziom warunków umożliwiających sprawne wykonywanie przez nich pracy. Na prezesie sądu spoczywa natomiast odpowiedzialność za zapewnienie, poprzez właściwe kierowanie pracą sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów, jakości podstawowej działalności sądu – a więc przede wszystkim sprawowania wymiaru sprawiedliwości.

Prezes sądu pozostał zwierzchnikiem kadry należącej do szeroko pojętego pionu orzecznictwego (sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów), natomiast zwierzchnikiem służbowym pozostałych pracowników sądu stał się dyrektor sądu. W wyłącznej kompetencji prezesa sądu pozostanie kierowanie działalnością administracyjną sądu, bezpośrednio związaną z wykonywaniem podstawowych zadań sądu, a więc tych z zakresu sprawowania wymiaru sprawiedliwości i



wykonywania innych powierzonych sądom zadań z zakresu ochrony prawnej. W zakresie sposobu realizacji swoich zadań dyrektorowi sądu pozostawiono autonomię, przy czym prezes sądu określony został jako zwierzchnik dyrektora sądu i to on będzie określał potrzeby sądu, jakie jego zdaniem konieczne są dla zapewnienia warunków prawidłowego funkcjonowania i sprawnego wykonywania przez sąd jego podstawowych zadań i przekazywał taką informację dyrektorowi sądu. Dyrektor sądu jest też obowiązany uzgodnić z prezesem sądu (a pośrednio z przewodniczącymi wydziałów) rozmieszczenie stanowisk pomocniczych w wydziałach sądu (pionie orzeczniczym) – przy czym decydujące zdanie pozostawia się w tym zakresie prezesowi sądu.

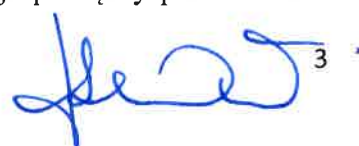
Kolejny problem, który porusza **trzeci rozdział**, odnosi się do szczegółowego przedstawienia dyrektora sądu jako organu w sądzie powszechnym. Przede wszystkim przedstawia status dyrektora sądu poprzez szczegółowe omówienie wymagań, które musi spełniać osoba aspirująca o powołanie na stanowisko dyrektora sądu., a nadto rozważania dotyczące analizy wymagań stawianych przez ustawodawcę kandydatom na stanowisko dyrektora sądu w sądzie powszechnym.

Niemniej jednak w rozdziale przedstawiono kompetencje dyrektora sądu powszechnego, które zgodnie z ustawą odnoszą się do kierowania działalnością administracyjną sądu, w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych funkcjonowania sądu, wykonywania zadań przypisanych, na podstawie odrębnych przepisów, kierownikowi jednostki w zakresie finansowym, gospodarczym, kontroli finansowej, gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz audytu wewnętrznego w tych obszarach, zwierzchnictwa służbowego i dokonywania czynności z zakresu prawa pracy oraz reprezentowania sądu w tym zakresie wobec pracowników sądu, z wyłączeniem sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów, określania, w porozumieniu z prezesem sądu, rozmieszczenia i liczby poszczególnych stanowisk, na których są zatrudniani pracownicy sądu, z wyłączeniem sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów, w wydziałach sądu, a także reprezentowania Skarbu Państwa w zakresie powierzonego mienia i zadań sądu.

W **rozdziale czwartym** przedstawiono dyrektora sądu jako menedżera w sądzie powszechnym przede wszystkim modelowy system zarządzania i realizacji procesu związanego z zarządzaniem, nie pomijając również procesu planowania, a także podejmowania decyzji jak również instrumenty, jakie posiada dyrektor sądu względem podległych pracowników zatrudnionych w sądzie.

W **rozdziałach, piątym i szóstym**, przedstawiono dualistyczny model podziału obowiązków między prezesem sądu a dyrektorem sądu, jednocześnie mając na względzie aspekt nadrzędności prezesa wobec dyrektora, a także stosunek podrzędności pracowników wobec dyrektora sądu powszechnego. Przede wszystkim omówiono zakres rozdziału kompetencji pomiędzy tymi organami sądu powszechnego.

Zagadnienie dotyczące relacji pomiędzy dyrektorem sądu a pozostałymi pracownikami sądu powszechnego niepodlegającymi dyrektorowi sądu powszechnego przedstawiono w **rozdziale siódmym**. W rozdziale tym nacisk położono przede wszystkim na relacje pomiędzy pracownikami



niepodlegającymi dyrektorowi sądu. Niemniej jednak przeprowadzono również rozważania dotyczące relacji dyrektora sądu z pracownikami sądu, którzy mu nie podlegają a mianowicie: sędziami, referendarzami sądowymi oraz asystentami sędziów.

