



Raport końcowy

Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości – określenie potrzeb szkoleniowych pracowników wykonujących czynności administracyjne oraz pracowników jednostek merytorycznych w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości (sądach i prokuraturach)

 IBC-GROUP.PL



IBC[®]
GROUP

Warszawa, 2020

1. Streszczenie raportu

„Sprawiedliwość jest ostoją mocy i trwałości Rzeczypospolitej” - te słowa Andrzeja Frycza Modrzewskiego widniejące na frontonie gmachu Sądu Okręgowego w Warszawie, oddają sens i istotę misji wymiaru sprawiedliwości. Wymiar sprawiedliwości, będący fundamentem państwa, stoi na straży norm i wartości uznanych przez społeczeństwo za obowiązujące i budujące jego spójność. Obywatele mają prawo oczekiwać, że „działania państwa w zakresie wywiązywania się sądów z konstytucyjnych obowiązków związanych z udzielaniem ochrony prawnej oraz sprawowaniem wymiaru sprawiedliwości będą realizowane w profesjonalny sposób w terminach określonych jako „bez uzasadnionej zwłoki”¹. Wysokie kompetencje, motywacja i wiedza pracowników wymiaru sprawiedliwości stanowią warunek konieczny do realizacji tego zadania.

Analizując sytuację kadrową wymiaru sprawiedliwości należy mieć na uwadze także specyficzny kontekst zadań jaki stoi przed pracownikami. Prócz znajomości procedur i przepisów niezmiernie istotny jest zasób wiedzy i doświadczenie, które nabywa każdy pracownik w trakcie swojej pracy. To wiedza cicha. Jest ona zindywidualizowana, intuicyjna, a możliwości jej transferu są ograniczone. Fakt istnienia tego rodzaju wiedzy i dysponowania nią przez współpracowników jest ignorowany i niedoceniany do momentu, gdy pracownik zmienia stanowisko bądź pracodawcę². Wiedza i doświadczenie pracowników sądów i prokuratur to zatem zasób państwa, bowiem to właśnie jakość kadr w największym stopniu buduje potencjał instytucji. Analizując efektywność pracy sądów i prokuratur należy identyfikować je jako organizacje oparte na wiedzy, które w procesie zarządzania przenoszą uwagę z zasobów materialnych na zasoby niematerialne tworzące fundament pozycji instytucji³.

Na jakość pracy w instytucjach wymiaru sprawiedliwości wpływa szereg czynników, od technologicznych, poprzez kulturowe, po prawne. To otoczenie, które coraz szybciej się zmienia i rzeczywistość, w której wymiar sprawiedliwości musi rywalizować o najlepsze kadry z innymi instytucjami oferującymi osobom o kompetencjach prawniczych i administracyjnych szerokie możliwości rozwoju zawodowego. Biorąc pod uwagę doniosłość zadań realizowanych przez sądy i prokuratury, dążyć należy do tworzenia warunków umożliwiających pracownikom ciągły rozwój i poszerzanie kompetencji. Możliwość rozwoju zawodowego, a także nabywania nowych umiejętności, nie tylko wpływa na efektywność funkcjonowania instytucji, ale może także odegrać istotną rolę w utrzymaniu zasobu kadrowego i ograniczeniu procesu odpływu pracowników sądów czy prokuratur do innych zawodów prawniczych. Trafnie zaprojektowane szkolenia przyczyniają się do zwiększenia jakości działań wymiaru sprawiedliwości i podniesienia skuteczności realizowanych procedur. Priorytetem zatem staje się wyznaczenie strategii rozwoju, która umożliwi optymalne wykorzystanie zasobów finansowych, ludzkich i organizacyjnych będących w dyspozycji wymiaru sprawiedliwości. Jak pisał Leo Klaassen: „im więcej ustalimy celów, tym większej trzeba będzie liczby instrumentów do sterowania rozwojem w pożądanym kierunku”⁴. By móc

¹ Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, Kraków 2014.

² Organizacja oparta na wiedzy jako podstawa przedsiębiorczego zarządzania, Magdalena Mielus, W: Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 107

³ Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, PARP, Warszawa 2010

⁴ Myśl i praktyka ekonomiczna w przestrzeni, Leo Klaassen, Łódź 1988, s. 8.

skutecznie podnosić kompetencje pracowników wymiaru sprawiedliwości należy rozpoznać istniejące potrzeby i ustalić gradację priorytetów. Zrealizowane badanie umożliwiło określenie obszarów rozwojowych, które należy traktować jako priorytetowe planując rozwój kompetencji pracowników merytorycznych i administracyjnych.

Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości stanowiła wyzwanie zarówno metodologiczne, jak też organizacyjne. Chcąc uzyskać kompleksowe informacje o deficytach kompetencyjnych tak zróżnicowanej grupy zawodowej należało uwzględnić zarówno czynniki systemowe, jak też indywidualne potrzeby konkretnych pracowników. Kluczowe było rozpoznanie, na ile określone szkolenia mogą przyczynić się do usprawnienia pracy kadr merytorycznych i administracyjnych, a tym samym poprawy jakości pracy sądów i prokuratur. Analizie poddano więc zarówno sam zakres i tematykę szkoleń, jak też ich typ i sposób realizacji.

Fundamentem koncepcji metodologicznej badania była triangulacja i równoległe pozyskiwanie danych z kilku źródeł zarówno poprzez analizę danych zastanych jak też realizację badań ilościowych i jakościowych. Badaniami objęto ponad 4 tys. pracowników sądów i prokuratur z całej Polski. Były to zarówno osoby rozpoczynające swoją karierę zawodową w wymiarze sprawiedliwości jak też pracownicy z wieloletnim doświadczeniem pełniący funkcje kierownicze. Dodatkowo perspektywę badawczą uzupełniono o opinie klientów instytucji wymiaru sprawiedliwości.

Główne wnioski z badania:

- **W sądach i prokuraturach obserwowana jest duża potrzeba rozwoju kompetencji zarówno w obszarze kompetencji twardych/ merytorycznych, jak też kompetencji miękkich.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój programów szkoleniowych umożliwiających rozwój w obu obszarach kompetencyjnych: programów mających na celu rozwój lub aktualizację wiedzy merytorycznej, jak również programów poszerzających kompetencje miękkie, w tym interpersonalne.

- **Zdecydowana większość pracowników sądów i prokuratur wskazuje na fakt, że charakter ich pracy na obecnym stanowisku wymaga systematycznego rozwijania kompetencji. Potrzeba ta występuje zarówno w grupie pracowników merytorycznych, jak też pracowników wsparcia administracyjnego.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się zapewnianie dostępu do szkoleń obu grupom pracowników: kadrom merytorycznym i kadrom wsparcia administracyjnego.

Rekomenduje się dostosowanie programu szkolenia do specyfiki pracy obu grup. O ile trzon programu może być jednakowy, to szkolenie należy dopasować do rzeczywistych potrzeb wynikających z odmiennego charakteru pracy i zakresu obowiązków.

- **Zdecydowana większość pracowników ma dostęp do szkoleń, ale w niewystarczającym wymiarze ilościowym (zbyt mało miejsc**

na szkoleniach), jak i jakościowym (brak szkoleń z ważnych dla pracowników tematów).

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarów (seminariów realizowanych przy wsparciu technologii webcast).

Rekomenduje się ograniczenie możliwości wielokrotnego uczestnictwa jednej osoby w tym samym kursie. Ograniczenie poszerzy dostęp do szkoleń dla osób, które nie uczestniczyły w danym programie.

- **Kluczowym źródłem obserwowanych deficytów kompetencyjnych jest brak systematycznego wsparcia szkoleniowego dopasowanego do zakresu i tempa wdrażanych zmian prawnych i proceduralnych.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarów (seminariów realizowanych przy wsparciu technologii webcast).

Rekomenduje się skorygowanie procedury rekrutacyjnej. Procedura rekrutacyjna powinna zakładać gradację uczestników tak by premiować i zwiększać szanse udziału w szkoleniu osób, których zakres obowiązków jest spójny z tematyką szkolenia.

- **Czynnikiem dodatkowo pogłębiającym poziom deficytów jest obserwowana rotacja kadr, zwłaszcza pracowników administracyjnych. Rotacja skutkuje systematycznym odpływem z jednostek osób mających wiedzę i doświadczenie.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarów (seminariów realizowanych przy wsparciu technologii webcast).

Rekomenduje się organizację szkoleń rozwijających kompetencje związane z wdrażaniem nowych pracowników. Właściwie zaprojektowana i stosowana procedura wdrożenia nowozatrudnionej osoby umożliwi skrócenie czasu potrzebnego dla nabycia niezbędnej wiedzy. Dzięki temu ograniczy ryzyko rezygnacji z pracy poprzez stworzeniu odpowiedniej - mobilizującej, a jednocześnie dającej poczucie bezpieczeństwa atmosfery.

- **Głównymi barierami w dostępie do szkoleń są: niewystarczająca ilość szkoleń, zbyt duża odległość do miejsc szkoleń i obciążenie bieżącymi obowiązkami. W przypadku szkoleń komercyjnych barierą pozostaje cena. Większość pracowników korzysta jedynie ze szkoleń oferowanych lub finansowanych przez pracodawcę.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarów (seminariów realizowanych przy wsparciu technologii webcast).

- **Kluczowym czynnikiem generującym potrzeby szkoleniowe są częste zmiany w prawie. Częste nowelizacje, niepewność co do sposobu stosowania nowych procedur czy brak wypracowanej linii orzeczniczej stanowią główną oś, wokół której koncentrują się identyfikowane deficyty w zakresie kompetencji twardych.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej w zakresie kompetencji twardych (zwłaszcza w obszarze aktualnych zmian legislacyjnych i proceduralnych) z wykorzystaniem nowoczesnych metod przekazu – w tym webinarów, które pozwalają uczestniczyć w kursie większej liczbie osób niż to jest możliwe w trakcie tradycyjnych szkoleń

- **Dla pracowników merytorycznych priorytetowy jest rozwój kompetencji w obszarze kompetencji twardych obejmujących aktualizację wiedzy z zakresu prawa karnego i cywilnego, a także procedur postępowania w obu wskazanych obszarach.**
- **Dla pracowników administracyjnych istotniejsza jest wiedza co do samych procedur i praktyki ich stosowania. Wynika to z faktu odmiennego zakresu obowiązków, które są związane głównie z realizacją określonej ścieżki czynności administracyjnych, a w mniejszym zakresie z wchodzeniem w rolę aktywnego decydenta.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się odmienne formatowanie szkoleń dla pracowników administracyjnych i merytorycznych.

- **Potrzeby szkoleniowe w obszarze szkoleń merytorycznych są istotnie zmienne w czasie i wynikają wprost z aktualnych zmian legislacyjnych.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się wdrażanie działań szkoleniowych przed wprowadzaniem zmian legislacyjnych w sposób, który umożliwi kompleksowe przygotowanie przedstawicieli wszystkich jednostek. Osoby te będą mogły przekazać nabytą wiedzę pozostałym pracownikom lub być wewnątrz instytucjonalnymi konsultantami wyjaśniającymi ewentualne wątpliwości pracowników nieobjętych bezpośrednio programami szkoleniowymi.

- **W obszarze kształcenia kompetencji miękkich występuje szczególnie duże zapotrzebowanie na szkolenia z metod radzenia sobie ze stresem i trudnościami. Ich brak zauważają zarówno pracownicy administracyjni, jak też merytoryczni sądów i prokuratur.**
- **Występuje duża potrzeba szkoleń rozwijających szereg kompetencji związanych z komunikacją. Potrzebę takich szkoleń zgłaszają pracownicy różnych szczebli. Szczegółowe zapotrzebowanie kształtuje się odmiennie w zależności od zakresu obowiązków. Dla pracowników mających częsty kontakt z interesantami priorytetowe są szkolenia związane z obsługą trudnych klientów i łagodzenia nierzadko napiętych sytuacji. Dla osób pełniących funkcje kierownicze priorytetowe są szkolenia menadżerskie.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się poszerzenie dostępu do szkoleń kompetencji miękkich poświęconych rozwojowi umiejętności radzenia sobie ze stresem i trudnościami, a także kompetencji komunikacyjnych.

- **Zwraca uwagę brak wsparcia dla osób zajmujących kluczowe stanowiska w instytucjach wymiaru sprawiedliwości. Kierownicy, dyrektorzy i szefowie są pozbawieni doradztwa, które by przygotowywało ich do zarządzania jednostkami i rozwijało kompetencje menadżerskie.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej dedykowanej pracownikom zarządzającym zespołami i/ lub jednostkami. Szkolenia menadżerskie powinny być kierowane do osób, których awans jest planowany, jak też do pracowników piastujących już funkcje kierownicze i mających sprecyzowaną wiedzę co do wyzwań związanych z pełnioną przez siebie funkcją.

- **Preferowanymi przez pracowników typami szkoleń są warsztaty i wykłady, które umożliwiają bezpośredni kontakt z prowadzącym.**
- **Formą szkolenia, która nie spotyka się z akceptacją zainteresowanych, są szkolenia on-line (z powodu braku możliwości kontaktu z prowadzącym). Negatywnie oceniono także studia podyplomowe, które, choć najczęściej są prowadzone na wysokim poziomie, to ze względu na swój charakter nie koncentrują się na wybranym, istotnym temacie, ale ich program obejmuje szerokie spektrum zagadnień.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się położenie nacisku na szkolenia umożliwiające interakcję z prowadzącym. Forma nauczania przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii jest dopuszczalna, ale przy zachowaniu możliwości kontaktu z wykładawcą. Cenną alternatywą wobec warsztatów i wykładów są zatem webinaria, które zapewniają interakcję z prowadzącym, a jednocześnie umożliwiają uczestnictwo w kursie większej liczbie osób niż tradycyjne warsztaty/ wykłady.

- **Osoby preferujące szkolenia stacjonarne uzasadniały swoją opinię brakiem kosztów dojazdów, a także dużą oszczędnością czasu. Badani, preferujący szkolenia wyjazdowe, akcentowali fakt, że dają one możliwość wymiany doświadczeń z pracownikami innych sądów/ prokuratur. Wskazywano także, że szkolenie realizowane poza miejscem pracy – w oderwaniu od codziennych obowiązków - umożliwia pełną koncentrację na programie szkolenia.**

Rekomendacja:

Rekomenduje się organizację szkoleń wyjazdowych realizowanych w kilku lub kilkunastu ośrodkach na terenie kraju. Zmniejszenie liczby szkoleń organizowanych w Warszawie i Lublinie pozwoli znacząco ograniczyć czas i koszty dojazdów. Jednocześnie umożliwi zachowanie istotnej zalety szkoleń wyjazdowych, jaką jest możliwość budowania relacji między pracownikami różnych ośrodków.

2. Summary

"Justice is a mainstay of the power and permanence of the Republic of Poland" - these words of Andrzej Frycz Modrzewski appearing on the front of the building of the District Court in Warsaw, convey the sense and the essence of the mission of the judiciary. The judiciary, which is the foundation of the state, guards the norms and values recognized by society as binding and building its cohesion. Citizens have the right to expect that "the state's actions in respect of the courts' compliance with constitutional obligations related to the provision of legal protection and the administration of the justice system will be carried out in a professional manner within the time limits set as" without justified delay. " The high competence, motivation and knowledge of judicial staff are a prerequisite for this task.

The specific context of tasks faced by employees should be taken into account when analysing the personnel situation of the judiciary system. Apart from knowing the procedures and regulations each employee acquires knowledge and experience during their work which is extremely important. It is tacit knowledge. It is individualized, intuitive and the possibilities of its transfer are limited. The fact that this kind of knowledge exists and is available is ignored and underestimated colleagues until the employee changes position or the employer. The knowledge and experience of the courts and prosecutor's offices employees is therefore a state resource, because it is the quality of human resources that builds the institution's potential to the greatest extent. Courts and prosecutor's offices should be identified as knowledge-based organizations when analysing their effectiveness. Within their management processes they shift attention from material resources to intangible resources that form the foundation of the institution's position.

The quality of work in judicial institutions is influenced by a number of factors - from technological and cultural to legal. This environment is changing fast and it's a reality in which the judiciary system must compete with other institutions for the best Staff. Among those institutions are those that offer their candidates wide opportunities for professional development. Given the importance of the tasks carried out by courts and prosecutors, it is important to create conditions that enable employees to constantly develop and expand their competences. The ability to develop professionally and gather new skills not only affects the effectiveness of the institution, but can also play an important role in maintaining the human resources and limiting the outflow of court and prosecutors' offices employees to other legal professions. Well-designed trainings contribute to the increase of the quality of the actions of the justice system and raise the effectiveness of implemented procedures. Therefore, setting a development strategy that will allow optimal use of financial, human and organizational resources at the disposal of the judiciary system becomes a priority. As Leo Klaassen wrote: "the more goals we set, the more instruments we need to lead the development in the desired direction." One needs to identify existing needs and establish a gradation of priorities in order to be able to effectively improve the competences of judicial Staff. The completed study allowed to identify development areas that should be treated as priority when planning the development of competences both of the technical and the administrative employees.

The analysis of the training needs of judicial staff was both a methodological and organizational challenge. In order to obtain comprehensive information about competency deficits of such

a diverse professional group, it was necessary to take into account both systemic factors as well as the individual needs of specific employees. It was crucial to recognize to what extent specific trainings can contribute to improving the work of the technical and the administrative staff, and thus improving the quality of work of courts and prosecutors' offices. Therefore, the scope and subject matter of the trainings, as well as their type and implementation were analysed.

The foundation of the methodological concept of the study was triangulation and parallel acquisition of data from several sources - both through the analysis of existing data as well as the implementation of quantitative and qualitative research. The research covered over 4,000 employees of courts and prosecutors' offices from all over Poland. The respondents were both those starting their professional career in the judiciary as well as employees with many years of experience performing managerial functions. In addition, the research perspective has been supplemented with opinions of clients of judicial institutions.

Main conclusions from the study:

- **There is a great need to develop both the hard / substantive competences, as well as the soft competences in courts and prosecutors' offices.**

Recommendation:

It is recommended to develop training programs enabling the development of both areas of competence: programs aimed at developing or updating substantive knowledge, as well as programs expanding soft competences, including interpersonal ones.

- **The vast majority of court employees and prosecutors' offices staff point to the fact that the nature of their work in their current positions requires systematic development of competences. This need occurs both in the group of the technical staff, as well as the administrative support staff.**

Recommendation:

It is recommended to provide access to training for both groups of employees: technical and administrative support staff. It is recommended to adapt the training program to the specifics of the work of both groups. While the core of the program can be the same, the training should be adapted to the needs of both groups of employees, taking into consideration the different nature of their work.

- **The vast majority of employees have access to training, but in insufficient quantity (there is an insufficient number of spots for all interested employees) and of low quality (no training on topics important for the employees).**

Recommendation:

It is recommended to develop a training offer using modern communication methods - including options such as webinars. It is recommended to introduce restrictions for participants, thus limiting the phenomenon of multiple participation in one course.

- **The key reason for the observed deficits in competences is the lack of systematic training support, tailored to the scope and pace of implemented legal and procedural changes.**

Recommendation:

It is recommended to develop the training offer using modern communication methods - including webinars. It is recommended to allow participation in thematic training only to persons whose scope of duties is consistent with the subject of training.

- **The observed staff turnover is a factor that further aggravates the level of deficits, especially in the case of administrative Staff. It results in a systematic outflow of individuals with knowledge and experience from units.**

Recommendation:

It is recommended to develop the training offer using modern communication methods - including webinars. It is recommended to organize trainings that will develop competences concerning the implementation of new employees. A properly designed and used procedure for implementing a newly employed person will shorten the time needed to acquire the necessary knowledge. At the same time, it can significantly reduce the risk of rapid quitting by creating the right, motivating, yet secure atmosphere at your new workplace.

- **The main barriers to access to training is the insufficient number of training courses on topics of interest to employees, as well as the distance to training locations and the excessive burden of current duties. In the case of commercial training, the price remains a barrier - it should be noted that most employees only use training offered or financed by the employer.**

Recommendation:

It is recommended to develop the training offer using modern communication methods - including webinars.

- **Frequent changes in law are a key factor generating training needs. Frequent changes, uncertainty as to the manner in which new procedures are applied, or the lack of a developed case-law, especially in the initial phase after the amendments, constitute the main axis around which the identified deficits in the field of "hard" competences focus.**

Recommendation:

It is recommended to develop a training offer in the field of hard competences (especially in the area of current legislative and procedural changes) using also modern methods of communication - including webinars that will allow the participation of an unlimited number of people in the training.

- **For technical employees, the priority is to develop competences in the area of hard competences, including updating knowledge in the field of criminal and civil law, as well as procedures in the both indicated areas.**
- **For administrative employees, the procedures themselves and how to apply them is more important. This is due to the fact that the scope of the duties is different. They are mainly related to the implementation of procedures, and to a lesser extent to the role of an active decision-making - which requires the use of knowledge to lead specific actions.**

Recommendation:

It is recommended to format training differently for both groups of employees. Certain development priorities are related to different sets of responsibilities. Those priorities could support the work of specific people to the greatest extent, and thus improve the effectiveness of the institution.

- **Training needs in the area of training are indeed subjected to substantive change over time and result directly from the recent legislative changes.**

Recommendation:

It is recommended to implement training activities immediately before introducing legislative changes. The training program preceding the change will allow trained employees to transfer knowledge to the rest of the staff from given courts and prosecutors' offices.

- **Concerning soft training - there is a special demand in the area of stress management and problem solving training. Both the administrative and the substantive employees of courts and prosecutors' offices notice this form of training is lacking.**
- **There is a great need for training that develops a range of communication skills. It is needed by employees at various levels, and the specific needs are different depending on the scope of duties. For employees who have frequent contact with clients, priority is given to training related to servicing difficult clients and often solving tense situations. Managerial training is a priority for persons performing managerial functions.**

Recommendation:

It is recommended to broaden access to soft training devoted to the development of stress management abilities and problem solving competences, as well as communication competences.

- **The lack of support for the Staff holding key positions in judicial institutions is noteworthy. Managers, directors and bosses are deprived of training support that would prepare them to manage units and develop managerial competences.**

Recommendation:

It is recommended to develop a training offer dedicated to employees managing teams and / or units. Managerial training should be targeted at people whose promotion is planned as well as employees who already hold managerial functions and have specific knowledge about the challenges related to their function.

- **Workshops and lectures, which enable direct contact with the lecturer, are the preferred types of training for employees.**
- **On-line training is not accepted (due to the lack of contact with the teacher and difficulties associated with participation in them). Post-graduate studies were also negatively assessed. Although most often this type of training is conducted at a high level of quality it does not focus on a selected important topics, but the program covers a wide spectrum of issues.**

Recommendation:

Emphasis is placed on training enabling interaction with the teacher. The form of teaching using modern technologies is acceptable, but with the possibility

of some contact with the lecturer. A valuable alternative to workshops and lectures are webinars that give the opportunity to contact the lecturer, while allowing more people to attend the course than traditional workshops.

- **Both the training away as well as stationary have their supporters and those for which the selected form is not convenient. People who prefer stationary training primarily emphasize economics - lower costs associated with commuting, but also a time saving solution. Respondents who prefer away training emphasized the fact that they give the opportunity to learn and exchange experiences with representatives of other units, and also allow full concentration on training due to detachment from everyday matters and responsibilities.**

Recommendation:

It is recommended to organize away training carried out in several centres. Changing the locations and considering other options than Lublin and Warsaw will significantly reduce travel time and reduce logistic costs. At the same time, it will allow to maintain the important advantage of away training, which is the possibility of building relationships between employees from various units.