Analiza porównawcza zarządzania sądami powszechnymi na tle krajów Unii Europejskiej została zawarta w **rozdziale ósmym**.

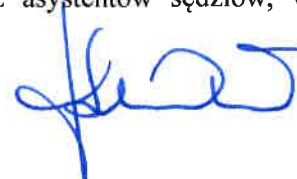
W **rozdziale dziewiątym** dokonano analizy oraz wywiedziono wnioski dotyczące wprowadzenia do sądów powszechnych organu jakim jest dyrektor sądu. Nadto wykazano, że dokonane zmiany przyczyniły się do wprowadzenia nowej jakości zarządzania sądem powszechnym. Nie można pominąć również oceny dotychczasowych rozwiązań, które aktualnie obowiązują. Rozdział ten zawiera również postulaty *de lege ferenda*.

Metodologię oraz przeprowadzone badania w zakresie oceny menedżerskiego systemu zarządzania w sądownictwie powszechnym przedstawiono w ostatnim, **dziesiątym rozdziale** rozprawy. Omówiono w nim zastosowane narzędzia badawcze, dokonano analizy oraz interpretacji wyników badań, a także wyciągnięto wnioski zawierające prognozy w zakresie podjętych badań.

Przedstawiona monografia, wskazana w tytule, stanowi pierwszą samodzielną w polskiej literaturze kompleksową charakterystykę instytucji dyrektora sądu powszechnego, utrwalającą się w ostatnim czasie w naszym kraju. Kompleksowość dotyczy przy tym nie tylko strony prawno-dogmatycznej, ale i aspektów z zakresu teorii zarządzania sądem powszechnym jako jednym z narzędzi w sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości. Zatem monografia przedstawia dyrektora sądu będącego organem sądu powszechnego jako organu menedżerskiego wpływającego na zarządzanie sądem powszechnym. Podstawę materiałową pracy stanowią przede wszystkim autorskie-nowatorskie rozważania poparte analizą dotychczasowych działań podejmowanych przez dyrektorów sądów powszechnych, badania a także przeprowadzona ankieta oraz wywiad ekspercki. Monografię rozpoczyna rozdział przedstawiający menedżerski system zarządzania w prawie polskim z nowymi tendencjami w poszukiwaniu skutecznych metod zarządzania sądem powszechnym w celu usprawnienia sposobu sprawowania wymiaru sprawiedliwości, a nadto odciążenie sędziów od administracyjnego kierowania jednostką, co było powiązane z procesem transformacji ustrojowej Rzeczypospolitej Polskiej. W monografii dokonano analizy kontraktu menedżerskiego w aspekcie instytucjonalnym, a także analizy kontraktu menedżerskiego w przedsiębiorstwie prywatnym. Monografia w sposób jak najbardziej wyczerpujący omawia cel, który postawił sobie ustawodawca przeprowadzając swoistą reformę dotyczącą sądów powszechnych, z powołaniem oraz przytoczeniem podstaw, które były podnoszone w związku z powołaniem nowej instytucji. Bardzo ważnym kryterium, na którym skupiono się w badaniach własnych jest koncepcja oddzielenia spraw administracyjnych od funkcji orzeczniczych, co do tej pory obciążało wyłącznie prezesów sądów do których kompetencji winno należeć wyłącznie nadzór nad działalnością orzeczniczą sądu, natomiast działalność dyrektora winna być skupiona na zarządzaniu sprawami administracyjnymi w zakresie techniczno-organizacyjnym. Menedżerski system zarządzania zastąpił dotychczasowy model, w którym



kompetencje kierownicze skupione były jedynie w rękach prezesa sądu. Zgodnie z założeniami projektu ustawy, na dyrektorach sądów spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie i sprawne funkcjonowanie infrastruktury sądu oraz efektywne zarządzanie zasobami personelu pomocniczego, a więc odpowiedzialność za zapewnienie sędziom i referendarzom jako orzecznikom warunków umożliwiających sprawne wykonywanie przez nich pracy. Na prezesie sądu spoczywa natomiast odpowiedzialność za zapewnienie, poprzez właściwe kierowanie pracą sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów, jakości podstawowej działalności sądu – a więc przede wszystkim sprawowania wymiaru sprawiedliwości. Prezes sądu pozostał zwierzchnikiem kadry należącej do szeroko pojętego pionu orzeczniczego (sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów), natomiast zwierzchnikiem służbowym pozostałych pracowników sądu stał się dyrektor sądu. W wyłącznej kompetencji prezesa sądu pozostaje kierowanie działalnością administracyjną sądu, bezpośrednio związaną z wykonywaniem podstawowych zadań sądu, a więc tych z zakresu sprawowania wymiaru sprawiedliwości i wykonywania innych powierzonych sądom zadań z zakresu ochrony prawnej. W zakresie sposobu realizacji swoich zadań dyrektorowi sądu pozostawiono autonomię, przy czym prezes sądu określony został jako zwierzchnik dyrektora sądu i to on określa potrzeby sądu, jakie jego zdaniem konieczne są dla zapewnienia warunków prawidłowego funkcjonowania i sprawnego wykonywania przez sąd jego podstawowych zadań z jednoczesną bieżącą współpracą z dyrektorem sądu. Dyrektor sądu jest obowiązany uzgadniać z prezesem sądu (a pośrednio z przewodniczącymi wydziałów) rozmieszczenie stanowisk pomocniczych w wydziałach sądu (pionie orzeczniczym) – przy czym decydujące zdanie pozostawia się w tym zakresie prezesowi sądu. Kolejny problem, który poruszono w trzecim rozdziale monografii, odnosi się do szczegółowego przedstawienia dyrektora sądu jako organu w sądzie powszechnym. Przede wszystkim przedstawiono status dyrektora sądu poprzez szczegółowe omówienie wymagań, które musi spełniać osoba aspirująca o powołanie na stanowisko dyrektora sądu. Nie pominięto również własnych rozważań dotyczących analizy wymagań stawianych przez ustawodawcę kandydatom na stanowisko dyrektora sądu w sądzie powszechnym. Ustawowe wymagania są na tyle szczegółowe, a zarazem konkretne, że w przeprowadzanych konkursach będą mogli zostać wyłonieni jedynie najlepsi kandydaci. Niemniej jednak przedstawiono również kompetencje dyrektora sądu powszechnego, które zgodnie z ustawą odnoszą się do kierowania działalnością administracyjną sądu, w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych funkcjonowania sądu, wykonywania zadań przypisanych, na podstawie odrębnych przepisów, kierownikowi jednostki w zakresie finansowym, gospodarczym, kontroli finansowej, gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz audytu wewnętrznego w tych obszarach, zwierzchnictwa służbowego i dokonywania czynności z zakresu prawa pracy oraz reprezentowania sądu w tym zakresie wobec pracowników sądu, z wyłączeniem sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów, określania, w porozumieniu z prezesem sądu, rozmieszczenia i liczby poszczególnych stanowisk, na których są zatrudniani pracownicy sądu, z wyłączeniem sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów, w

 5 .

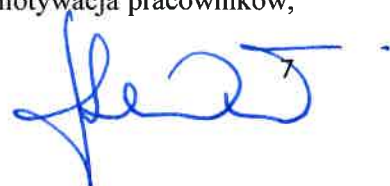
wydziałach sądu, a także reprezentowania Skarbu Państwa w zakresie powierzonego mienia i zadań sądu. Nie pominięto również przedstawienia dyrektora sądu jako menedżera w sądzie powszechnym. Przede wszystkim skupiono się na przedstawieniu modelowego systemu zarządzania i realizacji procesu związanego z zarządzaniem, nie pomijając również procesu planowania, a także podejmowania decyzji.