3. Spis treści

1.	Streszczenie raportu _____	2
2.	Summary _____	7
3.	Spis treści _____	12
4.	Wprowadzenie _____	14
5.	Opis zastosowanej metodologii oraz źródeł danych _____	16
5.1.	<i>Fundament teoretyczny</i> _____	16
5.2.	<i>Metodologia badania</i> _____	17
5.2.1.	Analiza desk-research _____	18
5.2.2.	Ankieta CAWI _____	18
5.2.3.	Ankieta CAPI _____	19
5.2.4.	Indywidualne wywiady pogłębione _____	20
5.2.5.	Zogniskowane wywiady grupowe _____	20
5.2.6.	Panel ekspercki _____	21
5.3.	<i>Dobór próby w poszczególnych komponentach badania</i> _____	21
5.3.1.	Badanie ilościowe personelu administracyjnego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości _____	21
5.3.2.	Badanie ilościowe personelu merytorycznego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości _____	22
5.3.3.	Badanie ankietowe CAPI interesantów instytucji wymiaru sprawiedliwości _____	23
5.3.4.	Indywidualne wywiady pogłębione z dyrektorami i prezesami sądów, kierownikami w pionach administracyjnych sądów powszechnych, przewodniczącymi wydziałów w sądach powszechnych, prezesami i kierownikami jednostek organizacyjnych prokuratury _____	24
5.3.5.	Zogniskowane wywiady grupowe _____	24
5.3.6.	Panel ekspercki _____	24
6.	Opis wyników badania _____	25
6.1.	<i>Potrzeby szkoleniowe pracowników jednostek wymiaru sprawiedliwości</i> _____	25
6.1.1.	Ocena istotności kompetencji twardych w podziale na grupy zawodowe _____	28
6.1.2.	Ocena istotności kompetencji miękkich w podziale na grupy zawodowe _____	30
6.1.3.	Deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji twardych w podziale na grupy zawodowe _____	32
6.1.4.	Deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji miękkich w podziale na grupy zawodowe _____	40
6.1.5.	Źródła powstawania deficytów w podziale na grupy zawodowe _____	44
6.1.6.	Szkolenia zapewniające pokrycie zdefiniowanych deficytów _____	46
6.2.	<i>Możliwość uwzględnienia potrzeb szkoleniowych w ramach wsparcia ze środków EFS w ramach PO WER</i> _____	57
6.3.	<i>Oczekiwane formy/ tryby podnoszenia kwalifikacji przez personel</i> _____	58
6.4.	<i>Bariery w dostępie do szkoleń i możliwości eliminacji przeszkód</i> _____	64
6.5.	<i>Dobre i złe praktyki związane z dotychczasowymi procesami szkoleniowymi</i> _____	65
6.6.	<i>Potrzeby szkoleniowe w opinii osób zarządzających jednostkami organizacyjnymi</i> _____	67
6.6.1.	Ocena istotności kompetencji twardych i miękkich w opinii osób zarządzających jednostkami organizacyjnymi _____	69
6.7.	<i>Perspektywa interesantów</i> _____	79

6.7.1. Główne potrzeby szkoleniowe pracowników wymiaru sprawiedliwości w oczach interesantów	79
6.7.2. Porównanie opinii pracowników i klientów instytucji wymiaru sprawiedliwości	85
7. Wnioski i rekomendacje	90
8. Bibliografia	94
9. Spis tabel i wykresów	95
10. Aneksy zawierające m. in. zastosowane w ramach badania narzędzia badawcze, pełną dokumentację badawczą z badań ilościowych i jakościowych (tabele wynikowe z badań ilościowych, transkrypcje wywiadów etc.), prezentację multimedialną prezentującą cele badania, zastosowaną metodologię, wnioski i rekomendacje.	99
10.1. <i>Narzędzia badawcze</i>	99
10.2. <i>Pełna dokumentacja badawcza z badań ilościowych</i>	99
10.3. <i>Pełna dokumentacja badawcza z badań jakościowych</i>	99
10.4. <i>Prezentacja multimedialna</i>	99

4. Wprowadzenie

Usprawnianie pracy administracji publicznej, w tym także instytucji wymiaru sprawiedliwości, jest jednym z warunków rozwoju społecznego, a tym samym stanowi strategiczne zadanie państwa. Do efektywnego zarządzania tą zmianą kluczowe jest diagnozowanie potrzeb i deficytów, które powstają w każdej strukturze na skutek oddziaływania czynników zewnętrznych (np. nowych regulacji) i procesów wewnętrznych wynikających m.in. z fluktuacji kadry czy zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników.

W instytucjach wymiaru sprawiedliwości zatrudnionych jest kilkadziesiąt tysięcy osób o zróżnicowanym zakresie zadań i pełnionych funkcji. W roku 2017 w sądach i prokuraturach było zatrudnionych blisko 10 tys. sędziów⁵ i 5789 prokuratorów. To od ich wiedzy, kompetencji i doświadczenia zależy sprawność funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. Pracę osób na stanowiskach merytorycznych wspiera kilkadziesiąt tysięcy pracowników administracyjnych odpowiadających za sprawność przebiegu realizowanych przez sądy i prokuratury procesów, a także zabezpieczających funkcjonowanie instytucji w zakresie m.in. polityki kadrowej. Kompetencje pracowników merytorycznych i administracyjnych stanowią, obok samych regulacji prawnych, o efektywności tak poszczególnych urzędów, jak też całego systemu.

Analiza poziomu wiedzy i kompetencji pracowników wymiaru sprawiedliwości oraz diagnoza obszarów deficytowych pozwalają zidentyfikować te elementy, które wymagają wsparcia, a także projektować metodykę działań szkoleniowych tak, by była ona skuteczna i efektywnie odpowiadała na wyzwania rozwojowe osób zatrudnionych w sądach i prokuraturach. Takie przygotowanie wpisuje się w filozofię zarządzania opartego na dowodach (*evidence-based management*), która pozwala niwelować ryzyko podjęcia koszt- i czasochłonnej interwencji o małej skuteczności. Temu celowi przyświeca badanie, którego wyniki podsumowuje niniejszy raport.

Głównym celem badania „Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości – określenie potrzeb szkoleniowych pracowników wykonujących czynności administracyjne oraz pracowników jednostek merytorycznych w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości (sądach i prokuraturach)” było określenie potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości. W toku prac analizowano zarówno potrzeby w obszarze kompetencji „miękkich”, jak też „twardych” wymaganych na danym stanowisku pracy. Badaniem objęto szerokie grono pracowników merytorycznych jednostek wymiaru sprawiedliwości (sędziów, referendarzy sądowych, asesorów sądowych, asystentów sędziego, prokuratorów, asesorów prokuratorskich i asystentów prokuratora, kuratorów zawodowych), jak też kadrę administracyjną i zarządzającą.

Główny cel badania opisano szeregiem pytań szczegółowych:

1. Jakie są potrzeby szkoleniowe personelu administracyjnego i zarządzającego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości oraz pracowników merytorycznych jednostek wymiaru sprawiedliwości? Z czego one wynikają?

⁵ Za: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018 r.: 6472 sędziów sądów rejonowych, 2654 sądów okręgowych, 458 sędziów sądów apelacyjnych (stan w dniu 31 XII)

- Jakie są deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji „twardych” w podziale na grupy zawodowe?
 - Jakie są deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji „miękkich” w podziale na grupy zawodowe?
 - Jakie jest źródło powstawania deficytów (rekrutacja, brak szkoleń, zmiany zasad, inne) w podziale na grupy zawodowe?
 - Jakie szkolenia zapewniłyby pokrycie zdefiniowanych deficytów w podziale na grupy zawodowe?
2. W jaki sposób zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe można uwzględnić w ramach wsparcia współfinansowanego ze środków EFS w ramach PO WER?
 - Jakie są optymalne źródła finansowania szkoleń?
 - Czy zakres wymaganych szkoleń jest zgodny z zakresem wsparcia w ramach EFS?
 - Jakie szkolenia można by sfinansować ze środków innych funduszy europejskich?
 3. Z jakich obszarów tematycznych/ w zakresie jakich umiejętności w pierwszej kolejności należy przeszkolić ww. personel? Z jakich należy zrezygnować, gdyż nie są one istotne z punktu widzenia potrzeb wymiaru sprawiedliwości?
 - Jaka jest hierarchia potrzeb szkoleniowych w podziale na poszczególne grupy zawodowe w wymiarze sprawiedliwości?
 - Które z obszarów tematycznych mają szczególne znaczenie dla poprawy jakości usług świadczonych przez wymiar sprawiedliwości?
 - Jakie są rekomendacje w zakresie tematów szkoleń, które należy w pierwszej kolejności realizować w ramach programów szkoleniowych?
 4. Jakie są najbardziej oczekiwane formy/ tryby podnoszenia kwalifikacji przez ww. personel (szkolenia, kursy, studia podyplomowe, itp.)?
 - Jakie formy szkoleń są najlepiej oceniane przez potencjalnych uczestników?
 - Jakie formy szkoleń byłyby najlepiej dopasowane do zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych/ deficytów kompetencyjnych?
 - Jakie formy szkoleń mogłyby być najbardziej efektywne finansowo?
 5. Jak należy udzielać tego typu wsparcia szkoleniowego w ramach PO WER? Jakie powinny być kryteria oceny jakości tego wsparcia?
 6. Czy istnieją bariery w dostępie do szkoleń? Jeśli tak, jakie są ich przyczyny? Jakie są możliwości eliminacji takich przeszkód?
 - Jakie są ograniczenia dla uczestników do udziału w szkoleniach?
 - Jakie mogą być główne problemy przy prowadzeniu rekrutacji na szkolenia?
 7. Jakie są dobre i złe praktyki związane z dotychczasowymi procesami szkoleniowymi pracowników w instytucjach wymiaru sprawiedliwości?
 8. Jakie są potrzeby szkoleniowe w opinii osób zarządzających jednostkami organizacyjnymi wymiaru sprawiedliwości istotne w kontekście ich sprawnego funkcjonowania i co decyduje, i wpływa na motywację pracowników do udziału w nich?
 9. Jakie są główne potrzeby szkoleniowe pracowników wymiaru sprawiedliwości w oczach interesantów w kontekście możliwości zapewnienia ich sprawniejszej obsługi?

5. Opis zastosowanej metodologii oraz źródeł danych

5.1. Fundament teoretyczny

Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości stanowiła wyzwanie zarówno metodologiczne, jak też organizacyjne. Chcąc uzyskać kompleksowe informacje o deficytach kompetencyjnych tak zróżnicowanej grupy zawodowej, należało uwzględnić czynniki systemowe oraz indywidualne ścieżki zawodowe konkretnych pracowników. Strategię badawczą oparto zatem na trzech wzajemnie uzupełniających się podejściach naukowo-badawczych:

- ewaluacja oparta o teorię (*theory-based evaluation*),
- podejście holistyczne,
- ewaluacja responsywna i partycypacyjna (*participatory evaluation*).

Filarem teoretycznym badania było podejście zwane ewaluacją opartą o teorię, która stawia sobie za cel udzielenie odpowiedzi na pytanie: Dlaczego i w jaki sposób dana interwencja powoduje określone, zamierzone i niezamierzone, efekty. Podejście to zatem nie koncentruje się na zmierzeniu efektów, ale na zidentyfikowaniu mechanizmu zmiany – określeniu, dlaczego i jak działa interwencja⁶. Ta perspektywa skoncentrowała uwagę badaczy na diagnozie potrzeb i poszukiwaniu rozwiązań, które umożliwią uzyskanie oczekiwanego efektu w postaci usprawnienia działania instytucji wymiaru sprawiedliwości.

Należy pamiętać, że relacje między wygenerowanym impulsem (działaniem szkoleniowym) a oczekiwanymi rezultatami (wzrostem kompetencji i poprawą jakości pracy organizacji) nie są bezwarunkowe i określone w jednoznaczny sposób. W istocie osiągnięcie zakładanych efektów interwencji zależy od szeregu powiązanych ze sobą i współdziałających czynników.

W przypadku omawianego badania kluczowe było więc rozpoznanie, na ile określone szkolenia mogą przyczynić się do usprawnienia pracy kadr merytorycznych i administracyjnych, a tym samym poprawy jakości pracy sądów i prokuratur. Analizie poddano zarówno zakres i tematykę szkoleń, jak też ich typ i sposób realizacji.

Opisane wyżej spojrzenie na przedmiot badania wpisuje się w drugi ze wskazanych filarów teoretycznych – podejście holistyczne (*holism*), polegające na całościowym postrzeganiu badanego zjawiska poprzez uwzględnianie sieci wzajemnie powiązanych ze sobą elementów rzeczywistości⁷. W przypadku omawianego badania podejście to znalazło swoje szczególne uzasadnienie, zważywszy na fakt, że działań szkoleniowych nie można analizować w oderwaniu od szerokiego kontekstu zadań i obowiązków pracowników.

Holistyczne ujmowanie badanych procesów wpisało się w trzeci filar teoretyczny, jakim było postawienie w centrum rozważań wszystkich istotnych dla systemu aktorów. Odpowiedzią na tę potrzebę było realizowanie badania w duchu ewaluacji responsywnej i partycypacyjnej, która zakłada zaangażowanie różnych grup interesariuszy w całość procesu diagnozy. Ewaluacja realizowana w ramach tej perspektywy poznawczej z założenia koncentruje

⁶ Przegląd systematyczny koncepcji ewaluacji opartej na teorii, Katarzyna Hermann-Pawłowska, Paulina Skórska, PARP, Warszawa 2017.

⁷ Jakościowe badania pedagogiczne. Filozofia – Metodyka – Ewaluacja, Dariusz Kubinowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011.

się na zidentyfikowaniu i zaspokojeniu potrzeb informacyjnych interesariuszy, analizuje procesy ze szczególnym uwzględnieniem roli istotnych osób i środowisk⁸. W przedmiotowym badaniu kluczowi aktorzy (pracownicy wymiaru sprawiedliwości) byli nie tylko źródłem danych, ale stanowili istotne wsparcie eksperckie na etapie weryfikacji wniosków i opracowywania rekomendacji.

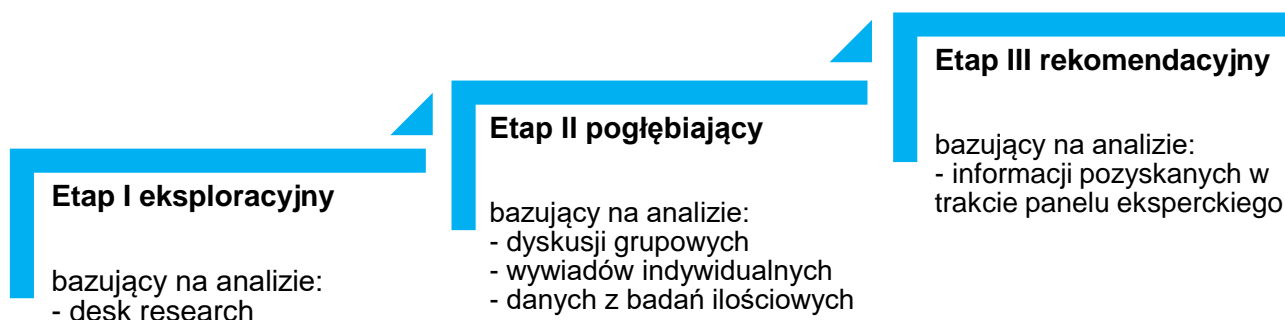
5.2. Metodologia badania

Jak wskazano we wstępie, analiza potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości stanowiła wyzwanie nie tylko metodologiczne, ale również organizacyjne. Fundamentem koncepcji metodologicznej niniejszego badania była triangulacja, która jest podejściem badawczym mającym na celu zapewnienie wysokiej jakości wyników i tym samym finalnych wniosków. Triangulacja polega na zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod, wykorzystaniu kilku niezależnych źródeł danych i prowadzeniu prac przez badaczy o zróżnicowanych i uzupełniających się kompetencjach, a także łączeniu kilku perspektyw teoretycznych. W ramach niniejszego projektu badawczego równolegle zastosowano cztery rodzaje triangulacji:

- triangulację metodologiczną: użyto wielu uzupełniających się metod dla zbadania pojedynczego problemu,
- triangulację źródeł danych: pozyskano informacje z wielu źródeł,
- triangulację teoretyczną: koncepcję badania oparto o trzy uzupełniające się perspektywy teoretyczne,
- triangulację badaczy: wnioski oparto na opiniach zespołu ekspertów uzupełniających się wiedzą i doświadczeniem.

Przyjęta koncepcja organizacji badania miała charakter hierarchiczny i oparła się na założeniu stopniowego pogłębiania wiedzy i precyzowania wniosków na kolejnych jego etapach. Poniższy graf wskazuje kolejność zastosowania poszczególnych metod badawczych.

Rysunek 1 Struktura organizacyjna etapów badania



Źródło: opracowanie własne

⁸ Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji, Karol Olejniczak, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.

5.2.1. Analiza desk-research

Na etapie analizy desk research badaniem objęto dokumenty opracowane w ramach projektów: „Modernizacja sposobu zarządzania kadrami w sądownictwie powszechnym” i „Nowoczesne metody zarządzania sądami”, a także dokumentację związaną z prowadzeniem przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury (dalej: KSSiP) analiz potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości. Ponadto wykorzystano dostępne strategie i dokumenty planistyczne w zakresie planowych zmian w prawie krajowym, utworzonych przez podmioty krajowe jak i międzynarodowe. Potrzeby szkoleniowe personelu merytorycznego i wsparcia administracyjnego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości (pracowników szeregowych i osoby pełniące stanowiska kierownicze) w szczegółowy sposób zostały opisane m.in. w trzech raportach z badań zrealizowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości oraz Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury. Pierwszy raport: „Analiza kompetencji i potrzeb szkoleniowych osób zarządzających jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie” precyzyjnie wskazuje potrzeby kompetencyjne pracowników sądów powszechnych w podziale na osiem grup stanowisk zawodowych. Raporty: „Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok” i „Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości” określają potrzeby szkoleniowe pracowników sądów i prokuratur w oparciu o opinie samych przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości.

5.2.2. Ankieta CAWI

Badania ilościowe stanowią jeden z filarów metodologii badań społecznych. Metoda CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) polega na zbieraniu informacji poprzez udostępniony respondentowi kwestionariusz on-line. Zastosowanie tej metody umożliwiło efektywne pozyskanie opinii od pracowników instytucji objętych badaniem we wszystkich województwach, uwzględniając kolejne poziomy struktury organizacyjnej jednostek wymiaru sprawiedliwości (sądy rejonowe, okręgowe i apelacyjne, jednostki prokuratury rejonowej, okręgowej, regionalnej).

Tabela 1 Liczba badanych pracowników sądów i prokuratur z okręgów (n=4362)

Okręg	Prokuratura rejonowa	Prokuratura okręgowa	Prokuratura regionalna	Sąd rejonowy	Sąd okręgowy	Sąd apelacyjny
Okręg dla SA* w Białymstoku	52	11	2	164	81	9
Okręg dla SA* w Gdańsku	112	22	6	365	52	92
Okręg dla SA* w Katowicach	45	10	25	193	55	2
Okręg dla SA* w Krakowie	23	5	4	284	68	16
Okręg dla SA* w Lublinie	71	6	4	214	16	44
Okręg dla SA* w Łodzi	50	19	2	447	63	3
Okręg dla SA* w Poznaniu	38	3	18	319	34	36
Okręg dla SA* w Rzeszowie	43	46	2	141	40	12
Okręg dla SA* w Szczecinie	7	11	3	197	43	9
Okręg dla SA* w Warszawie	3	1	5	232	44	35
Okręg dla SA* we Wrocławiu	34	18	11	279	35	26
Suma	478	152	82	2835	531	284

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Zgodnie z założeniem badania ankietyzacją objęto zróżnicowane grono pracowników zarówno merytorycznych, jak też administracyjnych.

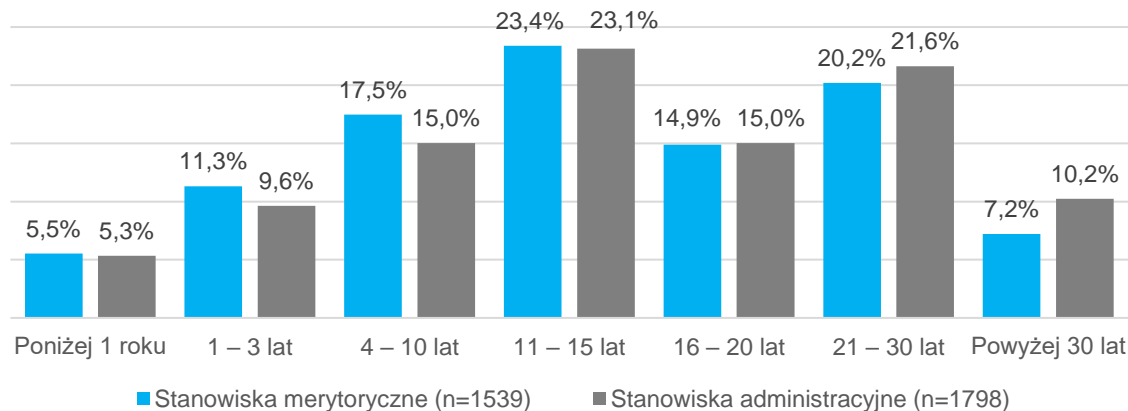
Tabela 2 Liczba i udział badanych z poszczególnych grup pracowników (n=4362)

Stanowisko	N	%
Dyrektorzy sądów	97	2,2%
Kierownicy w pionach administracyjnych sądów powszechnych	264	6,1%
Pracownicy administracyjni sądów	1173	26,9%
Pracownicy administracyjni jednostek organizacyjnych prokuratury	264	6,1%
Prezesi sądów, przewodniczący wydziałów w sądach powszechnych	146	3,3%
Sędziowie i asesory sądowi	260	6,0%
Referendarze sądowi, asystenci sędziów	366	8,4%
Kuratorzy zawodowi	267	6,1%
Kuratorzy zawodowi ds. nieletnich	116	2,7%
Prokuratorzy – kierownicy jednostek organizacyjnych	75	1,7%
Prokuratorzy i asesory prokuratorscy i asystenci prokuratora	309	7,1%
Inne	1025	23,5%
Suma	4362	100,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Próba objęła także osoby o zróżnicowanym stażu zawodowym. Ankietowani byli zarówno pracownicy z ponad 30-letnim doświadczeniem, jak też osoby dopiero rozpoczynające swoją karierę w sądach i prokuraturach.

Wykres 1 Staż pracy pracowników objętych badaniem ilościowym (CAWI) | Rozkład odpowiedzi (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

5.2.3. Ankieta CAPI

Do pozyskania informacji od osób korzystających z usług sądów i prokuratur wykorzystano metodę CAPI (Computer Aided Personal Interview) polegającą na bezpośrednim kontakcie ankietera z badanymi, podczas którego kwestionariusz jest wypełniany przy pomocy smartfona/ tabletu/ laptopa. Wykorzystanie narzędzi mobilnych umożliwiło efektywne zrealizowanie badania w miejscach najkorzystniejszych z punktu widzenia dostępu do interesujących grup respondentów (na zasadzie exit poll). Badania zrealizowano w 6 miastach (Gdańsk, Kraków, Poznań, Warszawa, Wrocław, Zielona Góra) wśród klientów sądów i prokuratur.

Tabela 3 Liczba i udział ankiet pozyskanych od klientów sądów i prokuratur w trakcie badania ilościowego (CAPI)

Instytucja	N	%
Prokuratury	141	45,9%
Sądy	166	54,1%
Suma	307	100,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Metody ilościowe nie wyczerpują listy wykorzystanych technik pozyskania danych. Obok nich wdrożono także szerokie spektrum metod jakościowych, które są szczególnie cenne, gdy celem badania jest dotarcie do pogłębionych informacji, spostrzeżeń i refleksji respondentów. Przeprowadzono dziesięć wywiadów indywidualnych z osobami piastującymi kierownicze stanowiska w instytucjach, zrealizowano cztery dyskusje grupowe z pracownikami sądów i prokuratur, a także finalny panel ekspercki, którego uczestnikami byli niezależni specjaliści zajmujący się zawodowo tematyką funkcjonowania instytucji wymiaru sprawiedliwości.

5.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione

Indywidualny wywiad pogłębiony - IDI (*Individual in-depth Interview*) polega na rozmowie z respondentem, którą prowadzi wyszkolony moderador w oparciu o przygotowany scenariusz dyskusji. Jest on stosowany w przypadku badania wrażliwych tematów lub w sytuacji, gdy respondenci są trudno osiągalni. Metoda ta bardzo dobrze wpisała się zarówno w cel badania, jak też specyfikę pracy respondentów. Celem każdej z rozmów było poznanie perspektywy i uzyskanie precyzyjnych informacji na temat oceny, m.in. deficytów kompetencyjnych podwładnych i ich zainteresowania różnymi rodzajami szkoleń. Przeprowadzono dziesięć wywiadów z osobami piastującymi kierownicze stanowiska w sądach i prokuraturach w pięciu miastach.

Tabela 4 Liczba wywiadów indywidualnych zrealizowanych w sądach i prokuraturach

Miasta	Sąd	Prokuratura
Warszawa	1	2
Kraków	2	
Rzeszów		1
Poznań		2
Łódź	2	
Suma	5	5

Źródło: opracowanie własne

5.2.5. Zogniskowane wywiady grupowe

Zogniskowane dyskusje grupowe - FGI (*Focus Group Interview*) będą drugą, obok wywiadów pogłębionych, zastosowaną jakościową metodą eksploracyjną. W trakcie spotkań badani pracownicy mieli możliwość nie tylko dzielenia się swoimi opiniami, ale także wymiany doświadczeń i obserwacji. Dyskusja wśród osób, które na co dzień zmagają się z podobnymi problemami zawodowymi, pozwoliła na zaistnienie kluczowych zalet zogniskowanych wywiadów grupowych: efektu synergii (dyskusja umożliwia ujawnienie się dodatkowych poglądów i opinii, a co za tym idzie - pozyskanie większej liczby informacji niż podczas rozmowy z pojedynczymi osobami), efektu kuli śnieżnej (przyrastanie informacji w czasie,

jedne wątki pociągają następne), efektu stymulacji (każde zachowanie uczestnika wpływa na zachowanie innych uczestników) i efektu spontaniczności (uczestnicy chętniej ujawniają swoje emocje w grupie niż indywidualnie). Przeprowadzono 4 spotkania dedykowane odrębnie pracownikom sądów i prokuratur w Krakowie i Rzeszowie.