W latach 90. XX w. wystąpiły nowe tendencje w poszukiwaniu skutecznych metod zarządzania, co było związane z procesem transformacji ustrojowej w Rzeczypospolitej Polskiej, która stanowiła przebudowę stosunków własnościowych w gospodarce i wprowadzenie rynkowych mechanizmów oraz instrumentów administrowania przedsiębiorstwem. Skutkiem powyższego było, a także nadal jest poszukiwanie nowych form i metod zarządzania, aby przedsiębiorstwa mogły sprostać odgórnie narzuconym, odmiennym warunkom działalności. Doprowadziły one do zaadoptowania w polskich warunkach technik stosowanych z powodzeniem w krajach Europy Zachodniej. Jedną z nich jest oparta o zasady cywilno-prawne i nosi nazwę kontraktu menedżerskiego. Mimo że zarządzanie kontraktowe w Polsce rozwija się (o czym świadczą zmiany w regulacjach prawnych), to nie jest ono jeszcze szeroko rozpowszechnione w praktyce. Dotychczasowe badania i opracowania naukowe nie wyczerpały w całości obszaru znajomości tego zjawiska, dlatego w dysertacji postuluje się potrzebę dalszego kontynuowania tego zagadnienia w odniesieniu do funkcji dyrektora sądu powszechnego. Istotną cechą współczesnego przedsiębiorstwa jest bowiem to, że działa ono w silnie zmiennym otoczeniu, a wskutek europeizacji oraz globalizacji rynków, konkurencja między rynkami wykazuje tendencje rosnące, co do wymagań klientów odnośnie do standardów jakości. Zatem w granicach obowiązującego prawa poszczególne przedsiębiorstwa mogą wybierać dowolną strategię dotyczącą wielkości rodzaju i zakresu zaspokajania potrzeb klientów. Ich rozwiązania strukturalne mogą przyjmować zróżnicowane (od małych o układzie liniowym lub ograniczonym, poprzez średnie o układzie sztabowo-liniowym, zadaniowym lub macierzowym oraz duże o układzie dywizyjnym, tensorowym lub holdingowym. Skorelowane są one z instytucjonalnymi mechanizmami zarządzania. W związku z tym wzrasta znaczenie administrowania operacyjnego i strategicznego. W języku potocznym firma, przedsiębiorstwo i zakład przyjęto używać zamiennie, ale w nauce o organizacji i zarządzaniu istnieje semantyczna różnica w interpretacji tych pojęć. Firma to nazwa, pod którą kupiec rejestrowy prowadzi określoną działalność i występuje na rynku. Przedsiębiorstwo to samodzielny podmiot prawny nastawiony na osiąganie zysku w dłuższym okresie (może posiadać osobowość prawną), jest samodzielną, trwałą i samofinansującą się jednostką gospodarczą podejmującą decyzje na własne ryzyko. Natomiast zakład stanowi terytorialnie wyodrębnioną część większej jednostki organizacyjnej nie posiadającej statusu prawnego. Według *J. Kortana* podstawowe cechy przedsiębiorstwa obejmują następujące elementy; regulacje, inspiracje, cele ekonomiczno-finansowe i niefinansowe. Chcąc je zrealizować muszą one brać pod uwagę trendy rynkowe w zakresie stałego podwyższania jakości, wytwarzania nowych wyrobów, dotrzymywania terminów, ekologii, dostosowania do potrzeb, ergonomiczności, sieciowej struktury, globalnej organizacji, elastyczności i innowacyjności.



Stopień złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa i zarządzania nim komplikuje się mimo rosnącego popytu na dobra materialne i usługi. Muszą one ponosić coraz większe nakłady na badania i rozwój, wprowadzanie nowych technologii oraz zatrudniania wykwalifikowanych pracowników. Wynikiem tego jest tendencja do koncentracji kapitału i tworzenia ponadnarodowych koncernów oraz zawierania aliansów strategicznych. Konkurencja rynkowa i konsumenci żądają coraz lepszych produktów po niższych cenach wywierając ogromną presję na racjonalizację kosztów przedsiębiorstwa. Dlatego należy doceniać rolę sprawnego systemu informacyjnego i poszukiwać nowych instrumentów wyzwalania kreatywności i inicjatywy kadry. Konieczna jest zmiana dotychczasowej filozofii działania i dostosowanie się do wymogów otoczenia. Aby to osiągnąć należy oszczędnie gospodarować zasobami i wprowadzić zasady umiarkowania w polityce socjalnej. Przedsiębiorstwa można klasyfikować według kryterium wielkości na małe (zatrudniające do 50 pracowników), średnie (zatrudniające od 50 do 500 pracowników) i duże (zatrudniające ponad 500 pracowników). Ponadto większość klasyfikacji ma charakter umowny i teoretyczny, co oznacza, że w praktyce stosuje się podział według form organizacyjno-prawnych. Należą do nich: przedsiębiorstwa jednoosobowe, przedsiębiorstwa państwowe, spółki oraz spółdzielnie. Odpowiednie ukształtowanie się wszystkich czynników wynikające z podstaw prawnych danego podmiotu wpływa na formę organizacji zarządzania i skuteczność jego zastosowania w konkretnej sytuacji. Zarządzanie bowiem jest tym rodzajem kierowania, w którym występują możliwości pośredniego i bezpośredniego koordynowania wysiłków na pożądanym poziomie. Charakteryzuje się prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o misji i celach organizacji oraz kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów materialnych, finansowych i ludzkich. Istota zarządzania bowiem polega na realizacji podstawowych funkcji, do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie oraz kontrola w stosunku do całego przedsiębiorstwa i reprezentowanie go na zewnątrz.