5.2.6. Panel ekspercki

Ostatnim etapem procesu opracowywania wyników był panel z udziałem ekspertów posiadających wiedzę i doświadczenie w zakresie funkcjonowania instytucji wymiaru sprawiedliwości. Panel ekspercki pozwolił pogłębić zebraną wiedzę, poddać krytycznej ocenie wstępne wnioski, a także przedyskutować formułowane rekomendacje.

Wiedza zagregowana podczas kolejnych etapów badania i opinie pozyskane w trakcie panelu eksperckiego posłużyły sformułowaniu ostatecznej listy rekomendacji i proponowanych działań rozwojowych kierowanych do pracowników instytucji wymiaru sprawiedliwości.

5.3. Dobór próby w poszczególnych komponentach badania

Celem badania było określenie potrzeb szkoleniowych pracowników wykonujących czynności administracyjne oraz pracowników jednostek merytorycznych w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości (sądach i prokuraturach). To grupa nie tylko liczna, ale także bardzo zróżnicowana pod kątem zakresu obowiązków i wymagań kompetencyjnych niezbędnych do ich prawidłowego wykonywania. Pracowników różnią także inne charakterystyki, które mogą wpływać na poziom wiedzy i umiejętności zawodowych. Należy pamiętać o różnym stażu pracy, profilu wykształcenia, czy w końcu indywidualnej historii zawodowej i przebytych szkoleniach. Każdy z tych elementów musiał być wzięty pod uwagę w trakcie prac i determinował sposób konstrukcji próby.

5.3.1. Badanie ilościowe personelu administracyjnego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości

W trakcie badania ilościowego (CAWI) pozyskano 1798 kwestionariuszy ankiet wypełnionych przez pracowników wsparcia administracyjnego sądów i prokuratur. Szczegółową strukturę próby przedstawia poniższa tabela.

Tabela 5 Struktura próby - personel administracyjny | Liczba (n=1798)

Typ respondenta	Liczba ankiet
Dyrektorzy sądów	97
Kierownicy w pionach administracyjnych sądów powszechnych	264
Pracownicy administracyjni sądów	1173
Pracownicy administracyjni jednostek organizacyjnych prokuratury	264
Łącznie pracowników administracyjnych	1798

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Zgodnie z założeniami metodologicznymi byli to pracownicy zatrudnieni w sądach i prokuraturach na terenie całego kraju. Zaproszenia do udziału w badaniu (wraz z linkiem do ankiety) zostały skierowane drogą elektroniczną do wszystkich jednostek sądów powszechnych i prokuratur w Polsce.

Chcąc zapewnić możliwie duże zróżnicowanie analizowanej próby przyjęto i zrealizowano założenie, że w każdej z grup wystąpiło nie więcej niż 10% osób z jednej jednostki oraz nie więcej niż 20% osób z jednostek z obszaru jednej apelacji (dla sądów) lub odpowiednio dla obszaru właściwości jednej prokuratury regionalnej (dla jednostek prokuratury).

Tabela 6 Struktura próby w okręgach - personel administracyjny | Rozkład procentowy (n=1798)

Okręg	Dyrektorzy sądów	Kierownicy w pionach administracyjnych sądów powszechnych	Pracownicy administracyjnych sądów	Pracownicy administracyjnych jednostek organizacyjnych prokuratury
Okręg dla SA* w Białymstoku	11,3%	5,3%	7,2%	8,7%
Okręg dla SA* w Gdańsku	12,4%	14,4%	13,6%	18,2%
Okręg dla SA* w Katowicach	8,2%	8,3%	7,3%	11,4%
Okręg dla SA* w Krakowie	7,2%	12,1%	11,1%	5,3%
Okręg dla SA* w Lublinie	8,2%	7,2%	8,0%	10,2%
Okręg dla SA* w Łodzi	10,3%	14,0%	13,8%	12,5%
Okręg dla SA* w Poznaniu	10,3%	10,6%	10,1%	9,5%
Okręg dla SA* w Rzeszowie	8,2%	6,1%	4,3%	11,0%
Okręg dla SA* w Szczecinie	7,2%	4,2%	7,2%	4,5%
Okręg dla SA* w Warszawie	2,1%	9,1%	8,8%	1,5%
Okręg dla SA* we Wrocławiu	14,4%	8,7%	8,5%	7,2%
Suma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

5.3.2. Badanie ilościowe personelu merytorycznego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości

W trakcie badania ilościowego (CAWI) pozyskano 1539 kwestionariuszy ankiet wypełnionych przez pracowników merytorycznych sądów i prokuratur. Szczegółową strukturę próby przedstawia poniższa tabela.

Tabela 7 Struktura próby - personel merytoryczny (n=1539)

Typ respondenta	Liczba ankiet
Prezesi sądów, przewodniczący wydziałów w sądach powszechnych	146
Sędziowie i asesory sądowi	260
Referendarze sądowi, asystenci sędziów	366
Kuratorzy zawodowi	383 (w tym 116 kuratorów do spraw nieletnich)
Prokuratorzy – kierownicy jednostek organizacyjnych prokuratury oraz wydziałów i innych wewnętrznych komórek organizacyjnych prokuratury	75
Prokuratorzy i asesory prokuratorscy oraz asystenci prokuratora – zatrudnieni w jednostkach organizacyjnych prokuratury	309
Łącznie pracowników merytorycznych	1539

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Zgodnie z założeniami metodologicznymi byli to pracownicy zatrudnieni w sądach i prokuraturach na terenie całego kraju. Zaproszenia do udziału w badaniu (wraz z linkiem do ankiety) zostały skierowane drogą elektroniczną do wszystkich jednostek sądów powszechnych i prokuratur w Polsce.

Chcąc zapewnić możliwe duże zróżnicowanie analizowanej próby, a jednocześnie jej reprezentatywność, przyjęto i zrealizowano założenie, że w każdej z grup wystąpiło nie więcej niż 10% osób z jednej jednostki oraz nie więcej niż 20% osób z jednostek z obszaru jednej apelacji (dla sądów) lub odpowiednio dla obszaru właściwości jednej prokuratury regionalnej (dla jednostek prokuratury).

Tabela 8 Struktura próby w okręgach - personel merytoryczny | Rozkład procentowy (n=1539)

Okręg	Prezisi sądów, przewodniczący wydziałów w sądach powszechnych	Sędziowie i asesory sądowi	Referendarze sądowi, asystenci sędziów	Kuratorzy zawodowi	Kuratorzy zawodowi ds. nieletnich	Prokuratorzy – kierownicy jednostek organizacyjnych	Prokuratorzy i asesory prokuratorscy, asystenci prokuratora
Okręg dla SA* w Białymstoku	11,6%	7,7%	7,4%	6,0%	4,3%	14,7%	8,7%
Okręg dla SA* w Gdańsku	9,6%	8,5%	11,5%	12,0%	12,9%	18,7%	19,4%
Okręg dla SA* w Katowicach	6,2%	7,7%	10,1%	6,0%	2,6%	8,0%	12,6%
Okręg dla SA* w Krakowie	13,0%	13,5%	9,6%	5,6%	7,8%	4,0%	4,5%
Okręg dla SA* w Lublinie	6,2%	4,6%	7,9%	5,6%	10,3%	16,0%	11,3%
Okręg dla SA* w Łodzi	14,4%	13,8%	12,3%	18,4%	17,2%	9,3%	6,8%
Okręg dla SA* w Poznaniu	13,0%	5,8%	10,7%	18,4%	15,5%	5,3%	8,4%
Okręg dla SA* w Rzeszowie	9,6%	5,4%	5,7%	5,6%	4,3%	12,0%	15,2%
Okręg dla SA* w Szczecinie	4,8%	6,9%	7,7%	11,2%	6,0%	4,0%	1,3%
Okręg dla SA* w Warszawie	5,5%	19,6%	10,4%	2,6%	6,0%	1,3%	0,6%
Okręg dla SA* we Wrocławiu	6,2%	6,5%	6,8%	8,6%	12,9%	6,7%	11,0%
Suma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

5.3.3. Badanie ankietowe CAPI interesantów instytucji wymiaru sprawiedliwości

W ramach badania klientów sądów i prokuratur pozyskano opinie 307 osób z miast: Gdańsk, Kraków, Poznań, Warszawa, Wrocław, Zielona Góra. Ankieterzy rekrutowali respondentów przed budynkami sądów i prokuratur spośród klientów tych instytucji.

5.3.4. Indywidualne wywiady pogłębione z dyrektorami i prezesami sądów, kierownikami w pionach administracyjnych sądów powszechnych, przewodniczącymi wydziałów w sądach powszechnych, prezesami i kierownikami jednostek organizacyjnych prokuratury

Zrealizowanych zostało 10 indywidualnych wywiadów IDI z osobami piastującymi kierownicze stanowiska w pięciu sądach i pięciu prokuraturach. Wywiady przeprowadzono z pracownikami jednostek w: Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Rzeszowie.

5.3.5. Zogniskowane wywiady grupowe

Poza opisanym wyżej badaniem ilościowym opinie pracowników pogłębiano także w trakcie zogniskowanych dyskusji grupowych. Przeprowadzono cztery grupy fokusowe oddzielnie z przedstawicielami:

- personelu administracyjnego w jednostkach organizacyjnych sądów powszechnych,
- personelu administracyjnego w jednostkach organizacyjnych prokuratury,
- personelu merytorycznego w jednostkach organizacyjnych sądów powszechnych,
- personelu merytorycznego w jednostkach organizacyjnych prokuratury.

5.3.6. Panel ekspercki

Panel ekspertów został przeprowadzony na końcowym etapie realizacji badania, umożliwiając konsultację wyników i wniosków płynących z ewaluacji. W panelu wzięło udział 5 ekspertów posiadających wiedzę i doświadczenie w zakresie zarządzania w wymiarze sprawiedliwości. Należy podkreślić, że byli to eksperci spoza Zespołu badawczego powołanego przez Wykonawcę do realizacji badania. Ponadto osoby te nie brały udziału w innych etapach planowanego badania (CATI oraz FGI).

6. Opis wyników badania

Niniejszy rozdział poświęcono analizie wyników i ilustracji wniosków płynących z badania. Dbając o czytelność opisu i precyzję narracji, podzielono go na sekcje, które skupiają się na kolejnych pytaniach i zagadnieniach badawczych.

W poszczególnych podrozdziałach przedstawiono wyniki badań reaktywnych, jak też przytoczono wnioski płynące z bogatej analizy źródeł zastanych, zwłaszcza raportów analizujących zapotrzebowanie na kompetencje poszczególnych grup pracowników.

6.1. Potrzeby szkoleniowe pracowników jednostek wymiaru sprawiedliwości

Pytania badawcze, na które odpowiada rozdział:

Jakie są potrzeby szkoleniowe personelu administracyjnego i zarządzającego w jednostkach wymiaru sprawiedliwości oraz pracowników merytorycznych jednostek wymiaru sprawiedliwości? Z czego one wynikają?

- Jakie są deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji „twardych” w podziale na grupy zawodowe?
- Jakie są deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji „miękkich” w podziale na grupy zawodowe?
- Jakie jest źródło powstawania deficytów (rekrutacja, brak szkoleń, zmiany zasad, inne) w podziale na grupy zawodowe?
- Jakie szkolenia zapewniłyby pokrycie zdefiniowanych deficytów w podziale na grupy zawodowe?

Z jakich obszarów tematycznych/ w zakresie jakich umiejętności w pierwszej kolejności należy przeszkolić ww. personel? Z jakich należy zrezygnować, gdyż nie są one istotne z punktu widzenia potrzeb wymiaru sprawiedliwości?

- Jaka jest hierarchia potrzeb szkoleniowych w podziale na poszczególne grupy zawodowe w wymiarze sprawiedliwości?
- Które z obszarów tematycznych mają szczególne znaczenie dla poprawy jakości usług świadczonych przez wymiar sprawiedliwości?

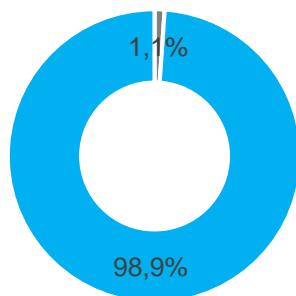
Jakie są rekomendacje w zakresie tematów szkoleń, które należy w pierwszej kolejności realizować w ramach programów szkoleniowych?

Jednym z podstawowych założeń zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie osób zatrudnionych w instytucji jako jej zasobu, w który należy i warto inwestować⁹. To szczególnie ważne w przypadku organizacji takich jak sądy czy prokuratury, gdzie posiadaczami i dysponentami wiedzy są pracownicy nabywający ją w czasie studiów, szkoleń i praktyki zawodowej. Tworzenie prorozwojowego środowiska buduje jakość kadr, jak również podnosi poziom atrakcyjności miejsca pracy - zarówno dla osób już zatrudnionych, jak też prawników i urzędników wchodzących na rynek pracy.

⁹ Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 395.

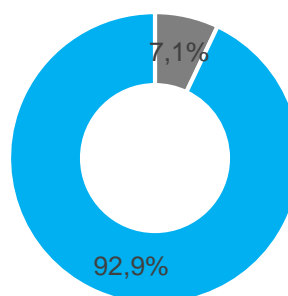
Wnioskiem płynącym z badań, który określa kontekst dalszych rozważań, jest to, że pracownicy widzą potrzebę poszerzenia swoich kompetencji. Zdaniem przedstawicieli zdecydowanej większości obu badanych grup charakter pracy na ich stanowiskach wymaga systematycznego poszerzenia kompetencji.

Wykres 2 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy charakter Pana/ Pani pracy na obecnym stanowisku wymaga systematycznego rozwijania kompetencji? | Stanowiska merytoryczne (N=1539)



■ Nie ■ Tak

Wykres 3 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy charakter Pana/ Pani pracy na obecnym stanowisku wymaga systematycznego rozwijania kompetencji? | Stanowiska administracyjne (N=1798)



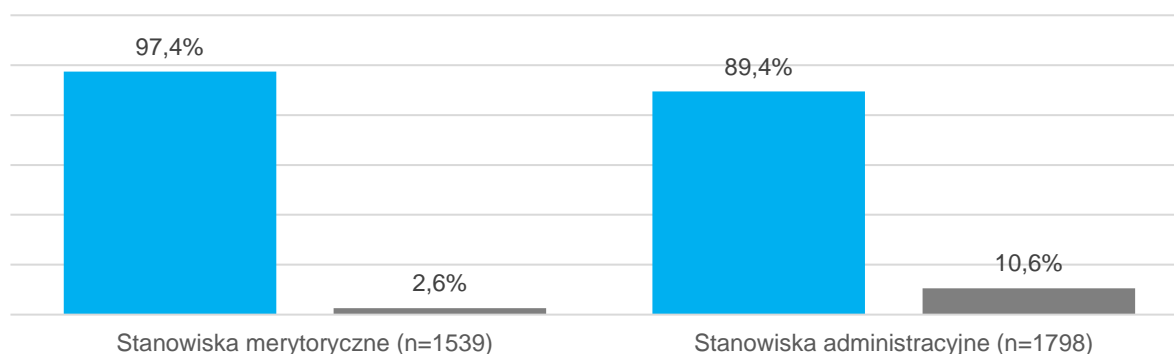
■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

W obu badanych grupach zauważana jest także przez pracowników konieczność rozwoju w obszarze związanym z pracą na obecnym stanowisku. Potrzeba rozwoju kompetencji jest nieco rzadziej deklarowana przez pracowników administracyjnych, ale także w tej grupie zasygnalizowało ją niemal 90% respondentów.

Wykres 4 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy aktualnie dostrzega Pan/Pani potrzebę podnoszenia swoich kompetencji zawodowych w obszarze związanym z pracą na obecnym stanowisku? (n=3337)



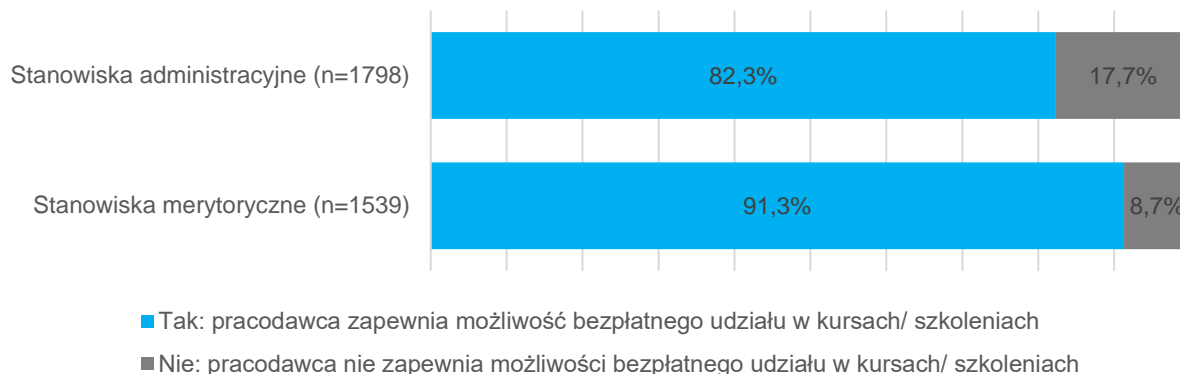
- Tak: respondent/ka dostrzega potrzebę podnoszenia swoich kompetencji zawodowych w obszarze związanym z pracą
- Nie: respondent/ka nie dostrzega potrzeby podnoszenia swoich kompetencji zawodowych w obszarze związanym z pracą

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Kolejną informacją istotną dla pełnego zrozumienia przedstawianych w raporcie wniosków jest ta, że zdecydowana większość pracowników ma dostęp do szkoleń, lecz, jak zostanie

wykazane w raporcie, dostępna oferta jest zdecydowanie niewystarczająca w wymiarze ilościowym (miejsca na szkoleniach) jak i jakościowym (zakres tematyczny szkoleń).

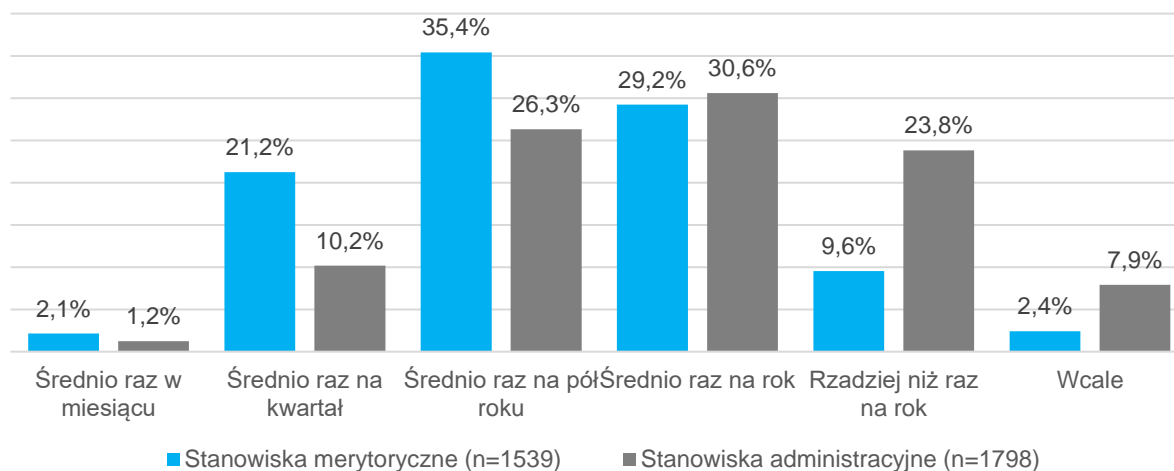
Wykres 5 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracodawca zapewnia Panu/ Pani możliwość bezpłatnego udziału w kursach/ szkoleniach? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Wyzwaniem pozostaje zbyt mała liczba szkoleń. 41,2% pracowników merytorycznych i aż 62,3% pracowników administracyjnych korzysta ze szkoleń nie częściej niż raz do roku. Zwraca także uwagę fakt, że niemal co dziesiąty pracownik administracji wskazał, że w ogóle nie korzysta ze szkoleń organizowanych lub współfinansowanych przez pracodawcę.

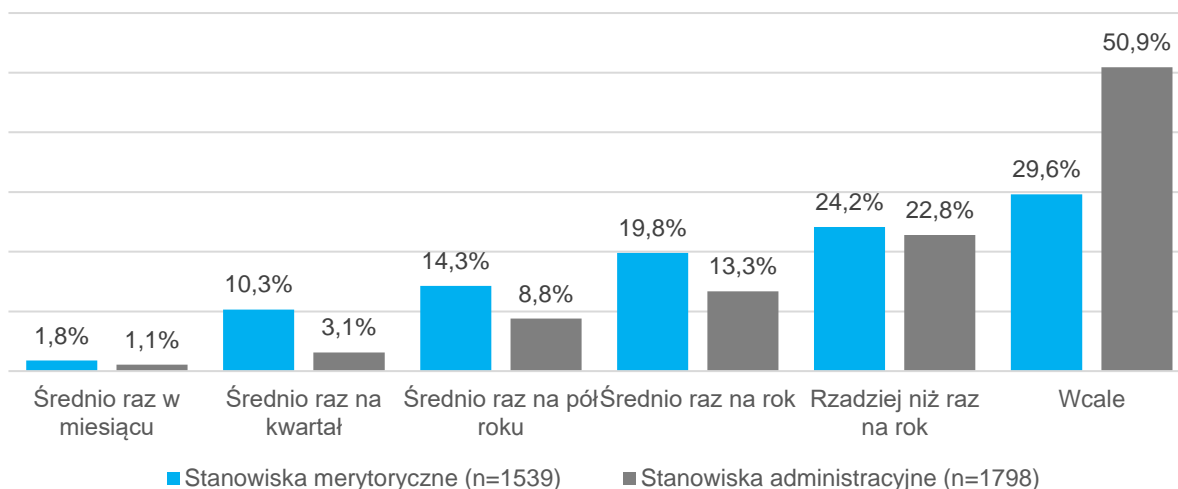
Wykres 6 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak często bierze Pan/ Pani udział w szkoleniach zapewnianych (bezpośrednio organizowanych lub finansowanych) przez pracodawcę? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Ten element wymaga podkreślenia, bowiem w praktyce dla większości pracowników sądów i prokuratur to właśnie sama instytucja jest podmiotem zapewniającym możliwość rozwoju zawodowego. Stosunkowo niewiele osób regularnie i często korzysta ze szkoleń, które finansuje we własnym zakresie. Co ciekawe, widać wyraźne zróżnicowanie między grupami pracowników merytorycznych i administracyjnych. O ile 29,6% pracowników z pierwszej grupy wskazało, że nie finansuje samodzielnie swoich szkoleń, to takiej samej odpowiedzi udzieliła ponad połowa pracowników wsparcia administracyjnego.

Wykres 7 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak często uczestniczy Pan/ Pani w szkoleniach, w których udział sam Pan/ Pani sobie zapewnia? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Prowadzi to do wniosku, że za rozwój kompetencyjny kadr sądów i prokuratur musi być odpowiedzialny sam wymiar sprawiedliwości. Tylko wsparcie instytucji i finansowanie szkoleń może zagwarantować, że ogół zatrudnionych będzie systematycznie podnosił swoje kompetencje zawodowe.

6.1.1. Ocena istotności kompetencji twardych w podziale na grupy zawodowe

O samej potrzebie podnoszenia kwalifikacji świadczy fakt, że do efektywnego wykonywania pracy zarówno pracownicy merytoryczni, jak też administracyjni potrzebują szerokiego spektrum kompetencji obejmujących zarówno te ściśle merytoryczne, nazywane w raporcie twardymi, jak też kompetencje miękkie. Poniższa tabela wskazuje, w jakim zakresie dane kompetencje są istotne dla pracowników z punktu widzenia wykonywanych przez nich obowiązków.

Tabela 9 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach | Pracownicy merytoryczni (n=1539)

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo karne	10,6%	9,9%	12,4%	12,8%	54,3%
Procedury postępowania karnego	11,1%	10,8%	12,8%	13,8%	51,5%
Procedury postępowania cywilnego	4,6%	11,5%	21,8%	18,4%	43,7%
Prawo cywilne	3,2%	9,1%	22,7%	24,9%	40,1%
Współpraca z biegłymi	15,2%	9,0%	15,4%	22,0%	38,4%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	20,8%	13,0%	14,4%	17,3%	34,6%
Prawo rodzinne	4,4%	9,2%	25,0%	29,4%	32,0%
Prawo unijne	11,0%	15,0%	29,2%	27,2%	17,6%
Prawo nieruchomości	21,6%	20,0%	24,2%	18,4%	15,9%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo rodzinne międzynarodowe	14,0%	20,7%	29,3%	22,1%	14,0%
Prawo gospodarcze	22,9%	15,6%	23,2%	24,4%	13,8%
Prawo spółek handlowych	25,0%	12,8%	24,3%	25,3%	12,5%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	16,3%	19,1%	29,4%	23,5%	11,7%
Prawo upadłościowe	25,3%	16,8%	23,4%	23,0%	11,4%
Prawo medyczne	25,9%	19,7%	22,8%	20,5%	11,1%
Prawo pracy	14,6%	21,4%	33,3%	20,4%	10,3%
Prawo własności intelektualnej	26,7%	21,1%	22,9%	19,5%	9,7%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	20,8%	23,3%	29,4%	18,8%	7,8%
Prawo podatkowe	26,6%	23,5%	25,2%	17,3%	7,4%
Prawo administracyjne	14,0%	22,2%	33,4%	23,8%	6,7%
Prawo zamówień publicznych	34,7%	22,6%	23,2%	13,2%	6,3%
Prawo rynku kapitałowego	33,1%	22,2%	24,7%	14,2%	5,9%
Prawo samorządowe	25,3%	26,5%	28,3%	14,8%	5,0%
Inne	52,9%	2,0%	7,4%	10,0%	27,7%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Pracownicy administracyjni wyraźnie niżej ocenili istotność zaproponowanych kompetencji twardych, co wynika z faktu odmiennego zakresu obowiązków związanych głównie z realizacją procedur, a w mniejszym zakresie z wchodzenia w rolę aktywnego decydenta, który musi w oparciu o swoją wiedzę podejmować decyzje dotyczące biegu konkretnych czynności. Jako zdecydowanie istotne pracownicy administracji najczęściej wskazywali procedury postępowania cywilnego i procedury postępowania karnego.

Warto jednak zauważyć, że oceny te wskazują na konieczność odmiennego formatowania szkoleń dla obu grup pracowników. Inny zakres obowiązków wiąże się z odmiennymi priorytetami rozwojowymi, które w największym stopniu mogłyby wspomóc pracę konkretnych osób, a tym samym podnieść efektywność instytucji.

Tabela 10 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach | Pracownicy administracyjni (n=1798)

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Procedury postępowania cywilnego	13,1%	14,3%	21,9%	25,1%	25,6%
Procedury postępowania karnego	22,9%	15,0%	18,2%	18,4%	25,5%
Prawo karne	21,5%	15,1%	19,5%	18,8%	25,1%
Prawo cywilne	11,3%	13,3%	25,1%	27,2%	23,1%
Prawo pracy	18,7%	13,8%	23,0%	21,4%	23,0%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Współpraca z biegłymi	25,0%	14,0%	19,6%	23,2%	18,2%
Prawo administracyjne	17,0%	15,3%	23,4%	27,2%	17,1%
Prawo zamówień publicznych	33,9%	18,2%	21,5%	13,2%	13,2%
Prawo rodzinne	23,2%	21,0%	25,6%	17,8%	12,3%
Prawo podatkowe	34,2%	20,5%	23,2%	14,0%	8,1%
Prawo nieruchomości	34,5%	20,4%	22,6%	14,7%	7,8%
Prawo rodzinne międzynarodowe	34,9%	23,9%	22,9%	12,7%	5,6%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	45,4%	19,2%	18,8%	11,2%	5,5%
Prawo unijne	29,1%	21,9%	28,2%	15,8%	5,1%
Prawo gospodarcze	39,3%	21,7%	22,6%	11,7%	4,7%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	37,8%	21,4%	24,0%	12,5%	4,3%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	38,3%	23,2%	23,9%	10,3%	4,2%
Prawo własności intelektualnej	40,7%	22,2%	23,0%	10,7%	3,4%
Prawo spółek handlowych	39,5%	24,7%	22,5%	10,0%	3,3%
Prawo samorządowe	42,0%	22,0%	23,0%	9,8%	3,2%
Prawo upadłościowe	42,3%	22,5%	22,3%	9,9%	3,0%
Prawo medyczne	47,8%	22,6%	19,2%	7,6%	2,8%
Prawo rynku kapitałowego	45,1%	25,0%	20,7%	7,0%	2,3%
Inne	58,5%	3,4%	8,8%	9,3%	19,9%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

6.1.2. Ocena istotności kompetencji miękkich w podziale na grupy zawodowe

O konieczności dopasowania oferty szkoleniowej do specyfiki pracy obu grup świadczy także odmienny rozkład istotności kompetencji o miękkim charakterze. O ile pracownicy merytoryczni położyli nacisk przede wszystkim na aktualizowanie wiedzy prawniczej, obiektywizm, etykę zawodową i umiejętność rozwiązywania problemów, to pracownicy wsparcia administracyjnego jako najbardziej istotne wskazali komunikatywność, radzenie sobie ze stresem i trudnościami, a także stosowanie procedur. Naturalnie, wśród wyróżniających się elementów występują te same obszary, uniwersalne dla obu grup, takie jak etyka i umiejętność rozwiązywania problemów.

Tabela 11 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Pracownicy merytoryczni (n=1539)

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	0,5%	0,6%	3,1%	18,4%	77,5%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Obiektywizm	1,0%	0,8%	3,2%	17,8%	77,3%
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,8%	0,9%	2,7%	20,0%	75,5%
Rozwiązywanie problemów	0,5%	0,5%	3,8%	20,8%	74,4%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	0,6%	0,8%	4,4%	20,9%	73,3%
Stosowanie procedur	0,8%	0,9%	3,6%	23,6%	71,0%
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,8%	1,2%	4,4%	23,0%	70,7%
Komunikatywność	0,7%	1,0%	4,6%	26,4%	67,3%
Myślenie analityczne	0,8%	1,3%	5,8%	29,0%	63,0%
Dążenie do rezultatu	0,8%	1,0%	6,8%	28,8%	62,6%
Adaptowanie się do zmian	0,7%	2,0%	6,4%	32,1%	58,9%
Przekonywanie	1,2%	1,8%	8,9%	29,9%	58,2%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	0,9%	1,7%	8,4%	31,8%	57,2%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,4%	2,3%	9,3%	33,9%	53,0%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,7%	2,7%	10,7%	34,6%	50,3%
Współdziałanie	1,3%	2,7%	12,4%	33,5%	50,0%
Budowanie relacji	1,6%	4,6%	16,3%	36,7%	40,9%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,9%	3,8%	14,8%	38,6%	40,9%
Kontrolowanie	5,1%	5,6%	14,8%	33,8%	40,7%
Zarządzanie informacją	2,3%	4,4%	16,7%	36,9%	39,5%
Motywowanie innych	5,0%	9,6%	20,0%	25,9%	39,4%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	6,3%	6,9%	16,4%	32,4%	38,1%
Umiejętności techniczne	2,9%	6,1%	20,6%	40,6%	29,8%
Rozwijanie innych	4,7%	10,9%	27,0%	30,9%	26,5%
Inne	56,9%	1,5%	7,4%	12,0%	22,1%
Autoprezentacja	4,6%	9,4%	28,6%	37,2%	20,2%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 12 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Pracownicy administracyjni (n=1798)

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Komunikatywność	0,6%	0,8%	4,0%	32,4%	62,2%
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,7%	1,3%	4,1%	32,3%	61,6%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,0%	1,2%	5,1%	32,8%	59,8%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Stosowanie procedur	1,2%	2,0%	6,8%	32,7%	57,3%
Rozwiązywanie problemów	1,1%	0,9%	6,7%	35,3%	56,0%
Współdziałanie	1,3%	1,9%	6,4%	37,3%	53,1%
Dążenie do rezultatu	1,6%	2,2%	8,8%	38,2%	49,3%
Odwaga i podejmowanie decyzji	1,8%	2,6%	11,1%	36,7%	47,9%
Adaptowanie się do zmian	1,7%	1,7%	9,6%	40,6%	46,4%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	3,7%	3,4%	10,4%	36,8%	45,8%
Zarządzanie informacją	1,9%	2,8%	11,0%	38,9%	45,4%
Myślenie analityczne	2,4%	2,9%	11,5%	38,0%	45,2%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	2,7%	3,8%	15,0%	34,9%	43,7%
Obiektywizm	2,6%	2,6%	14,6%	36,7%	43,6%
Budowanie relacji	1,6%	2,1%	10,7%	42,0%	43,6%
Myślenie koncepcyjne/strategiczne	3,1%	4,7%	15,1%	35,8%	41,4%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	4,2%	4,4%	12,6%	37,9%	40,8%
Umiejętności techniczne	2,8%	3,3%	15,2%	39,3%	39,5%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	2,7%	4,1%	15,8%	39,3%	38,2%
Motywowanie innych	5,8%	7,0%	19,6%	34,6%	33,0%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	9,5%	9,3%	19,7%	28,9%	32,6%
Kontrolowanie	9,2%	8,5%	18,7%	31,1%	32,4%
Przekonywanie	3,6%	4,9%	19,0%	40,3%	32,2%
Autoprezentacja	5,2%	8,8%	23,8%	36,1%	26,1%
Rozwijanie innych	6,2%	8,5%	22,5%	37,6%	25,3%
Inne	60,3%	2,3%	7,9%	11,4%	18,1%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

6.1.3. Deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji twardych w podziale na grupy zawodowe

Deficyty kompetencyjne definiuje się jako braki umiejętności pracowników w kontekście oczekiwań pracodawców. Same kompetencje „twarde” określają zaś zakres mierzalnych umiejętności niezbędnych do wykonywania przypisanych danej osobie zadań. W przypadku pracowników wymiaru sprawiedliwości najważniejsze umiejętności „twarde” są powiązane z wiedzą prawniczą. Warto w tym miejscu podkreślić, że potrzeby i oczekiwania pracodawcy w przypadku pracowników wymiaru sprawiedliwości w sposób istotny zmieniają się w czasie ze względu na ewoluujący kontekst legislacyjny wykonywanych zadań. Częste zmiany, niepewność co do sposobu stosowania nowych procedur czy istotny, zwłaszcza

w początkowej fazie po nowelizacjach, brak wypracowanej linii orzeczniczej stanowią główną oś, wokół której koncentrują się identyfikowane deficyty w zakresie kompetencji „twardych”.

„Na przykład zmienia się ustawa o komornikach – no to ja nie wiem, kogo bezpośrednio ona dotyczy w sądzie, no i wtedy oni sami mówią, że na przykład tutaj my robimy kontrolę komorników, to, ponieważ zmienia się ustawa, chcielibyśmy pójść na jakieś szkolenie.”

Wywiad indywidualny | Dyrektor (Sąd)

To na ten element kładziono nacisk, podkreślając, że potrzeba ta ma charakter permanentny, bowiem liczba i zakres wprowadzanych zmian są bardzo duże, a dostęp do szkoleń zdecydowanie niewystarczający. Zbyt mała liczba szkoleń była sygnalizowana przez niemal wszystkich badanych, z którymi prowadzono indywidualne i grupowe rozmowy. Pracownicy podkreślali, że zmiany prawa są bardzo częste i mimo że nierzadko są to korekty o dużym znaczeniu, to nie są wystarczająco wspierane przez działania szkoleniowe.

„Bolączką u nas przede wszystkim jest to, że o wszelkich zmianach w prawie musimy się same gdzieś tam, skądś dowiedzieć, I tak na przykład wyszło ostatnio, statystykę roczną robiłam i okazało się, że w związku ze zmianami, które zaszły w listopadzie, trzeba było część sprawozdania zrobić po prostu w inny sposób. Nikt kompletnie nas o tym nie poinformował. No, tak to wygląda.”

Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Sąd)

W tym miejscu należy podkreślić, że szczegółowe potrzeby są ściśle uzależnione od zakresu zadań danego pracownika. Jak zaznaczono w początkowej części rozdziału, są one także zmienne w czasie. Dziś obserwowane zapotrzebowanie z dużym prawdopodobieństwem będzie nieaktualne za kilka miesięcy ze względu na fakt, że zaistnieją inne – dziś nieprzewidywalne dla pracowników – zmiany, które wygenerują nowe potrzeby szkoleniowe.

W trakcie badania ilościowego pracowników sądów i prokuratur zapytano o to, z jakich szkoleń w zakresie kompetencji „twardych” chcieliby skorzystać. Badani mieli za zadanie wskazać preferowaną tematykę, ale także określić priorytety, zaznaczając, które ze szkoleń są dla nich najważniejsze w kontekście ich potrzeb rozwojowych, a które są potrzebne w dalszej kolejności.

Pracownicy merytoryczni zdecydowanie najczęściej wskazywali te szkolenia, których tematyka wpisuje się w główne obszary prawa, tj. prawo karne i cywilne wraz z rodzinnym. Co ważne, potrzeby te obejmują zarówno same elementy związane z orzecnictwem, jak też stosowaniem procedur.

Tabela 13 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? | Pracownicy merytoryczni

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Prawo karne (n=1048)	44,5%	15,1%	10,1%	11,5%	18,9%
Procedury postępowania cywilnego (n=1031)	42,6%	14,5%	11,2%	10,0%	21,8%
Procedury postępowania karnego (n=1018)	40,5%	18,6%	10,2%	11,7%	19,1%

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Prawo cywilne (n=989)	30,2%	19,9%	14,9%	12,5%	22,4%
Prawo rodzinne (n=969)	24,5%	19,8%	23,3%	13,8%	18,6%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań (n=846)	28,6%	12,8%	15,1%	13,0%	30,5%
Prawo unijne (n=799)	19,1%	16,0%	21,4%	16,6%	26,8%
Prawo rodzinne międzynarodowe (n=789)	14,8%	19,6%	20,4%	18,6%	26,5%
Prawo medyczne (n=774)	18,2%	13,4%	20,8%	16,3%	31,3%
Współpraca z biegłymi (n=752)	24,1%	14,9%	16,6%	13,0%	31,4%
Prawo spółek handlowych (n=749)	15,0%	15,2%	22,3%	12,8%	34,7%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka (n=746)	14,9%	13,3%	23,7%	19,2%	29,0%
Prawo gospodarcze (n=744)	16,9%	15,3%	19,6%	16,3%	31,9%
Prawo nieruchomości (n=733)	17,7%	12,6%	20,6%	15,3%	33,8%
Prawo upadłościowe (n=731)	16,6%	15,6%	16,4%	16,4%	35,0%
Prawo pracy (n=719)	13,4%	13,9%	21,0%	18,1%	33,7%
Prawo podatkowe (n=694)	14,6%	11,0%	18,6%	17,1%	38,8%
Prawo własności intelektualnej (n=671)	13,0%	12,7%	21,6%	19,1%	33,7%
Prawo administracyjne (n=669)	9,0%	14,6%	22,9%	19,6%	33,9%
Inne przepisy prawa międzynarodowego (n=661)	12,7%	11,2%	19,4%	18,2%	38,6%
Prawo zamówień publicznych (n=650)	11,4%	9,1%	17,8%	18,8%	42,9%
Prawo rynku kapitałowego (n=642)	12,9%	11,5%	17,9%	14,0%	43,6%
Prawo samorządowe (n=623)	9,0%	8,8%	18,1%	21,0%	43,0%
Inne (n=665)	34,4%	8,1%	7,5%	5,4%	44,5%

Źródło: opracowanie własne

Warto zauważyć, że w trakcie rozmów bezpośrednich sygnalizowano także zapotrzebowanie na szkolenia nie tylko ściśle prawnicze, ale także umożliwiające poznanie szerszego kontekstu analizowanych zagadnień. Przykładem tego mogą być programy poszerzające wiedzę z obszaru gospodarki i funkcjonowania instytucji finansowych. Badani podkreślali, że rozumienie funkcjonowania np. giełdy byłoby znaczącym ułatwieniem w analizie spraw, które dotyczą tego obszaru.

„Rzeczywistość gospodarcza. Funkcjonowanie gospodarki, bo żeby prowadzić postępowanie karne dotyczące przestępczości gospodarczej, to trzeba znać funkcjonowanie, co to jest giełda papierów finansowych, w ogóle obieg finansowy cały, funkcjonowanie rynku kapitałowego.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Prokuratura)

Zbliżone są także potrzeby rozwojowe pracowników administracyjnych. Podobnie jak w przypadku deklarowanych potrzeb szkoleniowych sędziów czy prokuratorów urzędnicy podkreślali dużą potrzebę szkoleń związanych z wprowadzanymi zmianami.

„Procedury się zmieniają, nie tylko takie twarde procedury merytoryczne, które stosują sędziowie, referendarze, asystenci, ale też zmieniają się procedury dotyczące pracy biurowej, bo to też jest regulowane odpowiednimi aktami prawnymi, poza tym to zarządzenie ministra sprawiedliwości to też się cały czas zmienia (...). Zawsze jakiegokolwiek szkolenie merytoryczne z zakresu procedur biurowych, które się tutaj odbywają, jest bardzo ważne dla nich i myślę, że oni byliby zainteresowani, gdyby było też na przykład szkolenie z instrukcji sądowej.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Sąd)

Tabela 14 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? | Pracownicy administracyjni

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Prawo cywilne (n=1159)	28,0%	16,9%	14,6%	13,1%	27,4%
Procedury postępowania cywilnego (n=1111)	28,2%	20,8%	12,2%	13,0%	25,8%
Prawo pracy (n=1107)	27,9%	15,0%	20,1%	14,4%	22,7%
Prawo administracyjne (n=1027)	17,5%	17,5%	22,0%	14,1%	28,8%
Prawo karne (n=991)	31,6%	13,8%	12,6%	12,7%	29,3%
Procedury postępowania karnego (n=985)	29,8%	15,5%	12,8%	12,9%	28,9%
Prawo rodzinne (n=947)	15,3%	13,9%	21,5%	14,8%	34,4%
Prawo zamówień publicznych (n=884)	20,5%	11,5%	13,6%	13,7%	40,7%
Współpraca z biegłymi (n=882)	17,1%	10,7%	15,1%	16,1%	41,0%
Prawo nieruchomości (n=816)	12,9%	9,9%	16,4%	15,4%	45,3%
Prawo unijne (n=804)	11,2%	11,4%	17,4%	15,2%	44,8%
Prawo podatkowe (n=800)	13,1%	11,5%	16,6%	15,1%	43,6%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka (n=765)	11,0%	8,8%	16,6%	15,6%	48,1%
Prawo rodzinne międzynarodowe (n=761)	12,1%	10,6%	15,9%	15,1%	46,3%
Prawo gospodarcze (n=740)	10,1%	6,8%	15,0%	15,9%	52,2%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań (n=731)	11,4%	7,5%	13,4%	11,4%	56,4%
Inne przepisy prawa międzynarodowego (n=728)	10,3%	7,6%	13,5%	14,1%	54,5%
Prawo spółek handlowych (n=725)	9,8%	7,3%	13,9%	15,9%	53,1%
Prawo samorządowe (n=719)	8,5%	8,8%	13,4%	16,1%	53,3%
Prawo własności intelektualnej (n=713)	10,5%	7,0%	14,2%	13,5%	54,8%
Prawo medyczne (n=693)	8,9%	7,4%	13,3%	12,7%	57,7%

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Prawo upadłościowe (n=689)	9,0%	5,7%	14,1%	13,6%	57,6%
Prawo rynku kapitałowego (n=681)	10,0%	4,8%	11,3%	13,2%	60,6%
Inne (n=783)	31,5%	7,4%	8,7%	4,3%	48,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Badani mieli także możliwość wskazania tematyki szkoleń, która by ich interesowała. W poniższej tabeli wskazano najczęściej sugerowane szczegółowe tematy szkoleń w 23 obszarach.

Tabela 15 Proponowane szczegółowe tematy szkoleń merytorycznych

Dział	Szczegółowe tematy
Prawo cywilne	Zobowiązania i spadki, własność i inne prawa rzeczowe, umowy
Procedura postępowania cywilnego	Postępowania egzekucyjne, postępowania nieprocesowe, postępowania wieczystoksięgowe, postępowania odbioru dziecka, doręczanie przesyłek sądowych
Prawo rodzinne	Majątkowe stosunki małżeńskie, alimenty, rozwód, przysposobienie dziecka, ograniczenie i pozbawienie praw rodzicielskich, kontakty z małoletnim dzieckiem
Prawo rodzinne międzynarodowe	Jurysdykcja, porwanie dziecka, alimenty
Prawo spółek handlowych	Odpowiedzialność spółki i jej członków, przekształcanie spółek
Prawo rynku kapitałowego	Instrumenty finansowe
Prawo unijne	Doręczenia przesyłek sądowych, ochrona konsumentów, spadki, ochrona danych osobowych
Prawo pracy	Czas pracy, odpowiedzialność pracownika i pracodawcy, praca i obowiązki pracownika
Prawo administracyjne	Decyzje administracyjne, postępowanie administracyjno-sądowe, skargi i wnioski
Prawo podatkowe	VAT, PIT, oszustwa finansowe
Prawo nieruchomości	Gospodarowanie nieruchomościami, obrót nieruchomościami, księgi wieczyste, zarządzanie nieruchomościami, księgi wieczyste
Prawo zamówień publicznych	Procedura przetargu publicznego, elektroniczna zamówień publicznych
Prawo karne	Prawo karne skarbowe, prawo karne wykonawcze, wyrok łączny, przestępstwa przeciwko zdrowiu i życiu
Procedury postępowania karnego	Zabezpieczenie majątku, END, kara ograniczenia wolności, postępowanie z dowodami rzeczowymi, sporządzanie uzasadnień, wykonawstwo orzeczeń
Prawo upadłościowe	Wpływ ogłoszenia upadłości na inne postępowania
Prawo gospodarcze	Aspekty karne prawa gospodarczego, rejestracja przedsiębiorców
Prawo własności intelektualnej	Patenty i wynalazki, prawo autorskie i wynalazcze

Dział	Szczegółowe tematy
Prawo medyczne	Błędy w sztuce medycznej, odpowiedzialność za błąd medyczny, zgoda na zabieg medyczny
Prawo samorządowe	Kompetencje organów samorządowych, współpraca sądu z samorządem
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	Ochrona praw dziecka, orzecznictwo ETPCz
Inne przepisy prawa międzynarodowego	Obrót zagraniczny, obrót zagraniczny dokumentów, prawo karne międzynarodowe, doręczenia zagraniczne
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	Przesłuchiwanie dzieci i osób z niepełnosprawnością intelektualną
Współpraca z biegłymi	Analiza i ocena opinii, dowód z opinii biegłego

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Zbliżone wnioski płyną także z wcześniejszych badań potrzeb szkoleniowych pracowników opisanych w raportach opracowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości i KSSiP. Potrzeby szkoleniowe zidentyfikowane w raporcie „Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok” zostały określone głównie w obszarze znajomości dziedzin prawa krajowego, związanego z realizacją obowiązków zawodowych pracowników prokuratur i sądów. Analiza struktury szkoleniowej wskazuje, iż najpopularniejsze odpowiedzi wśród respondentów były związane z takimi dziedzinami jak: pozostała tematyka (prawna) (18,6%), prawo cywilne procesowe (16,5%) oraz prawo karne procesowe i wykonawcze (14,1%).

Tabela 16 Hierarchia bieżących potrzeb szkoleniowych wg dziedzin

Dziedzina	Liczba wskazań	Udział %
Pozostała tematyka (prawna)	1871	18,6 %
Prawo cywilne procesowe	1662	16,5%
Prawo karne procesowe i wykonawcze	1422	14,1%
Pozostała tematyka (pozaprawna)	1333	13,2%
Prawo karne materialne	1276	12,7%
Prawo cywilne materialne	1034	10,3%
Prawo wierzystoksięgowie i hipoteczne	452	4,5%
Prawo gospodarcze (w tym upadłościowe)	329	3,3%
Prawo rodzinne i nieletnich	319	3,2%
Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych	268	2,7%
Prawo rejestrowe (KRS, RZ)	100	1,0%
Łącznie	10 066	100,0%

Źródło: KSSiP, Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok, Lublin 2019, s. 89.

W przywoływanym już raporcie „Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok” została opisana hierarchia tematów rekomendowanych szkoleń. Największe zapotrzebowanie na szkolenia wśród pracowników wymiaru sprawiedliwości dotyczy organizacji pracy administracyjnej, które najczęściej zgłaszają urzędnicy sądowi. W przypadku dziedziny pozaprawnej najliczniej

wskazywaną grupą potrzeb wymienionych w raporcie był stres w pracy, mobbing i wypalenie zawodowe. Trzecią w hierarchii potrzeb jest prawo karne materialne, które w szczególności odnosi się do przestępstw finansowych i gospodarczych.¹⁰ Pozostałe grupy tematów sugerowanych szkoleń bezpośrednio odwołują się do tematyki prawnej z danych dziedzin, nie wyróżniając się statystycznie wśród ww. grup stanowisk w jednostkach wymiaru sprawiedliwości.