Formy zarządzania oparte o umowy cywilno-prawne to kontrakty menedżerskie ustanawiające stosunek, którego celem jest przekazanie przez właściciela lub jego reprezentanta praw do administrowania podmiotem gospodarczym określając zadania, metody i sposoby działania oraz motywację. Kontrakt menedżerski może być narzędziem restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego czynnikami determinującymi strategię są elementy związane z jego strukturą i kulturą organizacyjną. Są to uwarunkowania zewnętrzne stworzone przez makrootoczenie (polityczno-prawne, system norm, ekonomiczne, model gospodarki, techniczno-technologiczne, społeczno-demograficzne, naturalne i międzynarodowe) i mikrootoczenie (poziom konkurencji, funkcjonowanie dostawców, popyt, zagrożenia substytutami, społeczność lokalna) wpływające na możliwości oraz ograniczenia rozwoju. Czynniki wewnętrzne są specyficzne dla każdego przedsiębiorstwa i związane są z jego kondycją ekonomiczno-finansową oraz poziomem rozwoju organizacyjnego. Należą do nich uwarunkowania instytucjonalne (finansowe, rzeczowe, informacyjne, organizacyjne) i transformacyjne (kultura, prawidłowa strategia, poparcie kierownictwa dla programu zmian, motywacja pracowników,



wiedza o aktualnych procesach i nowoczesnych kierunkach rozwoju, bariery psychologiczno-społeczne). Istotną rolę odgrywają uwarunkowania konstrukcyjne, do których zalicza się odpowiednio sformułowane cele, prawidłowe sporządzenie dokumentu umowy, precyzyjnie i jednoznacznie określone warunki, obowiązki, uprawnienia, kompetencje, relacje, zabezpieczone zobowiązania stron, opracowanie realnego programu zmian i rocznych etapowych planów rozwoju, kryteria oceny i czas do realizacji celów. Ważne są również uwarunkowania proceduralne (właściwa przyczyna i inicjatywa, prawidłowy wybór podmiotu zarządzającego) oraz przymioty menedżerskie (wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne, umiejętności komunikowania się z ludźmi, poczucie odpowiedzialności społecznej, dbałość o wspólne interesy, koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów, uczciwość, poczucie własnej wartości, kreatywność i przewidywalność). Procedura przebiegu każdego kontraktu menedżerskiego składa się z trzech podstawowych faz: działania przed rozpoczęciem obowiązywania umowy, w trakcie i po jej obowiązywaniu. Są to cele (dokumenty, umowa), analiza strategiczna (misja i wizja rozwoju), roczne programy zmian (organizacja i harmonogram działań oraz realizacja i końcowa kontrola). Zatem zawarcie kontraktu menedżerskiego jest zasadne tylko, gdy całkowity wynik użyteczny przewyższa koszty jego wprowadzenia w ujęciu prakseologicznym oraz tradycyjną formę kierowania przedsiębiorstwem. W związku z powyższym zaleca się dwie strategie: wybór kandydata z wewnątrz firmy przy pomocy specjalisty zarządzania zasobami ludzkimi lub z zewnątrz poprzez doradztwo personalne. Po dokonaniu wyboru następuje etap negocjacji mający na celu uszczegółowienie i sprecyzowanie warunków umowy oraz wypracowanie konsensusu między wszystkimi uczestnikami realizacji kontraktu. Prawidłowo skonstruowana umowa powinna zawierać zagadnienia dotyczące dnia zawarcia, miejsce wykonywania, charakterystykę stron, przedmiot, czas obowiązywania, obowiązki, uprawnienia, kompetencje, zadania, wynagrodzenie, tryb zakończenia oraz oświadczenia woli i ewentualne załączniki. Menedżer kontraktowy nie podlega służbowo zlecającemu, a zleceniodawca może ingerować w przebieg umowy tylko na podstawie zawartych w niej postanowień lub w sytuacji ich nieprzestrzegania. Zauważyć trzeba, że im więcej uregulowań ograniczających działalność menedżera, tym mniejsza elastyczność i kreatywność jego czynności. Kontrakt menedżerski bowiem jest alternatywą tradycyjnych form zarządzania i jako narzędzie powinien być stosowany świadomie i umiejętnie w zależności od potrzeb.