Tabela 17 Dziedziny i grupy tematów, w zakresie których rekomendowane jest przeprowadzenie szkoleń

Dziedzina	Grupy tematów
Pozostała tematyka (prawna)	Organizacja sekretariatów i sądów
Prawo karne materialne	Przestępstwa finansowe i gospodarcze Przestępstwa skarbowe Cyberprzestępczość
Prawo karne procesowe i wykonawcze	Obrót zagraniczny w sprawach karnych
Prawo cywilne procesowe	Obrót zagraniczny (współpraca międzynarodowa, prawa kolizyjne, jurysdykcja) Nadzór jurysdykcyjny nad komornikami
Prawo cywilne materialne	Sprawy działowe (zniesienie współwłasności, dział spadku, podział majątku wspólnego) Zagadnienia części ogólnej k.c. Prawo bankowe, kredyty walutowe, klauzule abuzywne w umowach kredytowych
Prawo rodzinne i nieletnich	Prawo medyczne Obrót zagraniczny w sprawach rodzinnych i nieletnich
Prawo wieczystoksięgowe i hipoteczne	Przekształcenia użytkowania wieczystego we własność
Pozostała tematyka (pozaprawna)	Stres w pracy, mobbing i wypalenie zawodowe

Źródło: KSSiP, *Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok, Lublin 2019, s.169.*

Deficyty kompetencyjne określone jako potrzeby szkoleniowe zidentyfikowano w raporcie „Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok” w odniesieniu do grup zawodowych, zostały one przedstawione poniżej. Jak ilustruje Tabela 17, w poszczególnych grupach wyniki najczęściej wymienianych potrzeb szkoleniowych są zróżnicowane:

- sędziowie; prawo cywilno-materialne (20,2%),
- asystenci sędziów; prawo cywilne procesowe (35,2%),
- referendarze sądowi; prawo cywilne procesowe (37,2%) oraz prawo wieczystoksięgowe i hipoteczne (35,3%),
- urzędnicy sądów; pozostała tematyka prawna (66,4%),
- kuratorzy zawodowi; pozostała tematyka prawna (52,4%),
- prokuratorzy; prawo karne procesowe i wykonawcze (45,3%),
- urzędnicy prokuratur; pozostała tematyka prawna (70,9%),
- asystenci prokuratorów; prawo karne procesowe i wykonawcze (51,2%),
- asesory sądowi; prawo cywilno-materialne (31,5%),
- asesory prokuratury; prawo karne procesowe i wykonawcze (54,1%).

¹⁰ Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok, KSSiP, Lublin 2019, s.167.

Tabela 18 Struktura bieżących potrzeb szkoleniowych w odniesieniu do grup zawodowych

Adresaci szkoleń	Pozostała tematyka (prawna)	Prawo cywilne procesowe	Prawo karne procesowe i wykonawcze	Pozostała tematyka (pozaprawna)	Prawo karne materialne	Prawo cywilno-materialne	Prawo wieczystoksięgowe i hipoteczne	Pozostałe	Łącznie
Sędziowie	4,50%	16,0%	16,20%	8,70%	17,50%	20,20%	0,50%	16,4%	100%
Asystenci sędziów	2,70%	35,20%	16,80%	1,80%	16,90%	12,40%	0,70%	13,5%	100%
Referendarze sądowi	3,20%	37,20%	0,40%	3,50%	0,30%	8,20%	35,30%	11,9%	100%
Urzędnicy sądów	66,40%	0,30%	1,20%	29,70%	0,10%	0,30%	1,20%	0,8%	100%
Kuratorzy zawodowi	52,40%		0,80%	46,00%	0,20%			0,6%	100%
Prokuratorzy	6,50%	2,30%	45,30%	7,00%	31,90%	1,50%	0,20%	5,3%	100%
Urzędnicy prokuratur	70,90%		1,30%	26,30%	1,00%		0,00%	0,5%	100%
Asystenci prokuratorów	7,40%	3,50%	51,20%	0,40%	34,80%		0,40%	2,3%	100%
Asesorzy sądowi	4,20%	19%	6,50%	8,80%	12,50%	31,50%	0,50%	7,0%	100%
Asesorzy prokuratury	2,40%	3,50%	54,10%	5,90%	28,20%			5,9%	100%
Inni	43,80%			53,10%				3,1%	100%
Łącznie	18,6%	16,5%	14,1%	13,2%	12,7%	10,3%	4,5%	10,1%	100%

Źródło: KSSiP, Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok, Lublin 2019 r., s.97.

Określenie potrzeb szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości jest zadaniem wymagającym analizy wielu oddziałujących na siebie czynników. Należy bowiem pamiętać, że potrzeby szkoleniowe i zakres wiedzy, kompetencji oraz umiejętności, które należy przekazać wybranym grupom pracowników, jest uzależniony zarówno od czynników wewnętrznych (np. wykształcenia i kwalifikacji kadr), jak i zewnętrznych związanych ze zmianami prawnymi, technologicznymi czy w końcu kulturowymi, wpływającymi na zmianę oczekiwań interesantów. Wymiar sprawiedliwości zmienia się, a zmiany te wynikają nie tylko z nowych rozwiązań prawnych, ale też z ogólnych trendów obserwowanych w skali globalnej. Warto zauważyć, że tylko w I półroczu 2017 roku aż 30,6% ogółu załatwionych spraw sądy powszechne obsłużyły za pośrednictwem systemów teleinformatycznych¹¹. W kontekście postępujących zmian technologicznych trzeba zaznaczyć, że w trakcie wywiadów sygnalizowano istniejące wciąż zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu obsługi programów komputerowych.

„Prawda jest taka, że nikt ze starszych urzędników ani z tego Worda ani Excela nie był szkolony i oni, pracując u nas, często zwracają się nawet do młodszych pracowników, żeby im tam w czymś pomogli, bo mają problem z formatowaniem, z kopiowaniem, z zapisywaniem, z takimi podstawowymi rzeczami”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Prokuratura)

„O, właśnie umiejętności techniczne – tak, ja bym tutaj jeszcze właśnie takie – jest taki problem. Na salach rozpraw jest dużo odtworzeń takich, że na jakimś nośniku pamięci coś jest i trzeba to na sali odtworzyć. I panie protokolantki niby potrafią, ale nie zawsze, no bo to różne są nośniki, a trochę też się boją, a sędziowie na wszelki wypadek zawsze wołają informatyka.”

¹¹ Podstawowa informacja o działalności sądów powszechnych – I półrocze 2017, Departament Strategii Funduszy Europejskich, Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej, Warszawa, lipiec 2017.

Choć w badaniach ilościowych potrzeba ta nie wybrzmiała, jednak analiza treści wywiadów każe zasygnalizować, że ten element wciąż pozostaje obszarem, w którym przynajmniej część pracowników potrzebuje wsparcia.

6.1.4. Deficyty kompetencyjne w zakresie kompetencji miękkich w podziale na grupy zawodowe

W cytowanym już raporcie „Analiza kompetencji i potrzeb szkoleniowych osób zarządzających jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie” deficyty kompetencyjne zostały określone jako luki identyfikujące różnice pomiędzy pożądanym poziomem umiejętności dla grupy pracowników a zidentyfikowanym poziomem kompetencji. Grupa kompetencji określanych jako „miękkie” jest szczególnie trudna do zdefiniowania, ponieważ zawiera w sobie zestaw umiejętności związanych z cechami osobistymi i interpersonalnymi pracowników. Podobnie jak w przypadku analizy szkoleń twardych, w raporcie KSSiP „Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych...” deficyty kompetencyjne zostały powiązane z poziomem zainteresowania szkoleniami, które zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 19 Porównanie zainteresowania szkoleniami przez badane grupy zawodowe

Kompetencja	Miej. w rank.*	Próba ogólna	Sędziowie	Prokuratorzy	Asystenci	Referendarze sądowi	Asesorzy sądowi	Asesorzy prokuratury	Urzędnicy	Kuratorzy	Kierownicy
Zarządzanie stresem	1	24%	36%	24%	21%	15%	9%	15%	21%	14%	28%
Komunikacja	3	19%	33%	17%	23%	9%	16%	9%	12%	13%	15%
Wywieranie wpływu	1	24%	31%	19%	32%	24%	20%	23%	18%	18%	22%
Inteligencja emocjonalna	4	17%	29%	15%	18%	12%	4%	12%	13%	16%	17%
Współpraca	8	11%	15%	9%	13%	10%	0%	2%	12%	7%	11%
Planowanie i organizowanie	6	15%	22%	13%	18%	11%	9%	16%	11%	9%	18%
Decyzyjność	4	17%	25%	13%	27%	11%	10%	15%	9%	12%	13%
Motywowanie	10	8%	14%	6%	8%	0%	0%	2%	7%	5%	15%
Rozwijanie	12	5%	9%	6%	6%	1%	0%	2%	6%	3%	2%
Otwartość poznawcza	7	13%	20%	11%	18%	9%	9%	6%	10%	11%	7%
Nastawienie na rezultat	9	10%	10%	8%	15%	11%	5%	3%	9%	12%	11%
Zarządzanie zmianą	11	7%	10%	4%	11%	6%	1%	0%	7%	6%	6%

Źródło: KSSiP, Raport Końcowy, Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości, Warszawa 2018, s. 200.

*Miejsce w rankingu

Zbliżone zapotrzebowanie zidentyfikowano także w trakcie badania ankietowego pracowników. Na potrzebę w zakresie uzupełniania kompetencji związanych z radzeniem sobie ze stresem i trudnościami wskazała zdecydowana większość (1122 osób) pracowników merytorycznych.

Tabela 20 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? | Pracownicy merytoryczni

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami (n=1122)	38,5%	17,5%	14,1%	12,3%	17,6%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej (n=1070)	51,4%	14,4%	9,1%	8,6%	16,5%
Rozwiązywanie problemów (n=1011)	31,7%	19,3%	16,5%	14,2%	18,3%
Stosowanie procedur (n=941)	28,7%	21,7%	18,5%	12,2%	18,9%
Przekonywanie (n=923)	25,2%	21,1%	19,5%	13,8%	20,4%
Myślenie analityczne (n=916)	27,9%	21,1%	18,4%	13,8%	18,8%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne (n=887)	28,2%	20,2%	20,1%	12,4%	19,2%
Komunikatywność (n=869)	23,0%	19,9%	20,7%	14,6%	21,7%
Autoprezentacja (n=860)	16,5%	14,1%	22,6%	15,7%	31,2%
Motywowanie innych (n=857)	18,8%	20,3%	21,7%	16,7%	22,5%
Optymalizowanie działań i innowacyjność (n=857)	24,6%	21,0%	21,0%	13,9%	19,5%
Zarządzanie informacją (n=855)	17,5%	21,2%	23,7%	16,0%	21,5%
Budowanie relacji (n=843)	19,0%	16,4%	24,0%	17,6%	23,1%
Odwaga i podejmowanie decyzji (n=836)	21,9%	19,7%	20,0%	15,6%	22,8%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań (n=833)	18,7%	20,0%	23,5%	15,5%	22,2%
Umiejętności techniczne (n=832)	16,3%	22,0%	22,8%	16,1%	22,7%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów (n=828)	19,7%	24,0%	20,4%	16,5%	19,3%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem (n=814)	20,0%	22,7%	22,9%	15,0%	19,4%
Adaptowanie się do zmian (n=792)	15,5%	19,7%	25,4%	17,8%	21,6%
Kontrolowanie (n=785)	15,8%	18,3%	24,6%	16,9%	24,3%
Współdziałanie (n=779)	16,2%	22,3%	26,8%	13,6%	21,1%
Rozwijanie innych (n=774)	13,3%	16,0%	24,5%	20,7%	25,5%
Dążenie do rezultatu (n=771)	19,7%	21,1%	22,0%	16,6%	20,5%

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Etyka zawodowa i kultura osobista (n=752)	14,2%	16,6%	24,2%	18,5%	26,5%
Obiektywizm (n=733)	16,0%	19,9%	22,5%	19,2%	22,4%
Inne (n=722)	42,8%	6,2%	10,5%	4,0%	36,4%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Podobnie przedstawiają się deficyty i odpowiadające na nie potrzeby szkoleniowe pracowników administracyjnych. Także w przypadku tej grupy aż 1298 z 1798 ankietowanych wskazało potrzebę uzupełnienia kompetencji związanych z radzeniem sobie ze stresem. Ważę tego obszaru podkreślano także w trakcie rozmów bezpośrednich. Pracownicy i ich przełożeni wielokrotnie zwracali uwagę na bardzo duże zapotrzebowanie na szkolenia przygotowujące pracowników do pracy w silnie stresogennych warunkach.

„Nie wiem, to znaczy, my jesteśmy w nieustannym stresie, być może radzenie sobie ze stresem, bo to jest taka praca, która jest związana ze stresem, cały czas mamy jakieś napięcie, czy to związane z terminami, czy związane z kontaktami z ludźmi.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Sąd)

Wypowiedzi badanych potwierdzają wyniki wcześniejszych badań, których autorzy analizowali wpływ stresu na zdrowie i dobrostan pracowników wymiaru sprawiedliwości. Tematyka ta była analizowana m.in. ramach projektu „Monitoring stresu zawodowego w sądach i jego skutków zdrowotnych” zrealizowanego w latach 2014-2016 przez Stowarzyszenie Zdrowa Praca w partnerstwie z MOZ NSZZ „Solidarność” Pracowników Sądownictwa. Dane uzyskane w trakcie tych badań wskazują, że większość pracowników sądów ocenia swój stan zdrowia na niskim poziomie, zarówno w sferze zdrowia fizycznego i poczucia zestresowania, jak i samopoczucia psychicznego. Najlichniesza grupa badanych deklaruje, że dość często odczuwa stres. Bardzo niepokojące wydają się być wyniki dotyczące częstotliwości występowania symptomów o charakterze somatycznym tj. dolegliwości bólowych oraz zaburzeń snu. Dane uzyskane w badaniu wskazują na kilkukrotnie większą częstość doświadczania dolegliwości bólowych przez pracowników sądownictwa w stosunku do grupy urzędników administracji samorządowej i rządowej¹².

Tabela 21 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? | Pracownicy administracyjni

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami (n=1298)	36,4%	18,0%	14,1%	14,6%	16,9%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej (n=1234)	40,8%	18,2%	13,1%	10,3%	17,6%

¹² Stres zawodowy w sądach powszechnych i jego skutki zdrowotne, Stowarzyszenie Zdrowa Praca i MOZ NSZZ „Solidarność” Pracowników Sądownictwa, Warszawa 2016 r.

Odpowiedzi	1 - szkolenia preferowane w pierwszej kolejności	2 - szkolenia preferowane w drugiej kolejności	3 - szkolenia preferowane w trzeciej kolejności	4 - szkolenia preferowane w czwartej kolejności	5 - szkolenia preferowane w piątej kolejności
Rozwiązywanie problemów (n=1204)	30,4%	18,3%	19,4%	15,7%	16,2%
Stosowanie procedur (n=1169)	28,7%	18,4%	19,8%	16,2%	17,0%
Zarządzanie informacją (n=1094)	24,7%	20,6%	18,9%	16,7%	19,1%
Umiejętności techniczne (n=1074)	23,1%	17,0%	20,2%	17,3%	22,3%
Odwaga i podejmowanie decyzji (n=1066)	23,1%	18,9%	20,5%	18,5%	19,1%
Komunikatywność (n=1040)	21,2%	21,7%	20,7%	16,0%	20,5%
Myślenie analityczne (n=1031)	24,2%	20,0%	20,4%	16,4%	19,0%
Myślenie koncepcyjne/strategiczne (n=1027)	24,2%	19,9%	21,3%	15,7%	18,9%
Budowanie relacji (n=1017)	19,8%	18,2%	20,6%	18,8%	22,7%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań (n=1002)	21,0%	17,4%	22,0%	18,6%	21,2%
Optymalizowanie działań i innowacyjność (n=999)	19,0%	21,1%	23,9%	19,0%	16,9%
Autoprezentacja (n=988)	14,0%	15,1%	21,0%	18,2%	31,8%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem (n=976)	20,0%	20,5%	21,7%	18,2%	19,6%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów (n=976)	19,5%	17,8%	26,3%	18,5%	17,8%
Przekonywanie (n=973)	19,0%	18,9%	21,7%	19,2%	21,2%
Adaptowanie się do zmian (n=970)	17,7%	19,2%	23,0%	19,1%	21,0%
Współdziałanie (n=967)	19,6%	20,5%	21,3%	18,1%	20,5%
Motywowanie innych (n=965)	19,1%	17,6%	21,3%	21,3%	20,6%
Kontrolowanie (n=937)	17,3%	18,0%	23,3%	18,7%	22,7%
Etyka zawodowa i kultura osobista (n=936)	16,9%	19,8%	20,3%	17,7%	25,3%
Dążenie do rezultatu (n=924)	19,3%	19,2%	22,5%	19,9%	19,2%
Rozwijanie innych (n=908)	15,6%	16,6%	21,8%	20,4%	25,6%
Obiektywizm (n=878)	12,6%	18,0%	27,6%	19,0%	22,8%
Inne (n=835)	42,2%	6,3%	10,7%	5,6%	35,2%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Jedną z przyczyn występowania wymienionych deficytów kompetencyjnych są problemy związane z realizacją szkoleń przyszłych kadr pracowników wymiaru sprawiedliwości. Dotyczy to szczególnie modelu aplikacji realizowanego przez KSSiP w zakresie modelu aplikacji ogólnej. Kształcenie w obecnej formie nie przygotowuje przyszłych pracowników wymiaru sprawiedliwości do wykonywania jednocześnie kilku zawodów prawniczych ze względu na ich różnorodność i specyfikę. Ponadto aplikacja ogólna nie zawiera elementów szkoleń

związanych z kompetencjami „miękkimi”, przez co nowe kadry pracowników nie mają możliwości rozwinięcia swoich umiejętności.¹³

Uczestnicy badania zwracali uwagę także na inne elementy, których nie obejmują programy nauczania, a które stanowią istotny zasób kompetencyjny każdego pracownika. Wskazano na duże zapotrzebowanie na szkolenia językowe i rozwój kompetencji związanych z umiejętnością budowania wypowiedzi i retoryką.

„Retoryka sądowa, (...) nam tego brakuje (...), kwestia właśnie wypowiedzi, budowania tej wypowiedzi, no to jest pewna dramaturgia, prawda, ewentualnie na co zwracać, na jakie elementy, uwagę, prawda? To są takie rzeczy, których brakuje. (...) Właśnie zwłaszcza wśród asystentów, bo asystenci nie mają uprawnienia do wchodzenia na rozprawy, do reprezentowania. (...) Ale jeżeli właśnie asystent chce zostać prokuratorem bez aplikacji, to potem może mieć problemy warsztatowe.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Prokuratura)

„Czyta te uzasadnienia nasze i te innego typu orzeczenia, to stylistycznie nieraz to woła o pomstę do nieba. Nie adresuję tego do kogoś, ale do siebie również, bo człowiek kiedyś tam chodził do szkoły, pisał te wypracowania, ale to było dawno temu, a później pośpiech i tak dalej, powoduje to, i skupianie się na kwestiach merytorycznych, że ta strona stylistyczna gdzieś tam troszeczkę zostaje z tyłu, a przypominanie o tym, to byłoby cenne, takie częstsze przypominanie.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Sąd)

6.1.5. Źródła powstawania deficytów w podziale na grupy zawodowe

Wskazany we wcześniejszym rozdziale model kształcenia kadr nie jest jedynym źródłem powstawania deficytów. Analiza dostępnej literatury i wyniki przeprowadzonych badań przynoszą zbieżne wnioski co do przyczyn powstawania deficytów kompetencyjnych. Przede wszystkim pracownicy mają bardzo ograniczone realne możliwości uczestniczenia w szkoleniach, ponieważ liczba miejsc dla chętnych jest dalece niewystarczająca.

„Są szkolenia takie, jak z wypalenia zawodowego i urzędnicy też chcą w takich szkoleniach po prostu uczestniczyć. To potrafi być na liście rezerwowej około siedmiuset osób.”

Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Sąd)

Jednocześnie rotacja kadry (w szczególności w grupie pracowników administracji) prowadzi do stałego odpływu z jednostek osób, które mogłyby wspierać proces wdrażania młodych pokoleń pracowników.

„W tej chwili jest zbyt duża rotacja kadr i często ludzie w ciągu miesiąca, z miesiąca na miesiąc zajmują się innym działem, bo gdzieś tam ktoś odszedł na macierzyński, pani z dowodów rzeczowych nagle idzie na skargi, ze skarg na zawieszono i tak naprawdę uczą się tego warsztatu zupełnie od zera, a każda praca ma inną specyfikę.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Prokuratura)

¹³ Jak najlepiej uczyć sądenia, Dariusz Dudek, w: Kwartalnik KSSiP, Zeszyt 1, Kraków 2013, s. 14-15.

„No, na pewno szkolenia kadrowe, bo tego jest bardzo mało. Takie o zmianach personalnych, które są bardzo często. Rozwija się ten dział kadr i trzeba by wiele osób przeszkolić w zakresie obsługi systemu, jak i też merytorycznych.”

Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Sąd)

Warto podkreślić obciążający wpływ rotacji pracowników, bowiem niezależnie od sprawności administracyjnej i efektywności realizowanych procedur fluktuacja kadry stanowi istotny problem dla wszystkich typów instytucji, które swoje działanie opierają nie na np. infrastrukturze technicznej czy zapleczu produkcyjnym, ale właśnie na wiedzy i doświadczeniu pracowników.

„No, zapotrzebowanie jest. Jak najbardziej. Pracownicy cały czas zgłaszają, że potrzebują szkolenia radzenia sobie ze stresem, z klientami, praca w zespole, ciągle dochodzą nowi pracownicy.”

Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Sąd)

Jak wskazuje Ewaluacja Mid - Term PO PT 2014 - 2020¹⁴, jednym z najważniejszych wyzwań, z którymi musi się zmierzyć administracja publiczna, jest wysoka fluktuacja kadr. O ile pewien poziom płynności zasobów ludzkich jest zjawiskiem pozytywnym i pożądanym, świadczącym o rozwoju organizacji oraz jej pracowników, o tyle zbyt duża zmienność na stanowiskach może być okupiona sporymi kosztami związanymi z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników. Choć cytowany raport dotyczy przede wszystkim administracji rządowej, to można przyjąć, że także wymiar sprawiedliwości będzie mierzył się z podobnymi wyzwaniami, szczególnie biorąc pod uwagę fakt wchodzenia na rynek pracy nowych generacji pracowników o innych oczekiwaniach i wizjach ścieżki kariery. Ewaluacja Mid – Term PO PT 2014-2020 wskazuje, że powodów wysokiej fluktuacji należy upatrywać przede wszystkim w dobrej sytuacji na rynku pracy i atrakcyjnych alternatywach zatrudnieniowych dla specjalistów wyższego szczebla. Wniosek ten zdaje się potwierdzać fakt dużej płynności kadr w całej administracji publicznej (wzrost o 4% w ciągu jednego roku)¹⁵, ale także sektorze prywatnym¹⁶. W obecnej sytuacji na rynku pracy warunki oferowane przez instytucje wymiaru sprawiedliwości nie są zatem atrakcyjne nie tylko ze względów finansowych, ale także z powodu stresogenności pracy i dużego obciążenia obowiązkami.

„Może być tak, że spotkali się w tym okresie z tak dużym obciążeniem i z tak dużą różnorodnością spraw, które im zostały wrzucone nagle, że przestają sobie z tym radzić. Są jeszcze za mało okrzepli w tej pracy, za mało się czują pewnie i wolą poszukać czegoś innego, niż żyć w tej perspektywie tego stresu ciągłego.”

Wywiad indywidualny | Dyrektor (Sąd)

W sytuacji dużej rotacji szczególnego znaczenia nabierają szkolenia, które przygotowywałyby kadry kierownicze do przyjmowania nowych pracowników. Eksperti, z którymi rozmawiano, podkreślali wagę takiego przygotowania i dużego znaczenia umiejętności prawidłowego

¹⁴ Raport końcowy w ramach badania: Ewaluacja śródkresowa Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/61961/Raport_Koncowy_ewaluacja_mid-term_PO_PT_2014-2020.pdf

¹⁵ Zatrudnienie i wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2016 roku, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2016 r.

¹⁶ Podsumowanie Raportu Wskaźniki HR 2018, Sedlak & Sedlak, link: <https://rynekpracy.pl/artykuly/podsumowanie-raportu-wskaznikih-2018>

wdrożenia nowego pracownika, co zwiększa szansę, że zdecyduje się on pozostać w instytucji.

„Ja takie organizowałam w zeszłym roku szkolenie z umiejętności przyjmowania nowych pracowników do zespołu. Ponieważ, no, był ten problem, że ludzie przychodzili i stwierdzali, że nie i odchodzili. I niektórzy odchodzili tak po prostu, a niektórzy mówili, że właśnie przyszli tutaj, ale tak do końca to jakoś nie wiedzą, co mają tu robić czy coś.”

Wywiad indywidualny | Dyrektor (Sąd)

„Natomiast ja mam to szczęście, że akurat trzon sekretariatu jest niezmienny, więc i kierownik, i zastępca kierownika sekretariatu, i osoby, które są odpowiedzialne za poszczególne referaty, akurat się nie zmieniają, aczkolwiek rzeczywiście w sytuacji, kiedy ktoś odchodzi, jest ten problem wdrażania.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Sąd)

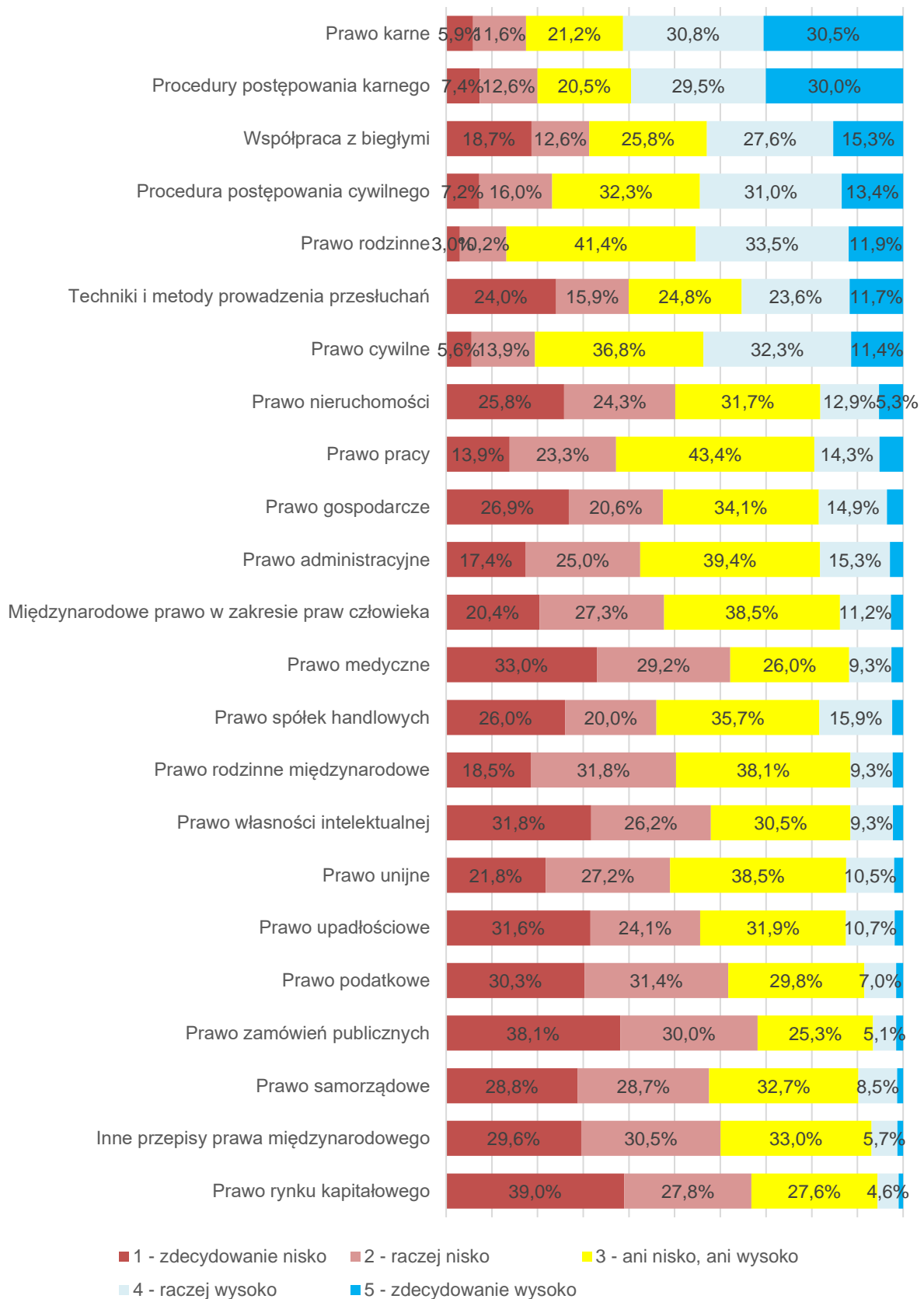
Warto zauważyć, że rotacja kadr nie byłaby tak istotnym problemem, gdyby pracowników wspierał wydolny system szkoleniowy. Jak jednak zostanie szerzej opisane w kolejnym z podrozdziałów, oferta szkoleniowa dla pracowników jest dalece niewystarczająca. Ograniczony dostęp do szkoleń dotyczy zarówno pracowników z długoletnim doświadczeniem, jak też osób, które wdrażają się do zawodu i potrzebują w sposób szczególny wsparcia rozwojowego.

6.1.6. Szkolenia zapewniające pokrycie zdefiniowanych deficytów

Analizując potrzeby pod kątem odpowiedzi na zdiagnozowane deficyty, należy skupić się na tych zagadnieniach, które są kluczowe z punktu widzenia wykonywanych obowiązków, a jednocześnie, w ocenie samych pracowników, ich poziom przygotowania w tym zakresie daje przestrzeń do rozwoju.

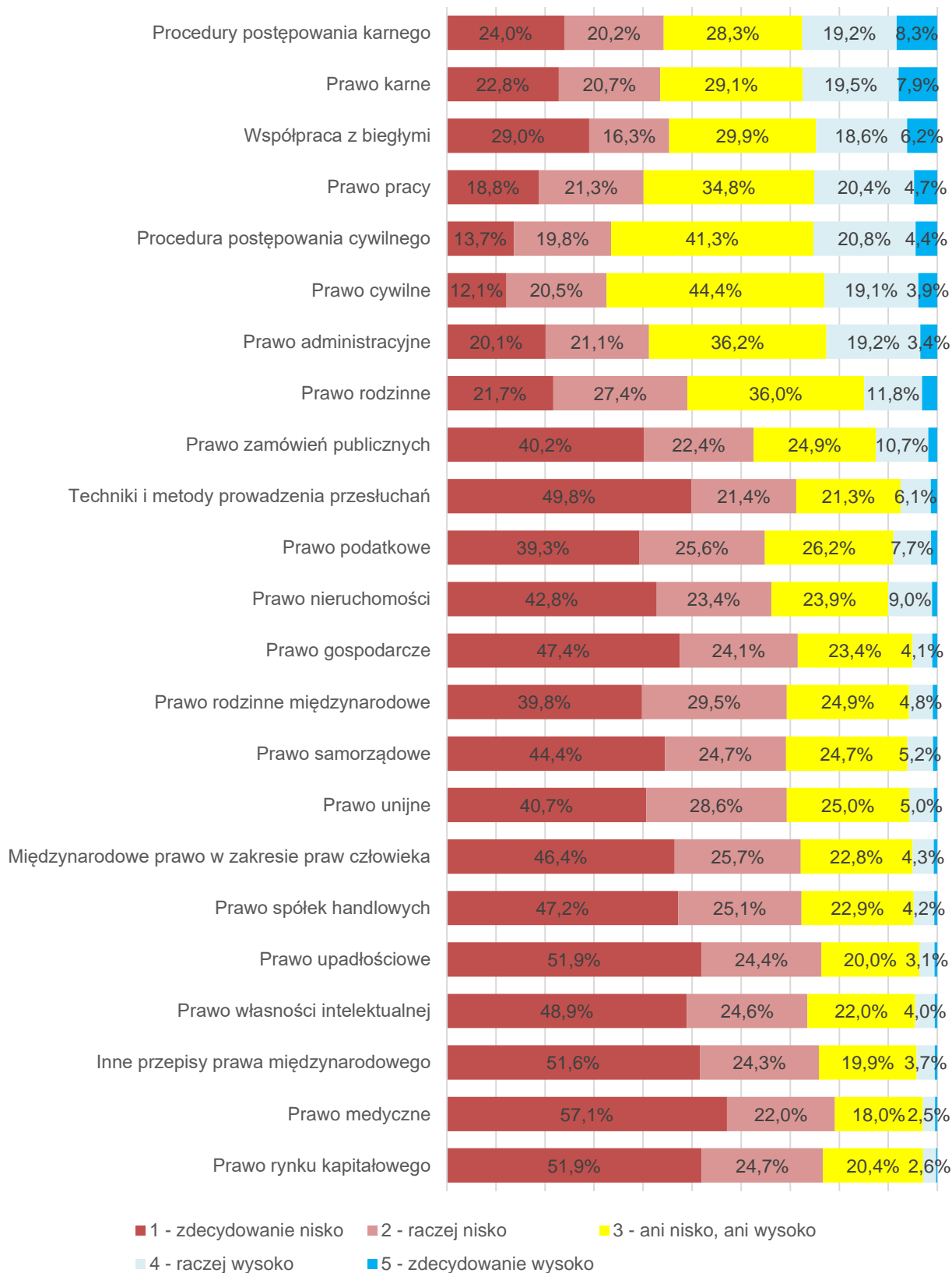
Warto zauważyć, że badani pracownicy bardzo zachowawczo ocenili swój poziom kompetencji twardych. Zarówno w przypadku analizy ocen kadr merytorycznych, jak też administracyjnych zwraca uwagę duży udział odpowiedzi wskazujących na średnią/ umiarkowaną ocenę kompetencji w kolejnych obszarach. Świadczy to o rzetelnym osądzie posiadanej wiedzy i umiejętności, ale także o dużej potrzebie rozwojowej.

Wykres 8 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji merytorycznych/ twardych? | Pracownicy merytoryczni (n=1539)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Wykres 9 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji merytorycznych/ twardych? | Pracownicy administracyjni (n=1798)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

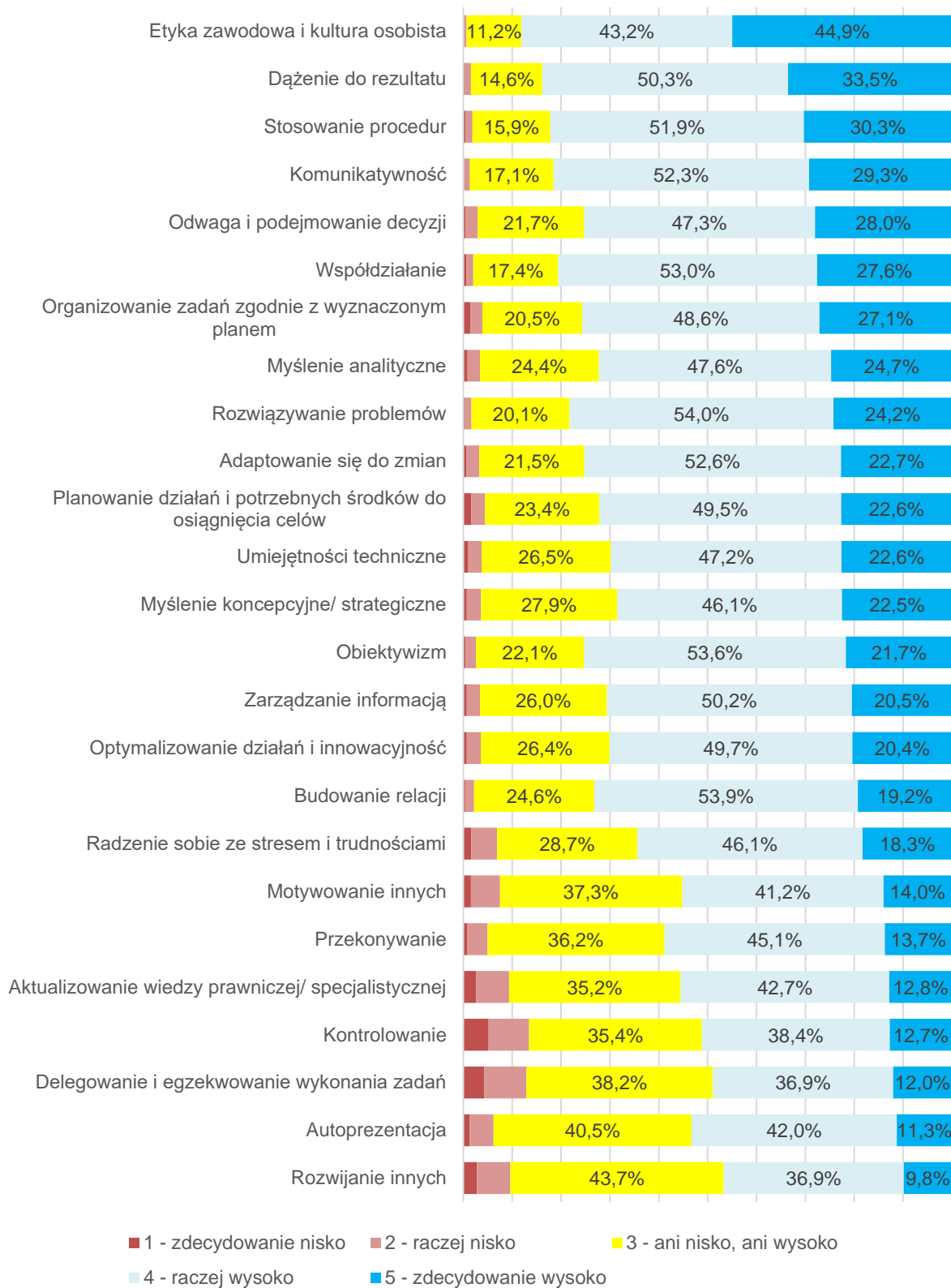
Wyraźniej lepiej badani ocenili swój poziom kompetencji miękkich, choć, jak wskażą wnioski przytoczone w dalszej części raportu, także w tym obszarze istnieje duża potrzeba rozwoju.

Wykres 10 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? | Pracownicy merytoryczni (n=1539)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Wykres 11 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? | Pracownicy administracyjni (n=1798)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

6.1.6.1. Szkolenia zapewniające pokrycie zdefiniowanych deficytów w zakresie kompetencji twardych pracowników sądów i prokuratur

Tabela 22 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? | Pracownicy merytoryczni sądów (n=1155)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Współpraca z biegłymi	23,9%	15,2%	28,7%	23,5%	8,8%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	30,3%	19,6%	27,0%	18,0%	5,2%
Procedury postępowania karnego	9,1%	16,4%	25,8%	29,0%	19,7%
Procedura postępowania cywilnego	7,8%	14,6%	26,6%	34,7%	16,4%
Prawo zamówień publicznych	46,9%	29,7%	19,9%	2,7%	0,8%
Prawo własności intelektualnej	39,6%	29,1%	25,1%	5,4%	0,9%
Prawo upadłościowe	37,5%	23,8%	28,7%	8,5%	1,6%
Prawo unijne	25,7%	26,4%	35,2%	11,1%	1,6%
Prawo spółek handlowych	32,6%	20,0%	30,7%	14,5%	2,2%
Prawo samorządowe	35,3%	29,8%	27,8%	6,1%	1,0%
Prawo rynku kapitałowego	46,1%	27,9%	22,0%	3,4%	0,6%
Prawo rodzinne międzynarodowe	19,6%	32,1%	36,1%	10,0%	2,3%
Prawo rodzinne	2,7%	10,5%	40,1%	33,0%	13,8%
Prawo pracy	17,1%	25,7%	40,5%	11,9%	4,9%
Prawo podatkowe	37,5%	32,8%	24,4%	4,5%	0,9%
Prawo nieruchomości	30,7%	22,7%	26,6%	13,6%	6,3%
Prawo medyczne	40,6%	30,4%	21,7%	5,6%	1,6%
Prawo karne	7,1%	14,9%	26,8%	30,6%	20,6%
Prawo gospodarcze	33,7%	21,2%	30,0%	12,6%	2,4%
Prawo cywilne	6,3%	13,2%	32,1%	34,7%	13,7%
Prawo administracyjne	22,1%	28,5%	36,7%	10,4%	2,3%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	23,2%	26,8%	36,5%	10,9%	2,5%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	33,9%	29,0%	30,6%	5,5%	1,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 23 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? | Pracownicy merytoryczni prokuratur (n=384)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Prawo cywilne	3,2%	16,1%	51,3%	25,1%	4,2%
Procedura postępowania cywilnego	5,5%	20,3%	49,7%	20,0%	4,5%
Prawo rodzinne	3,9%	9,2%	45,5%	35,0%	6,3%
Prawo rodzinne międzynarodowe	15,3%	30,9%	44,3%	7,1%	2,4%
Prawo spółek handlowych	6,0%	19,9%	50,7%	20,2%	3,1%
Prawo rynku kapitałowego	17,5%	27,5%	44,4%	8,5%	2,1%

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Prawo unijne	10,0%	29,9%	48,6%	8,7%	2,9%
Prawo pracy	4,2%	15,8%	52,4%	21,6%	6,1%
Prawo administracyjne	3,1%	14,4%	47,5%	30,2%	4,7%
Prawo podatkowe	8,7%	27,3%	46,2%	14,4%	3,4%
Prawo nieruchomości	11,0%	29,1%	47,2%	10,5%	2,1%
Prawo zamówień publicznych	11,5%	31,2%	41,4%	12,3%	3,7%
Prawo karne	2,1%	1,6%	4,2%	31,3%	60,8%
Procedury postępowania karnego	2,1%	1,3%	4,2%	31,2%	61,3%
Prawo upadłościowe	13,6%	24,9%	41,5%	17,3%	2,6%
Prawo gospodarcze	6,0%	18,6%	46,5%	22,0%	6,8%
Prawo własności intelektualnej	7,9%	17,4%	47,1%	21,3%	6,3%
Prawo medyczne	10,0%	25,5%	39,1%	20,2%	5,2%
Prawo samorządowe	9,2%	25,5%	47,5%	15,7%	2,1%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	11,8%	28,7%	44,5%	11,8%	3,2%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	16,4%	35,1%	40,4%	6,3%	1,8%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	5,2%	4,7%	18,1%	40,6%	31,4%
Współpraca z biegłymi	2,9%	4,7%	16,9%	40,4%	35,1%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 24 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? | Pracownicy administracyjni sądów (n=1534)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Procedury postępowania karnego	26,3%	21,8%	27,4%	16,8%	7,8%
Prawo karne	25,0%	22,2%	28,3%	17,0%	7,4%
Współpraca z biegłymi	29,5%	15,9%	29,6%	18,6%	6,5%
Procedura postępowania cywilnego	12,1%	17,9%	41,7%	23,3%	5,0%
Prawo pracy	19,0%	21,1%	34,4%	20,8%	4,7%
Prawo cywilne	10,4%	19,0%	45,0%	21,1%	4,5%
Prawo rodzinne	20,8%	26,7%	36,6%	12,4%	3,5%
Prawo administracyjne	20,8%	20,9%	36,2%	19,0%	3,1%
Prawo zamówień publicznych	39,8%	22,4%	24,1%	11,7%	2,0%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	51,8%	20,6%	20,1%	6,2%	1,3%
Prawo podatkowe	40,0%	25,4%	25,3%	8,1%	1,2%
Prawo nieruchomości	42,7%	22,8%	23,5%	9,8%	1,2%
Prawo gospodarcze	48,0%	23,9%	22,8%	4,3%	1,0%
Prawo rodzinne międzynarodowe	40,0%	29,0%	24,8%	5,3%	1,0%
Prawo samorządowe	45,6%	24,4%	24,0%	5,1%	0,8%
Prawo spółek handlowych	47,4%	25,2%	22,1%	4,6%	0,7%
Prawo unijne	40,6%	28,8%	24,6%	5,2%	0,7%

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	47,3%	25,1%	22,4%	4,6%	0,7%
Prawo upadłościowe	52,2%	24,4%	19,4%	3,4%	0,7%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	52,5%	23,8%	19,2%	3,8%	0,6%
Prawo własności intelektualnej	50,0%	24,2%	21,1%	4,3%	0,4%
Prawo medyczne	58,6%	21,4%	17,1%	2,5%	0,4%
Prawo rynku kapitałowego	52,3%	24,8%	19,8%	2,7%	0,3%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 25 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? | Pracownicy administracyjni prokuratur (n=264)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Procedury postępowania karnego	11,0%	11,0%	33,3%	33,7%	11,0%
Prawo karne	9,8%	11,7%	33,7%	34,1%	10,6%
Prawo administracyjne	16,3%	22,0%	36,0%	20,5%	5,3%
Prawo pracy	17,8%	22,3%	37,1%	17,8%	4,9%
Współpraca z biegłymi	26,5%	18,6%	31,8%	18,6%	4,5%
Prawo podatkowe	35,2%	26,9%	31,4%	4,9%	1,5%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	38,6%	26,1%	28,0%	5,7%	1,5%
Procedura postępowania cywilnego	23,1%	31,1%	38,6%	6,1%	1,1%
Prawo rodzinne	26,9%	31,1%	32,6%	8,3%	1,1%
Prawo własności intelektualnej	42,8%	26,9%	26,9%	2,3%	1,1%
Prawo samorządowe	37,9%	26,1%	29,2%	5,7%	1,1%
Prawo unijne	42,5%	28,7%	28,0%	0,0%	0,8%
Prawo rodzinne międzynarodowe	38,6%	32,6%	25,8%	2,3%	0,8%
Prawo zamówień publicznych	42,4%	22,7%	29,2%	4,9%	0,8%
Prawo gospodarcze	44,3%	25,4%	26,9%	2,7%	0,8%
Prawo medyczne	48,5%	25,4%	22,7%	2,7%	0,8%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	41,7%	29,2%	25,4%	3,0%	0,8%
Prawo cywilne	22,3%	29,2%	40,5%	7,6%	0,4%
Prawo nieruchomości	43,2%	26,9%	25,8%	3,8%	0,4%
Prawo spółek handlowych	45,8%	25,0%	27,3%	1,9%	0,0%
Prawo rynku kapitałowego	50,0%	24,2%	23,9%	1,9%	0,0%
Prawo upadłościowe	50,4%	24,6%	23,5%	1,5%	0,0%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	45,8%	27,3%	23,9%	3,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

6.1.6.2. Szkolenia zapewniające pokrycie zdefiniowanych deficytów w zakresie kompetencji miękkich pracowników sądów i prokuratur

Poniższe tabele zawierają ilustracje ocen posiadanych kompetencji miękkich dokonaną przez przedstawicieli pracowników merytorycznych i administracyjnych sądów i prokuratur.