Wprowadzone ustawą z 18.8.2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz niektórych innych ustaw rozwiązania dotyczące dualistycznego modelu zarządzania sądem powszechnym nie były do tej pory znane polskiemu systemowi prawnemu. Dotychczas na czele sądu, jako kierownik zakładu pracy, a tym samym jako menedżer, stał prezes sądu. Wiązało się z tym dużo problemów, gdyż prezes sądu, który *de facto* głównie zajmował się prawidłową organizacją pionu orzeczniczego, częstokroć w sposób zupełnie niezamierzony zaniedbywał kwestie związane z administrowaniem sądem. Aby zapobiec powyższemu zjawisku wprowadzono do sądów powszechnych nowy organ – dyrektora sądu. Co do zasady koncepcję wprowadzenia tego organu do



sądów powszechnych należy oceniać pozytywnie. Przede wszystkim nastąpiło oddzielenie spraw administracyjnych od funkcji orzeczniczych. To na dyrektorach sądów spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie i sprawne funkcjonowanie infrastruktury sądu oraz efektywne zarządzanie zasobami personelu pomocniczego, a więc odpowiedzialność za zapewnienie sędziom warunków umożliwiających sprawne wykonywanie przez nich pracy. Natomiast na prezesie sądu spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie, poprzez właściwe kierowanie pracą sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów, jakości podstawowej działalności sądu – a więc przede wszystkim sprawowania wymiaru sprawiedliwości. Niemniej jednak status dyrektora sądu powszechnego zasadniczo zmienił się od wprowadzenia tej instytucji do polskiego systemu prawnego. Pierwotnie było rozróżnienie na kierowników sądów rejonowych oraz dyrektorów w sądach wyższych szczebli, a także inny był tryb ich powoływania. Również zakres obowiązków zmieniał się na przestrzeni lat. Jednakże zasadnicza zmiana instytucji dyrektora sądu powszechnego, która obecnie obowiązuje, została dokonana ustawą z 23.3.2017 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych. Nowelizacja ta miała na celu uporządkowanie systemu funkcjonowania dyrektorów sądów w celu zwiększenia sprawności w zakresie zarządzania kadrami w sądach powszechnych, w odniesieniu do stanowisk dyrektorów i zastępców dyrektorów sądów. Jednocześnie dokonane zmiany dotyczyły zasad powoływania i odwoływania dyrektorów sądów oraz ich zastępców i zasad podległości służbowej dyrektorów sądów. Mając na względzie najszczerze chęci ustawodawcy, organ dyrektora sądu – mimo że w znacznym stopniu odciążał prezesów sądów w ich obowiązkach – posiada pewne wady, które winny zostać dostrzeżone przez ustawodawcę i usunięte w najbliższym czasie.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych (artystycznych).

Monografie:

1. D. Kotłowski, M. Świeczkowska-Wójcikowska, J. Świeczkowski, A. Antkiewicz, M. Dziewulska, R. Fronczek, A. Kurzych, M. Lewandowski, R. Łyszczek, W. Piłat, A. Powalowski, M. Rybicka-Pakuła, K. Sadowski, J. Szachta, H. Wolska, O. Zinkiewicz-Będźmirowska, W. Grajdura, M. Świeczkowska-Wójcikowska, M. Uliasz „Ustawa o komornikach sądowych. Ustawa o kosztach komorniczych. Kodeks Etyki Zawodowej Komornika Sądowego. Komentarz”, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019;
2. D. Kotłowski, K. Sadowski, O. M. Piaskowska „Kazusy cywilne - część ogólna, prawo rzeczowe, zobowiązania i spadki”, Kazusy, C. H. Beck, Warszawa 2019;
3. D. Kotłowski” Dyrektor sądu jako organ menadżerskiego systemu zarządzania w sądach powszechnych”, C.H. Beck, Warszawa 2018;
4. D. Kotłowski, K. Sadowski, O. M. Piaskowska „Kazusy cywilne - część ogólna, prawo rzeczowe, zobowiązania i spadki”, Kazusy, C. H. Beck, Warszawa 2018;



9

5. D. Kotłowski, K. Sadowski, O. M. Piaskowska „Kazusy cywilne - część ogólna, prawo rzeczowe, zobowiązania i spadki”, Kazusy, C. H. Beck, Warszawa 2017;
6. D. Kotłowski (red.), K. Sadowski O. M. Piaskowa, A. Ablewicz „Skarga kasacyjna i zażalenie na wyrok uchylający sprawę do ponownego rozpoznania w sprawach cywilnych” – Wolters Kluwer, Warszawa 2016;
7. D. Kotłowski, K. Sadowski (red.), O. M. Piaskowa, A. Rutkowska „Przewlekłość postępowania w sprawach cywilnych” – Wolters Kluwer, Warszawa 2016;
8. D. Kotłowski, K. Sadowski „Prawo cywilne. Część ogólna. Zobowiązania.”, – Kazusy, C. H. Beck, Warszawa 2013;
9. D. Kotłowski, K. Sadowski, O. M. Piaskowska „Metodyka pracy referendarza sądowego”, C. H. Beck, Warszawa 2012;
10. D. Kotłowski, K. Sadowski. O. M. Piaskowska „Metodyka pracy asystenta sędziego”, C. H. Beck, Warszawa 2011;
11. D. Kotłowski, K. Sadowski. O. M. Piaskowska „Asystent sędziego w sądzie powszechnym”, C. H. Beck, Warszawa 2010.

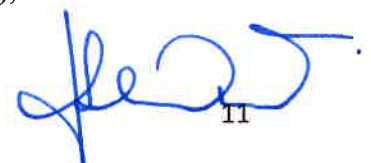
Rozdziały w książkach:

1. D. Kotłowski (art.71-87), M. Świeczkowska-Wójcikowska, J. Świeczkowski, A. Antkiewicz, M. Dziewulska, R. Fronczek, A. Kurzych, M. Lewandowski, R. Łyszczek, W. Piłat, A. Powąłowski, M. Rybicka-Pakuła, K. Sadowski, J. Szachta, H. Wolska, O. Zinkiewicz-Będzińska, W. Grajdura, M. Świeczkowska-Wójcikowska, M. Uliasz „Ustawa o komornikach sądowych. Ustawa o kosztach komorniczych. Kodeks Etyki Zawodowej Komornika Sądowego. Komentarz”, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019;
2. Przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową [w:] Tworzenie a stosowanie prawa w Polsce. Teoria i praktyka. D. Kotłowski, M. Mazuryk, K. Sadowski (red.), Warszawa 2014 r;
3. Komentarz do art. 27 [w:] Ustawa o województwie i administracji rządowej w województwie. Komentarz, M. Mazuryk, M. Karpiuk, M. Mazuryk (red.), Warszawa 2012;
4. Znaczenie i rola wybranych zasad Europejskiego Kodeksu Dobrej Praktyki Administracyjnej[w:] Administracja publiczna w III RP. Dwie dekady doświadczeń, M. Mazuryk, S. Jaśkiewicz (red.), Warszawa – Siedlce 2011.

Artykuły:



1. Kilka uwag w zakresie praktycznego stosowania art. 50537 § 3 KPC, Monitor Prawniczy nr 23/2011 (z K. Sadowski, O. M. Piaskowską);
2. Tryb postępowania o wyłączenie referendarza sądowego od udziału w sprawie cywilnej, Przegląd Sądowy nr 7-8/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
3. Postępowanie nakazowe po wyroku Trybunału Konstytucyjnego, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 7-8/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
4. Nowa grupa zawodowa?, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 6/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
5. Asystent sędziego referendarzem?, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 5/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
6. Obawy związane z transkrypcją protokołu, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 5/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
7. Bierność sędziów społecznych, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 4/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
8. Jak wzmocnić pozycję ustrojową sądownictwa?, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 3/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
9. Zasadność wprowadzenia okresowej oceny pracy sędziego jako pracownika wymiaru sprawiedliwości, Monitor Prawa Pracy, nr 3/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
10. Elektroniczne postępowanie upominawcze, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 2/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
11. Problematyka doręczania korespondencji sądowej, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 1/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
12. Jaka forma dokumentu?, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 12/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
13. Kilka uwag o księgach wieczystych, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 11/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
14. Czy opinie biegłych hamują postępowanie? Różne punkty widzenia, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 10/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
15. Opłacanie pism procesowych przez pełnomocników zawodowych po zmianach, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 10/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);



11

16. Badanie właściwości miejscowej sądu z urzędu w świetle zmian wprowadzonych do art. 202 kpc, Przegląd Prawa Handlowego nr 9/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
17. Sądy potrzebują dobrych menedżerów – opinia w sprawie „Skuteczny wymiar sprawiedliwości – działania MS na 500 dni”, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 9/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
18. Uprawnienie referendarza sądowego do ustanowienia kuratora procesowego, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 7 - 8/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
19. Kurator procesowy dla osoby nieznanej z miejsca pobytu w postępowaniu cywilnym – osoba zapewniająca stronie prawo do obrony, czy figurant?, Monitor Prawniczy, nr 12/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
20. Zmiany w doręczaniu i wnoszeniu pism w postępowaniu cywilnym, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 5/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
21. Doskonalenie zawodowe – fakt czy fikcja?, Prawo Europejskie w Praktyce, nr 4/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
22. Czas pracy referendarza sądowego i asystenta sędziego w sądzie powszechnym. Uwaga de lege lata i de lege ferenda, Monitor Prawa Pracy nr 4/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
23. Szansa na nową jakość orzekania – opinia w zakresie wprowadzenia tzw. protokołu elektronicznego w postępowaniu cywilnym, Prawo Europejskie w Praktyce nr 3/2010 z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
24. Skierowanie sprawy z postępowania nakazowego do postępowania upominawczego, Przegląd Prawa Handlowego nr 2/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
25. Dopuszczalność zajęcia przez Naczelnika Urzędu Skarbowego wierzytelności znajdującej się w depozycie sądowym, Przegląd Prawa Egzekucyjnego, nr 1/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
26. Wątpliwości interpretacyjne na tle praktycznego stosowania art. 108 § 1 kpc, Monitor Prawniczy nr 21/2009 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
27. Pozwany pozbawiony wolności w postępowaniu formularzowym – wnioski de lege lata oraz de lege ferenda, Monitor Prawniczy nr 6/2009 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską).