Tabela 26 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? | Pracownicy merytoryczni sądów (n=1155)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,3%	0,3%	5,9%	39,7%	53,8%
Obiektywizm	0,3%	0,3%	9,3%	46,4%	43,6%
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,2%	1,2%	12,5%	46,7%	39,4%
Dążenie do rezultatu	0,3%	0,4%	12,3%	49,0%	37,9%
Stosowanie procedur	0,4%	1,2%	11,8%	53,0%	33,6%
Komunikatywność	0,3%	1,2%	13,5%	53,3%	31,6%
Rozwiązywanie problemów	0,3%	0,9%	13,6%	56,0%	29,2%
Myślenie analityczne	0,4%	1,6%	18,3%	50,7%	29,0%
Współdziałanie	0,3%	1,4%	17,2%	52,7%	28,4%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	0,5%	2,2%	21,5%	50,7%	25,2%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	0,9%	2,5%	19,4%	53,9%	23,2%
Adaptowanie się do zmian	0,8%	2,0%	19,8%	54,6%	22,9%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	0,8%	2,4%	23,9%	51,3%	21,6%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	0,7%	2,8%	23,1%	52,5%	21,0%
Budowanie relacji	0,7%	2,3%	22,0%	54,4%	20,6%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,0%	3,2%	28,4%	47,2%	20,3%
Przekonywanie	0,5%	2,0%	24,3%	53,5%	19,7%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,6%	6,1%	28,0%	46,5%	17,9%
Motywowanie innych	1,0%	6,9%	32,2%	42,5%	17,5%
Umiejętności techniczne	1,6%	5,8%	32,2%	42,9%	17,4%
Zarządzanie informacją	1,3%	3,2%	30,2%	48,4%	16,9%
Kontrolowanie	2,6%	6,8%	34,1%	41,0%	15,5%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	2,8%	8,2%	36,7%	40,4%	12,0%
Rozwijanie innych	2,1%	8,1%	42,7%	37,3%	9,9%
Autoprezentacja	1,3%	5,4%	40,8%	42,9%	9,5%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 27 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? | Pracownicy merytoryczni prokuratur (n=384)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Autoprezentacja	2,1%	3,4%	40,3%	42,9%	11,3%
Budowanie relacji	1,3%	1,0%	22,8%	54,9%	19,9%
Komunikatywność	1,8%	0,3%	13,9%	54,9%	29,1%
Przekonywanie	1,6%	1,8%	25,4%	50,5%	20,7%
Rozwijanie innych	2,4%	6,6%	49,6%	30,7%	10,8%
Współdziałanie	1,3%	2,1%	11,3%	58,1%	27,2%
Zarządzanie informacją	2,1%	1,8%	22,3%	51,7%	22,0%
Motywowanie innych	2,1%	4,7%	33,9%	44,4%	15,0%
Myślenie analityczne	1,8%	1,0%	14,2%	50,9%	32,0%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	1,3%	1,6%	15,2%	50,1%	31,8%
Rozwiązywanie problemów	1,3%	1,3%	14,2%	51,4%	31,8%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	1,6%	6,0%	26,5%	44,6%	21,3%
Kontrolowanie	1,8%	3,4%	31,2%	44,1%	19,4%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,3%	2,9%	15,2%	52,8%	27,8%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,3%	2,6%	17,3%	52,2%	26,5%
Stosowanie procedur	1,3%	0,8%	7,1%	50,7%	40,2%
Etyka zawodowa i kultura osobista	1,0%	1,0%	5,5%	35,4%	57,0%
Odwaga i podejmowanie decyzji	1,0%	1,3%	9,4%	44,4%	43,8%
Dążenie do rezultatu	1,0%	0,5%	10,0%	48,8%	39,6%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,3%	3,2%	20,0%	51,1%	24,5%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,8%	3,1%	21,7%	49,7%	23,6%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	1,3%	1,6%	18,4%	54,3%	24,4%
Obiektywizm	1,0%	1,0%	8,7%	46,5%	42,8%
Adaptowanie się do zmian	1,0%	2,1%	17,8%	52,5%	26,5%
Umiejętności techniczne	1,8%	3,9%	26,2%	47,8%	20,2%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 28 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? | Pracownicy administracyjni sądów (n=1534)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,2%	0,6%	10,6%	43,2%	45,4%
Dążenie do rezultatu	0,3%	1,0%	14,4%	49,9%	34,4%
Stosowanie procedur	0,5%	1,1%	14,9%	52,3%	31,1%
Komunikatywność	0,2%	1,3%	16,3%	52,0%	30,2%

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,5%	2,5%	21,3%	46,9%	28,9%
Współdziałanie	0,7%	1,6%	16,5%	53,0%	28,2%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,5%	2,3%	19,8%	48,7%	27,7%
Myślenie analityczne	0,8%	2,6%	23,3%	47,8%	25,4%
Rozwiązywanie problemów	0,4%	1,3%	19,9%	54,2%	24,2%
Adaptowanie się do zmian	0,7%	2,6%	20,5%	52,6%	23,6%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,6%	2,7%	22,6%	50,1%	23,1%
Umiejętności techniczne	1,1%	2,4%	26,7%	47,1%	22,8%
Myślenie koncepcyjne/strategiczne	0,8%	3,0%	27,1%	46,4%	22,7%
Obiektywizm	0,5%	2,0%	21,4%	54,0%	22,1%
Zarządzanie informacją	0,8%	2,6%	25,6%	50,0%	21,0%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	0,7%	2,6%	26,0%	49,8%	20,9%
Budowanie relacji	0,4%	1,6%	23,9%	54,5%	19,6%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,5%	5,3%	28,4%	46,2%	18,6%
Przekonywanie	0,8%	4,0%	35,8%	45,0%	14,4%
Motywowanie innych	1,6%	6,1%	36,4%	41,7%	14,1%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	2,6%	6,6%	34,5%	43,4%	12,9%
Kontrolowanie	5,1%	7,8%	34,8%	39,5%	12,7%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	4,2%	8,8%	37,1%	37,8%	12,1%
Autoprezentacja	1,3%	4,8%	40,2%	42,1%	11,6%
Rozwijanie innych	2,7%	6,7%	43,5%	37,0%	10,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 29 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? | Pracownicy administracyjni prokuratur (n=264)

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,0%	0,0%	14,4%	43,2%	42,4%
Dążenie do rezultatu	0,4%	2,7%	15,9%	52,7%	28,4%
Stosowanie procedur	0,0%	3,4%	21,6%	49,2%	25,8%
Rozwiązywanie problemów	0,0%	1,5%	20,8%	53,0%	24,6%
Współdziałanie	0,0%	0,8%	22,3%	53,0%	23,9%
Komunikatywność	0,0%	0,4%	22,0%	54,2%	23,5%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,1%	3,0%	24,6%	47,7%	23,5%
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,4%	2,7%	24,6%	49,2%	23,1%
Umiejętności techniczne	0,4%	4,5%	25,4%	48,1%	21,6%

Odpowiedzi	1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	0,4%	2,3%	32,2%	43,9%	21,2%
Myślenie analityczne	1,1%	1,9%	30,7%	45,8%	20,5%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,5%	3,8%	28,4%	46,2%	20,1%
Obiektywizm	0,4%	3,0%	25,8%	51,5%	19,3%
Budowanie relacji	0,4%	2,7%	28,8%	50,8%	17,4%
Zarządzanie informacją	0,4%	3,0%	28,0%	51,1%	17,4%
Adaptowanie się do zmian	0,8%	2,7%	26,9%	52,3%	17,4%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,1%	4,2%	28,4%	49,2%	17,0%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	2,3%	5,3%	30,3%	45,8%	16,3%
Motywowanie innych	1,5%	4,9%	42,0%	38,3%	13,3%
Kontrolowanie	5,3%	11,0%	38,6%	32,2%	12,9%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	2,7%	7,2%	39,0%	38,6%	12,5%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	4,5%	7,6%	44,3%	31,8%	11,7%
Przekonywanie	0,4%	5,3%	38,6%	45,8%	9,8%
Autoprezentacja	1,1%	5,3%	42,8%	41,3%	9,5%
Rozwijanie innych	3,0%	7,6%	44,7%	36,0%	8,7%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

6.2. Możliwość uwzględnienia potrzeb szkoleniowych w ramach wsparcia ze środków EFS w ramach PO WER

Pytania badawcze, na które odpowiada rozdział:

W jaki sposób zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe można uwzględniać w ramach wsparcia współfinansowanego ze środków EFS w ramach PO WER?

- Jakie są optymalne źródła finansowania szkoleń?
- Czy zakres wymaganych szkoleń jest zgodny z zakresem wsparcia w ramach EFS?
- Jakie szkolenia można by sfinansować ze środków innych funduszy europejskich?

Jak należy udzielać tego typu wsparcia szkoleniowego w ramach POWER? Jakie powinny być kryteria oceny jakości tego wsparcia?

Problematyka organizowania szkoleń nieodłącznie jest związana z kwestią ich finansowania. W krajowych warunkach finansowanie szkoleń można uzyskać z kilku źródeł. Krajowy Fundusz Szkoleniowy jest częścią Funduszu Pracy, który umożliwia dofinansowanie kształcenia ustawicznego oraz szkoleń pracowników wymiaru sprawiedliwości. Głównym celem tejże inicjatywy jest zwiększenie potencjału kadrowego pracowników przez zwiększanie inwestycji przeznaczonych na szkolenia. Fundusz ten umożliwia realizację m.in.: kursów i studiów podyplomowych, określenie potrzeb szkoleniowych pracodawcy związanych

z kształceniem ustawicznym oraz nabycie dyplomów i certyfikatów potwierdzających nabyte kompetencje.¹⁷

Dotychczasowe zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe zostały uwzględnione w ramach wsparcia współfinansowanego ze środków EFS programu operacyjnego PO WER w zakresie działania 2.17 Skuteczny wymiar sprawiedliwości. Według najnowszej wersji Szczegółowego Opisu Osi Priorytetów Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, zatwierdzonego przez minister Małgorzatę Jarosińską-Jedynak z dnia 4 listopada 2019 roku, zostały zmodyfikowane poddziałania wchodzące w skład Działania 2.17.¹⁸

Jednym z celów szczegółowych Działania 2.17 Skuteczny wymiar sprawiedliwości jest usprawnienie procesów zarządzania i komunikacji w sądownictwie i prokuraturze, który obejmuje problemy związane ze zidentyfikowanymi potrzebami szkoleniowymi. Ponadto dedykowane typy projektów ujęte w programie 2.17, tj. szkolenia dla pracowników wymiaru sprawiedliwości wspierające wdrażanie modeli związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, komunikacją oraz kontrolą w pełni odpowiadają wskazanemu zapotrzebowaniu na szkolenia.¹⁹

Kolejnym możliwym źródłem finansowania szkoleń są środki dostępne w ramach programu EDUKACJA, którego operatorem jest Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Program Edukacja to inicjatywa realizowana ze środków Mechanizmu Finansowego EOG na lata 2014-2021, w której wnioskować o dofinansowanie mogą podmioty na wszystkich poziomach kształcenia, począwszy od edukacji wczesnoszkolnej. Program Edukacja zbudowany jest z czterech komponentów: profesjonalny rozwój kadry, mobilność w szkolnictwie wyższym, współpraca instytucjonalna w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego (VET), współpraca instytucjonalna we wszystkich sektorach edukacji. Należy podkreślić, że z tych środków nie można finansować samych szkoleń dla pracowników wymiaru sprawiedliwości. Mogą one jednak wesprzeć rozwój jednostek kształcących pracowników sądów i prokuratur. Beneficjentami funduszy mogą zostać publiczne lub prywatne placówki edukacyjne na wszystkich poziomach kształcenia (edukacja szkolna, wyższa, zawodowa, kształcenie ustawiczne) oraz instytucje lub organizacje działające w obszarze edukacji pozaformalnej na ww. poziomach kształcenia (np. organizacje non-profit, stowarzyszenia, organizacje pozarządowe czy ośrodki szkoleniowe).

6.3. Oczekiwane formy/ tryby podnoszenia kwalifikacji przez personel

Pytania badawcze, na które odpowiada rozdział:

¹⁷ Program Kształcenia Ustawicznego dla pracowników sądów powszechnych (z wyłączeniem kadry zarządczej), Ministerstwo Sprawiedliwości, Kraków 2016, s. 104-105.

¹⁸ Informacja o zmianie Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych PO WER 2014-2020, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, link: <https://www.power.gov.pl/strony/wiadomosci/informacja-o-zmianie-szoop-po-wer-2014-2020-2024/>

¹⁹ Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Warszawa 2019, s.136-137. link: <https://www.power.gov.pl/strony/wiadomosci/informacja-o-zmianie-szoop-po-wer-2014-2020-2024/>

Jakie są najbardziej oczekiwane formy/ tryby podnoszenia kwalifikacji przez ww. personel (szkolenia, kursy, studia podyplomowe itp.)?

- Jakie formy szkoleń są najlepiej oceniane przez potencjalnych uczestników?
- Jakie formy szkoleń byłyby najlepiej dopasowane do zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych/ deficytów kompetencyjnych?
- Jakie formy szkoleń mogłyby być najbardziej efektywne finansowo?

Ocena uczestników programów rozwojowych na temat przebiegu procesu szkoleniowego jest jedną z najważniejszych informacji, którą mogą otrzymać ich organizatorzy. Najlepiej oceniane szkolenia przez uczestników potwierdzają ich zasadność. W dokumentacji związanej z realizacją projektu „Nowoczesne metody zarządzania sądami (wdrożenie)” znajdują się informacje zawierające ocenę szkoleń realizowanych w ramach programu.

Jedną z najbardziej pozytywnie ocenianych form szkoleniowych były warsztaty problemowe. Według opinii uczestników oraz trenerów, forma warsztatowa okazała się najlepszym sposobem przekazywania treści i doskonalenia umiejętności oraz wymiany doświadczeń wśród słuchaczy. Ponadto, uczestnicy przedstawili zapotrzebowanie na ten rodzaj szkolenia, deklarując, iż taka forma przekazywania treści jest najbardziej przez nich pożądana.²⁰

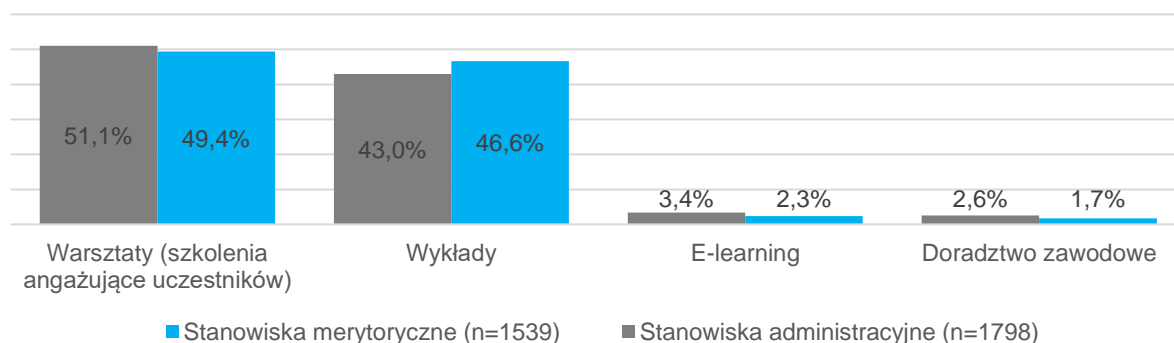
Ocenę formy szkoleniowej zadeklarowaną przez uczestników potwierdzają również wyniki z badania ewaluacyjnego. W opinii większości respondentów biorących udział w warsztatach, uczestnictwo w tejże formie szkolenia pozwoliło im na rozwinięcie swoich kompetencji. Również wysoko ocenieni zostali trenerzy prowadzący zajęcia dydaktyczne. Ponad 80% uczestników oceniło bardzo dobrze ich przygotowanie oraz sposób przekazywania treści podczas warsztatów.²¹ Informacja ta wskazuje na istotną rolę trenera prowadzącego warsztaty. Jego przygotowanie merytoryczne i sposób nauczania decydują o realizacji celów szkolenia.

Informacje płynące z cytowanych raportów znalazły także swoje potwierdzenie w wynikach badania ilościowego. Szkolenia skupiające się na konkretnym temacie i umożliwiające bezpośredni kontakt z prowadzącym są zdecydowanie najbardziej preferowaną formą przez obie grupy pracowników.

²⁰ Raport z wdrożenia wszystkich zadań w projekcie NMF Nowoczesne metody zarządzania sądami (wdrożenie), Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2017, s. 2-3.

²¹ Raport ewaluacyjny z warsztatów z zakresu doskonalenia kompetencji społecznych i organizacyjnych dla kadry kierowniczej sądów powszechnych realizowanych w ramach projektu Nowoczesne metody zarządzania sądami (wdrożenie), Ministerstwo Sprawiedliwości, Białystok 2016, s.11-13.

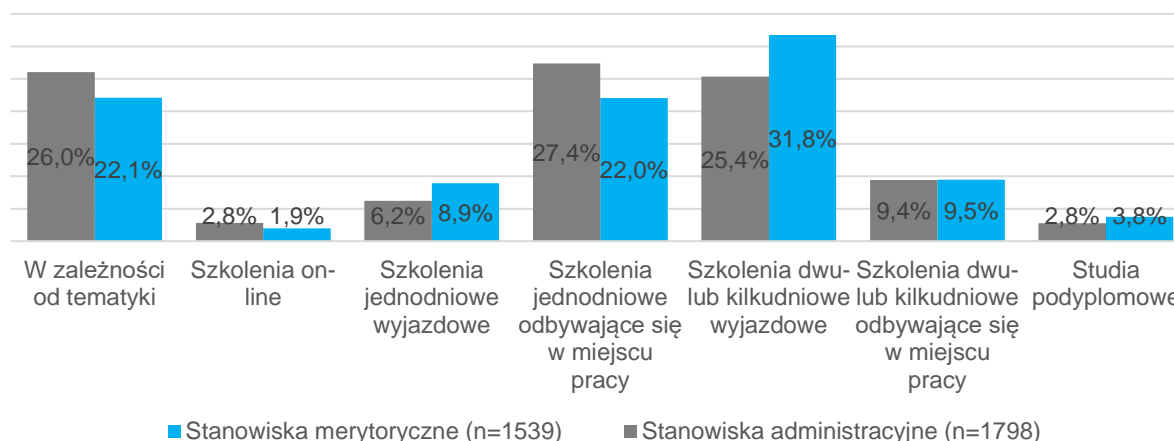
Wykres 12 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaki typ szkoleń Pan/ Pani preferuje? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Co ciekawe, zdecydowanie bardziej podzielone są opinie dotyczące preferowanego czasu i lokalizacji szkoleń. Tak podczas wywiadów bezpośrednich, jak też badania ilościowego pracownicy wskazywali zalety i wady szkoleń stacjonarnych i wyjazdowych.

Wykres 13 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaki tryb szkoleń Pan/ Pani preferuje? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Zwraca uwagę bardzo niewielkie zainteresowanie szkoleniami on-line. Statystyki te zostały potwierdzone w trakcie wywiadów grupowych i indywidualnych. Pracownicy o różnym stażu i zakresie obowiązków byli w zasadzie zgodni co do tego, że jest to mało efektywna forma rozwoju. Ich zdaniem brak kontaktu z wykładowcą jest istotną przeszkodą.

„Jest też czasami oferta różnych szkoleń e-learningowych tylko. Niestety, może i oferta, inaczej, może rozwiązanie jest dobre, natomiast to szkolenie e-learningowe z reguły to skupiają się i sprowadzają się do tego, żeby coś tam przyklikać, przeklikać i nie wiem zobaczyć jakąś prezentację i tyle. No było dwa czy trzy takie szkolenia, z tego, co ja pamiętam, to te projekty nie wniosły nic nowego do podniesienia kwalifikacji czy umiejętności.”

Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Sąd)

Zwrócono także uwagę, że w realiach codziennej pracy bardzo trudno jest skupić się na realizacji szkolenia on-line.

„Natomiast szkolenie e-learningowe to powiedzmy: o, zrobię sobie dzisiaj szkolenie. Nagle wpada mi coś pilnego, no dobra, dzisiaj nie, bo muszę zrobić to i to, bo to jest pilne. No to może jutro, ale jutro mam rozprawę, to może pojutrze, ale pojutrze znowu coś tam innego, a bo trzeba napisać uzasadnienie i to jest pilniejsze niż szkolenie e-learningowe.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Sąd)

Szkolenia wyjazdowe natomiast pozwalają w pełni skupić się na nauce i poprzez odcięcie pracownika od codziennych obowiązków gwarantują efektywne wykorzystanie czasu. Warto także zwrócić uwagę na często sygnalizowaną zaletę szkoleń wyjazdowych, jaką jest możliwość nawiązania relacji zawodowych z pracownikami innych jednostek.

„Fajnie było, oczywiście, bo te wyjazdowe szkolenia mają też plusy dodatkowe, o których Pani wspominała, kontakt z ludźmi, wymiana doświadczeń, to też jest pewnie ważne.”

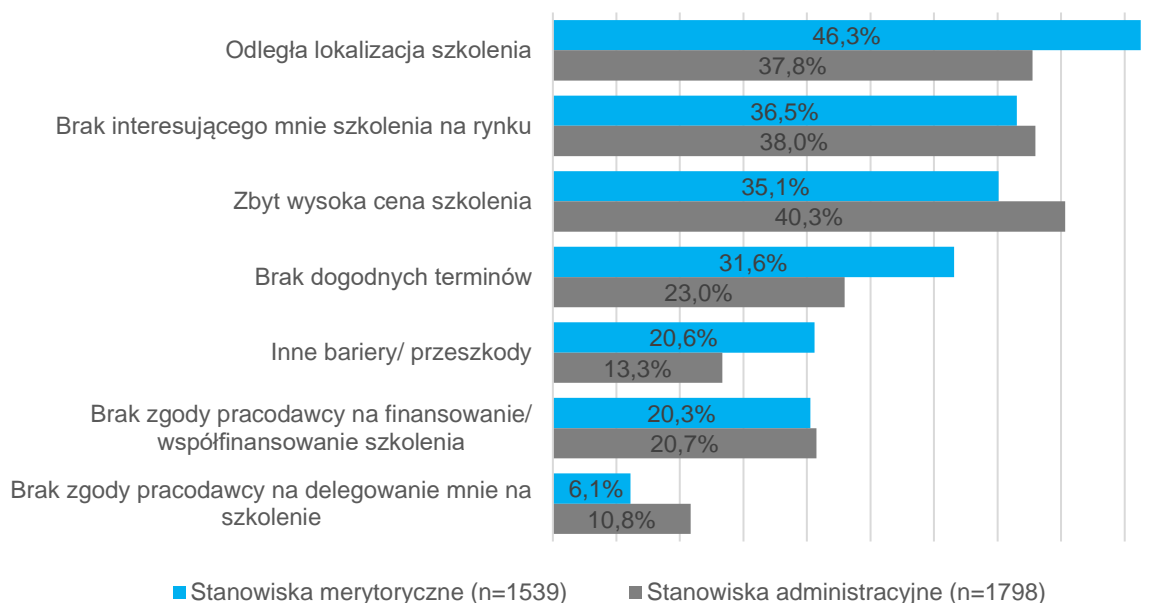
Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Prokuratura)

Jednocześnie jednak, jak wskazywali badani, wyjazdy są istotną barierą dla niektórych pracowników. Wynika to nie tylko, choć także, z dużego obciążenia pracą, ale także zobowiązaniami i obowiązkami rodzinnymi. Część osób nie może sobie pozwolić na 1-2-dniowe szkolenie związane dodatkowo z koniecznością poświęcenia wielu godzin na podróż. Nie może zatem dziwić, że to właśnie odległa lokalizacja szkolenia była barierą najczęściej wskazywaną przez pracowników obok zbyt wysokich cen szkoleń.

„Tak, wyjazd do Warszawy to jest bardzo czasochłonne, do Lublina tym bardziej i wielokrotnie zgłaszano, że bardzo chętnie, ale na tak długi czas, tak daleko, no bo to jest rzeczywiście bardzo czasochłonne, więc 3 dni wyrwane z życia prokuratora, no to dużo chętniej uczestniczą w szkoleniach tutaj, na miejscu.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Prokuratura)

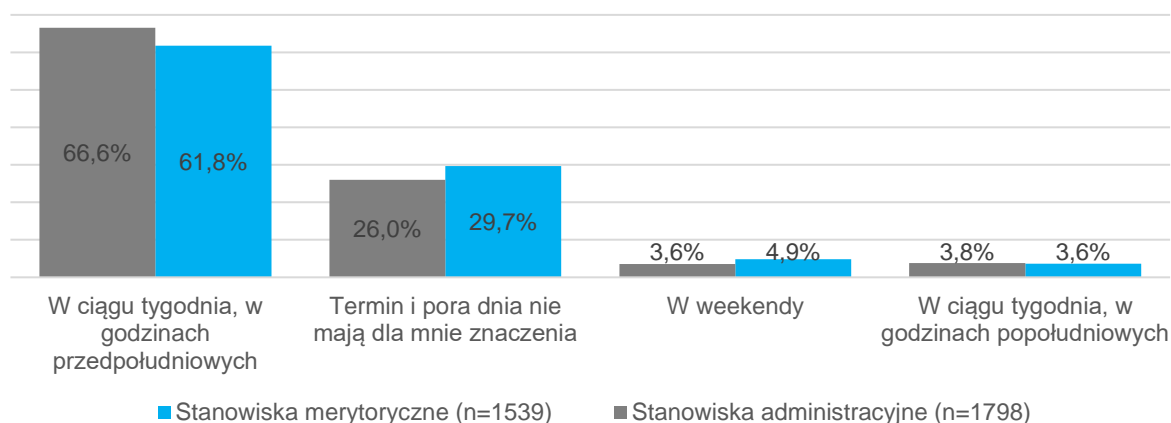
Wykres 14 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie są bariery/ przeszkody w dostępie do szkoleń, w których chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Czynniki czasu i dostępności są także zauważane w rozkładzie odpowiedzi na pytanie o preferowane dni i pory dnia, w których szkolenia, zdaniem ankietowanych, powinny się odbywać. Zwraca uwagę, że ponad połowa badanych z obu grup wskazała dni pracy i godziny przedpołudniowe, czyli porę, która nie wpływa na czas wolny pracownika i nie koliduje z jego obowiązkami rodzinnymi.

Wykres 15 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie terminy i godziny szkoleń byłyby dla Pana/ Pani najbardziej odpowiednie, biorąc pod uwagę obowiązki zawodowe i prywatne? (n=3337)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Z podobnych powodów, tj. chęci efektywnego wykorzystania czasu, nie cieszą się popularnością studia podyplomowe. O ile badani wskazywali, że są one generalnie realizowane na wysokim poziomie, to zwracano uwagę, że ich wielowątkowość nieuchronnie prowadzi do wniosku, że przynajmniej część z programu nie zawsze wpisuje się w potrzeby rozwojowe pracowników. Jednotematyczne szkolenia, nawet jeśli są kilkudniowe, pozwalają w stosunkowo krótkim czasie pogłębić wiedzę w konkretnym obszarze.

„Studia są rzeczą cenną również, aczkolwiek na tych studiach różne są tematy. Wiadomo, studia to jest temat szeroki, ale myślę, że taka forma jest też istotna i kto ma ochotę wziąć udział w takich studiach, to na pewno. (...) Natomiast myślę, że my tu mówimy o trochę czymś innym, czyli właśnie o takich szkoleniach, które nam są w danym momencie bardzo potrzebne, bo studia to jest taki trochę inny rodzaj rozwoju. Natomiast te szkolenia, to z kolei jest taki wycinek, który w danym momencie jest gorący, potrzebny i człowiek potrzebuje się czegoś dowiedzieć od razu.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Sąd)

Jak zostanie wskazane w dalszej części raportu, pracownicy korzystają ze szkoleń stacjonarnych i wyjazdowych, ale ważną aktywnością jest także samorozwój i konsultacje ze współpracownikami, które są cenne, zwłaszcza w sytuacji częstych zmian w prawie.