Głosy:



1. Rozkład ciężaru dowodu w sprawie o stwierdzenie wykonalności orzeczenia sądu zagranicznego – glosa do postanowienia Sądu Najwyższego z 27.11.2008 r., IV CSK 74/08, Glosa nr 3/2011 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
2. Oryginał wyciągu z ksiąg rachunkowych funduszu sekurytyzacyjnego jako podstawa do wydania nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym. Glosa aprobowująca do uchwały Sądu Najwyższego z dnia 7 października 2009 roku, sygn. III CZP 65/09, Monitor Prawniczy, nr 21/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
3. Nadanie klauzuli wykonalności na rzecz następcy w oparciu o wyciąg z ksiąg rachunkowych funduszu sekurytyzacyjnego. Glosa aprobowująca do uchwały Sądu Najwyższego z dnia 29 listopada 2007 roku, sygn. III CZP 101/07, Glosa, nr 3/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
4. Co wolno referendarzowi sądowemu? Glosa aprobowująca do uchwały Sądu Najwyższego z dnia 8 grudnia 2005 roku (sygn. III CZP 108/05), Prawo Europejskie w Praktyce, nr 6/2010 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską);
5. Glosa krytyczna do uchwały Sądu Najwyższego z dnia 28 lutego 2008 roku (sygn. III CZP 146/07), Glosa, nr 4/2009 (z K. Sadowskim, O. M. Piaskowską).

Udział w konferencjach:

1. Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Perspektywy prawa rodzinnego i spadkowego wobec zmian społecznych i gospodarczych”- UMK w Toruniu, 21 maja 2019 roku;
2. Konferencja Naukowa, „Kodeks Cywilny Jako Źródło Prawa Handlowego, - EWSPiA w Warszawie, 23 kwietnia 2019 roku;
3. Współczesne wyzwania prawa cywilnego i karnego”. Konferencja na Wydziale Prawa i Administracji UWM w Olsztynie, 5 kwietnia 2019 roku;
4. Panorama prawnych aspektów wielokulturowości społeczeństwa – konferencja Instytutu Prawa i Administracji Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 20 i 21 kwietnia 2017 roku;
5. Droga aplikanta sędziowskiego do służby sędziowskiej- aplikacja sędziowska i co dalej?- konferencja w Krajowej Szkole Sądownictwa i Prokuratury, 21 kwietnia 2016 roku;
6. „Ekonomiczna analiza prawa”, XV Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 7 marca 2014 roku;



7. „I Ogólnopolski Kongres Pracowników Sądów”, Uczelnia Łazarskiego, 8 – 9 listopada 2012 roku;
8. „Ewolucja demokracji przedstawicielskiej w państwach Europy Środkowej i Wschodniej”, Zakład Prawa Konstytucyjnego oraz Zakład Prawa i Postępowania Administracyjnego Wydziału Administracji Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie oraz Katedra Prawa Konstytucyjnego Porównawczego i Współczesnych Systemów Politycznych Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Nałęczów w dniach 15 – 17 czerwca 2012 roku;
9. „Główne problemy prawa do informacji”, Instytut Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk, 29 marca 2012 roku;
10. „Interes publiczny a interes prywatny w prawie”, XIII Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 24 lutego 2012 roku;
11. „Kierunki reformy prawa planowania i zagospodarowania przestrzennego”, Konferencja organizowana przez Uczelnię Łazarskiego, Warszawa 16 lutego 2012 roku;
12. „Leon Petrażycki and Contemporary Legal Pluralism”, XII Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 4 marca 2011 roku.
13. „Nauka prawa w aspekcie globalnym”, Konferencja organizowana pod patronatem honorowym Dziekana Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 1 grudnia 2010 roku;
14. „Prawo w dobie globalizacji”, XI Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 5 marca 2010 roku;
15. „Sukcesy oraz niepowodzenia polskiej transformacji ustrojowej”, Konferencja organizowana przez Koło Naukowe Prawa Konstytucyjnego „Legislator”, Warszawa, 20 – 21 czerwca 2009 roku.