„To znaczy realnie staramy się sami rozwijać kompetencje poprzez doczytywanie, poprzez samokształcenie. Jeżeli mamy problem jakiś, to oczywiście robimy taki brainstorm tutaj, w wydziale, robimy sobie burzę mózgow i staramy się nad tym problemem pracować, w szczególności w sytuacjach, kiedy to jest jakaś nowość, przepisy, która jeszcze nie jest jakoś opisana w literaturze prawniczej, ani nie ma żadnego orzeczenia, dlatego póki nie ma jakichś szkoleń, to my sami staramy się robić szkolenie i samokształcenie.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Sąd)

Program szkoleń branżowych realizowanych dla grup pracowników wymiaru sprawiedliwości nie zawsze musi być równoznaczny z wysokimi kosztami. Istnieje kilka efektywnych alternatyw szkoleniowych, które nie wymagają wysokich środków finansowych.

Pierwszą formą szkoleniową jest *coaching*. Coaching to długotrwały proces dydaktyczny, który polega na samodzielnym zdobywaniu wiedzy i praktycznych doświadczeń przy współpracy z *coachem* (trenerem, opiekunem). Zadania opiekuna skupiają się na wsparciu merytorycznym, udzielaniu informacji zwrotnych (pochwały i krytyka) oraz planowaniu, wraz z podopiecznym, kolejnych etapów rozwoju. Główną cechą tej formy szkoleniowej jest pomoc mentora w nauce na błędach osoby objętej opieką (aprobanta). Wymieniona forma szkoleniowa może być porównana do asesury prokuratorskiej, ponieważ realizuje podobne zadania.²² Jednak zawód prokuratora jest stresogenny i wyczerpujący, co utrudnia realizację dodatkowych zadań związanych z coachingiem. Dodatkowo prokurator, przeciążony obowiązkami i w złym stanie psychofizycznym, nie będzie dobrym opiekunem, dlatego jedynie wybrane osoby mogą uczestniczyć w tej formie szkoleniowej.²³ Ta uwaga dotyczy również osób na innych stanowiskach (sędziowie, przewodniczący wydziałów, kierownicy, itp.).

Drugą formą szkoleniową jest *mentoring*. Mentoring to efektywna metoda nauki wiedzy praktycznej, która jest oparta na partnerskiej relacji pomiędzy mentorem a uczniem. Głównym celem tej formy jest pomoc w rozwinięciu umiejętności oraz wiedzy ucznia przez przygotowanie go do pokonywania wyzwań zawodowych. Ponadto ten rodzaj szkolenia bazuje na indywidualnej relacji pomiędzy mentorem a uczniem, która tworzy partnerską współpracę.²⁴ W przeciwieństwie do coachingu, mentoring jest bardziej formą opieki w relacji mistrz - uczeń, polega bowiem na współdziałaniu w zdobywaniu wiedzy i umiejętności. Mentoring może być szczególnie wartościowy podczas edukacji w ramach aplikacji ogólnej.

Trzecią formą szkoleniową jest e-learning. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii w ramach podnoszenia kompetencji kadr jest częstą praktyką. W krajach Zachodniej Europy istnieje kilka rodzajów szkoleń opartych na koncepcji e-learningu, do których należą: kursy on-line, blended training, fora dyskusyjne, podcasty i nagrania video oraz prowadzenie zajęć edukacyjnych on-line. Główne zalety prowadzenia szkoleń w wersji elektronicznej to: możliwość uczestnictwa w szkoleniu wielu osób w jednym czasie, możliwość pobrania materiałów szkoleniowych dla prokuratorów i sędziów w wersji cyfrowej, uniknięcie czasochłonnej podróży do miejsc szkoleń, zmniejszenie kosztów organizacyjnych oraz skrócenie czasu powstawania szkolenia.²⁵ Pomimo tych atutów istnieją również bariery korzystania z tej formy komunikacji związane z brakiem dostępności do nośników szkoleń oraz braku umiejętności obsługi platformy szkoleniowej wśród potencjalnych odbiorców. Przeszkodą utrudniającą lub uniemożliwiającą uczestnictwo w szkoleniach realizowanych tym sposobem jest także konieczność zapewnienia efektywnego łącza internetowego oraz zapewnienie komfortowych warunków udziału w szkoleniu m.in. poprzez odseparowanie od innych obowiązków danego dnia.

²² Kwartalnik Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Zeszyt 3, KSSiP, Kraków 2017, s.60.

²³ Kwartalnik Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Zeszyt 3, KSSiP, Kraków 2017, s.75.

²⁴ Mentoring w procesie kształcenia aplikantów Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, B. Fingas, M. Szala, Kraków 2018, s. 5-6.

²⁵ Implementation of the Pilot Project – European Judicial Training, European Commission, Brussels 2014, s.67-68.

6.4. Bariery w dostępie do szkoleń i możliwości eliminacji przeszkód

Pytania badawcze, na które odpowiada rozdział:

Czy istnieją bariery w dostępie do szkoleń? Jeśli tak, jakie są ich przyczyny? Jakie są możliwości eliminacji takich przeszkód?

- Jakie są ograniczenia dla uczestników do udziału w szkoleniach?
- Jakie mogą być główne problemy przy prowadzeniu rekrutacji na szkolenia?

Należy podkreślić, że w trakcie badania nie zidentyfikowano powszechnych i mających permanentny charakter barier w prowadzeniu rekrutacji na szkolenia, który by występował po stronie samych pracowników. Jak wskazano we wcześniejszym podrozdziale, kluczową przeszkodą hamującą rozwój kadr jest niewystarczająca liczba szkoleń, nie zaś niechęć pracowników do udziału w nich.

„Nie, to jest przez stronę Krajowej Szkoły, zazwyczaj w zeszłym roku i w latach poprzednich, że o północy jakiś tam, więc rano już nie było, no te tematy, które cieszyły się popularnością, to 5 minut i po rekrutacji.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Prokuratura)

Zidentyfikowano także inne bariery, które, choć występują incydentalnie, to mogą stanowić przeszkodę w rekrutacji uczestników szkoleń. Czynniki mogące zniechęcać do podnoszenia kwalifikacji są ograniczone możliwości czasowe spowodowane znaczącym obciążeniem bieżącą pracą i obowiązkami zawodowymi.

„Problem polega też na tym, że prokuratorzy są bardzo obciążeni pracą i to jest kwestia tego, że nie ma czasu na te szkolenia, że ludzie nawet, jak są fajne, atrakcyjne szkolenia, to muszą dedukować w ten sposób, że jak wyjeżdżam na 4-dniowe szkolenie, to później będę miał o wiele więcej pracy.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Prokuratura)

„Czy te szkolenia są organizowane w takich warunkach, które nie przeszkadzają w pracy. Ja ze swojego doświadczenia wiem, że w sytuacji, kiedy ja mam coś pilnego do zrobienia, to ,niestety, ja muszę to zrobić.”

Wywiad indywidualny | Kierownik (Sąd)

Remedium na tę barierę jest organizacja szkoleń w miejscu pracy bądź zamieszkania i w formie minimalizującej ilość czasu związanego nie tylko z uczestnictwem w samym szkoleniu, ale także tranzytem: dojazdem i powrotem do domu. Preferowane są zatem kursy organizowane lokalnie: bezpośrednio w jednostce lub mieście, w którym się ona znajduje.

„Najbardziej nam zależy na szkoleniach, które są możliwe do zorganizowania (...) na terenie bądź sądu, bądź miasta, w którym się sąd znajduje, żeby oderwanie od pracy było jak najmniejsze, wtedy jest większa szansa na udział większej ilości pracowników.”

Wywiad indywidualny | Dyrektor (Sąd)

6.5. Dobre i złe praktyki związane z dotychczasowymi procesami szkoleniowymi

Pytania badawcze na które odpowiada rozdział:

Jakie są dobre i złe praktyki związane z dotychczasowymi procesami szkoleniowymi pracowników w instytucjach wymiaru sprawiedliwości?

Przeprowadzenie skutecznego procesu szkoleniowego dla pracowników w instytucjach wymiaru sprawiedliwości wymaga podjęcia szeregu działań w oparciu o potrzeby szkoleniowe pracowników. Dlatego warto się przyjrzeć skutecznym praktykom zrealizowanym w sądach powszechnych.

W sądzie rejonowym Szczecin-Prawobrzeże i Zachód w Szczecinie w ramach programu pn. „Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników w sądzie” stworzono narzędzie do analizy potrzeb szkoleniowych pracowników sądu. W raporcie powstałym w wyniku analizy wdrożenia procesu wskazano, iż badanie tych potrzeb jest kluczowym elementem w procesie planowania szkoleń, co zaowocowało zidentyfikowaniem potrzeb szkoleniowych. Proces ten pozwolił na przeprowadzenie odpowiednich kroków w celu podniesienia kompetencji pracowników sądu. Według szczegółowych danych zawartych w raporcie, ponad 50% respondentów chciałoby ponownie wziąć udział w szkoleniu, co potwierdza skuteczność wdrożenia omówionej praktyki.²⁶ Przykład ten informuje, jak ważnym elementem jest zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych zanim zostanie zorganizowane konkretne szkolenie. Błędnym rozwiązaniem jest pominięcie tego działania. Ponadto po przeprowadzonym szkoleniu warto zbadać rzeczywisty wpływ uczestnictwa pracowników w danym programie, co pozwoli przeanalizować jego skuteczność.

W sądzie rejonowym w Wołominie, który również wdrożył działania w ramach tego samego projektu, stworzono procedury aktualizacji bazy wiedzy w jednostce. Celem tego rodzaju praktyki było wdrożenie stałego rozwiązania umożliwiającego podniesienie kwalifikacji zawodowych, kompetencji oraz potencjału pracowników sądu. W ramach realizacji tych praktyk powstała ogólnodostępna platforma elektroniczna zawierająca materiały szkoleniowe, wykłady oraz artykuły branżowe. Ponadto informacje zostały podzielone na cztery kategorie zawierające: szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne, legislacje oraz ogłoszenia.²⁷ Organizacja szkoleń nie jest jedynym rozwiązaniem podnoszącym wiedzę merytoryczną pracowników. Stworzenie odpowiedniego systemu komunikacji i informacji umożliwiającego poszerzanie wiedzy jest również dobrym projektem wpisującym się w obszar nowoczesnego zarządzania. Natomiast złą praktyką jest brak stworzenia warunków funkcjonowania przejrzystego i czytelnego systemu komunikacji wewnątrz jednostki.

W sądzie rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach zrealizowany został projekt szkoleniowy pn. „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach”, który miał na celu zwiększenie efektywności działań związanych z analizą potrzeb szkoleniowych pracowników. Przyjęty cykl szkoleń był dedykowany dla kadry

²⁶ Program Kształcenia Ustawicznego dla kadry zarządczej w sądach powszechnych, Ministerstwo Sprawiedliwości, Kraków 2016, s. 81.

²⁷ Program Kształcenia Ustawicznego dla kadry zarządczej w sądach powszechnych, Ministerstwo Sprawiedliwości, Kraków 2016, s. 82.

zarządczej i miał na celu rozwinięcie kompetencji miękkich oraz umiejętności związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi pracowników. Szkolenia odbywały się w małych grupach obejmujących nie więcej niż 12 pracowników w lokalizacji sądu. W przyjętej formie warsztatowej wykorzystano szereg technik szkoleniowych, takich jak: gry i symulacje, socjodramę, pracę grupową i indywidualną, burzę mózgów, dyskusję kierowaną, prezentacje oraz ćwiczenia integrujące. Całość programu została oparta o teorię, tzw. „Cykl Kolba” wskazujący najbardziej efektywny schemat edukacji dla dorosłych. Poszczególne fazy cyklu to: doświadczenie, refleksja, teoria, planowanie działania. Tak skonstruowane szkolenie pozwoliło uczestnikom na dyskusje z trenerami na temat każdego ćwiczenia, dostarczając jednocześnie informację zwrotną prowadzącym, umożliwiając im dostosowanie ćwiczenia do grupy.²⁸ Przykład ten ukazuje, jak efektywnie można wykorzystać szkolenia w formie warsztatowej.

W trakcie badania pojawiły się także przykłady działań, które spotkały się z dezaprobatą uczestników szkoleń. Należy przed ich wskazaniem zwrócić jednak uwagę, że uczestnictwo w każdym szkoleniu jest ze strony pracownika przede wszystkim inwestycją. Wymaga wykonaniu szeregu działań od zapisania się na szkolenie, przez uzyskanie zgody przełożonych, zorganizowanie wyjazdu, aż po zadbanie o to by w czasie nieobecności obowiązki zawodowe zostały przejęte przez inne osoby. Udział w szkoleniu jest zatem inwestycją, której sukces jest uzależniony od jakości szkolenia i spełnienia pokładanych w nim oczekiwań.

Kluczowym elementem, poza programem, jakości szkolenia jest osoba prowadzącego. Badani wielokrotnie wskazywali, że prowadzący powinni być osobami, które poza przygotowaniem naukowym mają także doświadczenie lub przynajmniej świadomość realiów pracy w wymiarze sprawiedliwości. Zdaniem badanych szkolenia prowadzone przez trenerów nie mających doświadczenia pracy w sądownictwie lub prokuraturze w bardzo niewielkim stopniu wpływają na podniesienie poziomu kompetencji uczestników szkolenia.

„Dlatego mówię to musi być naprawdę [praktyk], muszą być to szkoleniowcy, jeżeli chodzi o grupę kuratorów, ja myślę, że państwa również tak samo, są to osoby, które potrafią się poruszać w płaszczyźnie i mają orientację, a nie tylko stricte taką naukową.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Sąd)

Zdaniem badanych także nie zawsze faktyczny przebieg szkolenia oddaje jego tytuł, a nawet opis programu. Choć nie są to przypadki częste, to z pracowników mieli takie negatywne doświadczenia.

„Natomiast jest jedna rzecz, która dyskwalifikuje szkolenie. Temat szkolenia jest nieadekwatny do treści. Ja raz byłam na takim szkoleniu w Lublinie przez 3 dni i temat szkolenia przez 3 dni był wyczerpany, czy powiedzmy, przedstawiany ten temat, który mnie akurat interesował w ciągu nie wiem, takiego panelu dyskusyjnego praktycznego, zresztą bardzo dobrego, ale to było mniej więcej 2-3 godziny. Cały pozostały program szkolenia był w ogóle nieadekwatny do tego, na co ja się nastawiłam.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Sąd)

²⁸ Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, KSSiP, Kraków 2014, s. 141.

6.6. Potrzeby szkoleniowe w opinii osób zarządzających jednostkami organizacyjnymi

Pytania badawcze na które odpowiada rozdział:

Jakie są potrzeby szkoleniowe w opinii osób zarządzających jednostkami organizacyjnymi wymiaru sprawiedliwości istotne w kontekście ich sprawnego funkcjonowania i co decyduje i wpływa na motywację pracowników do udziału w nich?

W kontekście rozważań dotyczących programów szkoleniowych należy pozyskać opinie samych potencjalnych uczestników, ale nie można pozostać obojętnym także na wiedzę osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie poszczególnych instytucji i zauważane przez nich potrzeby instytucji. Opinia pracowników jest ściśle powiązana z ich osobistymi doświadczeniami wynikającymi z codziennej praktyki zawodowej i informacjami zwrotnymi, jakie dostają od interesariuszy lub też własnych refleksji w zakresie efektywności i skuteczności swojej pracy. To osobiste doświadczenie jest wielką wartością i stanowi fundament analizy potrzeb kompetencyjnych, niemniej, w trakcie prac włączono do nich także osoby piastujące w instytucjach wymiaru sprawiedliwości funkcje kierownicze.

Kierownicy jednostek, jako osoby odpowiadające za całokształt funkcjonowania systemu organizacyjnego, mają przekrojową wiedzę dotyczącą tego, w jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych występują największe niedobory, niedopasowania i luki kompetencyjne dziś, ale także, jakie potrzeby są zauważane w kontekście przyszłych wyzwań. Co więcej, wiedza kierowników jednostek jest z natury rzeczy pełniejsza, gdyż są oni informowani np. o planowanych zmianach legislacyjnych czy planowanych usprawnieniach dotyczących np. wdrażania nowych rozwiązań technologicznych. Mają zatem całościowy obraz funkcjonowania swojej instytucji oraz potrzeb kompetencyjnych zarówno tych, obserwowanych obecnie, jak i tych, które mogą się pojawić w perspektywie najbliższych kilku lat.

Opinie dyrektorów, kierowników i prezesów co do potrzeb kompetencyjnych pracowników były zbieżne z danymi płynącymi z badania ilościowego pracowników administracyjnych i merytorycznych. W raporcie wielokrotnie także cytowano wypowiedzi kierowników, które ilustrowały ich opinie co do potrzeb szkoleniowych. W tym podrozdziale skupiono się zatem na tych potrzebach, które osoby piastujące kierownicze stanowiska sygnalizowały w odniesieniu do swoich własnych potrzeb rozwojowych. To ważne zagadnienie, tak ze względu na komfort pracy samych kadr zarządzających, jak też na konieczność budowania stabilnych zespołów i dążenia do ograniczenia rotacji pracowników.

Warto zauważyć, że wymiar sprawiedliwości ma ograniczone możliwości konkurowania wysokością płac z innymi działami gospodarki. Należy zatem wzmacniać inne atuty pracy w sądach i prokuraturach – w tym oferować możliwości odbywania dopasowanych do potrzeb, interesujących szkoleń, które faktycznie pozwolą efektywniej funkcjonować systemowi, a jednocześnie będą zaspokajały ambicje i potrzeby kadr. Wśród pracowników sądów szczególnie widoczny jest deficyt umiejętności motywowania innych, który występuje w stanowiskach kierowniczych oraz szeregowych.

„zarządzania kadrem, my, jako kierownicy zarządzamy ludźmi, nikt nas nie uczy tego zarządzania, my po prostu postępujemy jak ludzie, normalnie natomiast tego zarządzania, czy w danych sytuacjach jak się zachowywać, co wolno, czego nie wolno, czy jak to powinno wyglądać to nikt nas tego nie uczy”

Wywiad grupowy | Pracownicy administracyjni (Prokuratura)

Jedną z przyczyn takich sytuacji są problemy strukturalne sądownictwa powszechnego związane ze sprawami kadrowymi, takimi jak: deficyty naboru kadry kierowniczej średniego szczebla, niedostateczne wykorzystywanie narzędzi „miękkich” w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim oraz brak motywacyjnego systemu wynagrodzeń przeznaczonego dla pracowników administracji sądowej.²⁹ Na problem ten w trakcie badania zwracało uwagę wielu kierowników wskazując, że brak jest dostępu do szkoleń menadżerskich, które pozwalałyby nabyć wiedzę niezbędną do kierowania zespołami ludzkimi.

„Nie ma szkoleń takich stricte menadżerskich. Przychodzą nieraz ludzie nagle przy okazji jakichś tam zmian kadry (...) czy jakiejś tam zmiany powiedzmy systemowej, stają się szefami z dnia na dzień. Są wyrywanie ze stanowisk prawda czasami szeregowych. Nieraz bywa tak, że po kolei ktoś staje się kierownikiem działu, zastępcą prokuratora rejonowego, potem naczelnikiem wydziału i jeżeli taka jest jego ścieżka kariery to chwala mu za to i jego szef może tak sukcesywnie nakłada na niego po kolei nowe obowiązki i umiejętność zarządzania kadrami”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Prokuratura)

„tu jest problem, więc ja dostrzegłem, zresztą wielokrotnie to mi, no nikt tego nie powiedział wprost, ale ja to widziałem, patrzyłem między wierszami na te tematy. Nikt nas nie nauczył zarządzania kadrami, zarządzania firmą, więc tego ewidentnie brakuje.”

Wywiad grupowy | Pracownicy merytoryczni (Prokuratura)

Zgodne z powyższymi obserwacjami są informacje zawarte w raporcie „Analiza kompetencji i potrzeb szkoleniowych osób zarządzających jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie”. Na podstawie analizy średnich wyników odpowiedzi udzielonych w badaniu zostało określone kryterium występowania luk kompetencyjnych. Przyjęto wskaźnik, dla którego wartość luki jest mniejsza lub równa (-0,25), która oznacza priorytet szkoleniowy w danej grupie zawodowej.³⁰ W poniższej tabeli zaprezentowano rozkład wyników przedstawiający deficyty kompetencyjne wyróżnione w raporcie.

²⁹ Ministerstwo Sprawiedliwości, Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego – etap II, s. 222.

³⁰ Ministerstwo Sprawiedliwości, Analiza kompetencji i potrzeb szkoleniowych osób zarządzających jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie, Warszawa 2012, s.65.

Tabela 30 Podsumowanie potrzeb szkoleniowych kadry zarządzającej jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie.

Kompetencja	Prezesi i wiceprezesi		Przewodniczący		Kierownicy sekcji-sędziowie		Dyrektorzy		Główni księgowi		Kierownicy oddziałów		Kierownicy sekretariatów		Kierownicy sekcji-urzędnicy	
	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.	P. Poż.	L. kom.
Motywowanie innych	4	-0,4	5	-1,5	4	-0,4	4	-0,3			4	-0,4	4	-1,4	4	-0,5
Odwaga i podejmowanie decyzji	5	-1,1					5	-1,1								
Kontrolowanie	5	-1,3	4	-0,3	4	-0,3			5	-1						
Organizowanie			4	-0,3	4	-0,4					5	-1,2				
Komunikatywność	5	-1,1	5	-1,1												
Etyka zawodowa i kultura osobista	5	-1	5	-1,2				-1					4	-1,1		
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań			4	-0,3							4	-0,2	4	-0,3		
Myślenie koncepcyjne i strategiczne								-0,3								
Planowanie	4	-0,4						-1,3			4	-0,4			4	-0,4
Współdziałanie	5	-1,2							4	0,5	4	0,4	4	0,5		
Stosowanie procedur			4	-0,4					5	-1,2			4	-0,4	4	-0,3

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości, *Analiza kompetencji i potrzeb szkoleniowych osób zarządzających jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie*, Warszawa 2012, s. 178.

*Poziom pożądaný

**Luka kompetencyjna

Największe luki kompetencyjne w poszczególnych zawodach: prezesi i wiceprezesi; kontrolowanie (-1,3) i współdziałanie (-1,2), przewodniczący; motywowanie innych (-1,5), etyka zawodowa i kultura osobista (-1,2), kierownicy sekcji-sędziowie; motywowanie innych (-0,4), organizowanie (-0,4), dyrektorzy; planowanie (-1,3), odwaga i podejmowanie decyzji (-1,1), główni księgowi; stosowanie procedur (-1,2), kontrolowanie (-1), kierownicy oddziałów; organizowanie (-1,2), kierownicy sekretariatów; motywowanie innych (-1,4), etyka zawodowa i kultura osobista (-1,1), kierownicy sekcji-urzędnicy; motywowanie innych (-0,5), planowanie (-0,4).

6.6.1. Ocena istotności kompetencji twardych i miękkich w opinii osób zarządzających jednostkami organizacyjnymi

Tabela 31 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach | Stanowisko: Prezes sądu

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Procedura postępowania cywilnego	2,3%	9,3%	14,0%	18,6%	55,8%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	4,7%	4,7%	11,6%	32,6%	46,5%
Prawo karne	11,6%	9,3%	14,0%	20,9%	44,2%
Procedury postępowania karnego	11,6%	9,3%	11,6%	23,3%	44,2%
Prawo cywilne	2,3%	11,6%	18,6%	25,6%	41,9%
Współpraca z biegłymi	2,3%	2,3%	14,0%	39,5%	41,9%
Prawo unijne	2,3%	4,7%	18,6%	44,2%	30,2%
Prawo rodzinne	7,0%	7,0%	30,2%	30,2%	25,6%
Prawo nieruchomości	16,3%	16,3%	30,2%	16,3%	20,9%
Prawo rodzinne międzynarodowe	14,0%	16,3%	32,6%	18,6%	18,6%
Prawo pracy	11,6%	11,6%	32,6%	25,6%	18,6%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	4,7%	20,9%	30,2%	30,2%	14,0%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	11,6%	34,9%	27,9%	16,3%	9,3%
Prawo administracyjne	11,6%	27,9%	23,3%	30,2%	7,0%
Prawo spółek handlowych	20,9%	14,0%	39,5%	20,9%	4,7%
Prawo własności intelektualnej	11,6%	41,9%	25,6%	16,3%	4,7%
Prawo medyczne	14,0%	20,9%	32,6%	27,9%	4,7%
Prawo rynku kapitałowego	37,2%	16,3%	34,9%	9,3%	2,3%
Prawo zamówień publicznych	23,3%	27,9%	30,2%	16,3%	2,3%
Prawo gospodarcze	9,3%	32,6%	34,9%	20,9%	2,3%
Prawo podatkowe	20,9%	48,8%	20,9%	9,3%	0,0%
Prawo upadłościowe	20,9%	20,9%	39,5%	18,6%	0,0%
Prawo samorządowe	20,9%	48,8%	23,3%	7,0%	0,0%
Inne	44,2%	4,7%	7,0%	16,3%	27,9%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 32 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach | Stanowisko: Dyrektor sądu

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo zamówień publicznych	0,0%	1,0%	1,0%	9,3%	88,7%
Prawo pracy	2,1%	1,0%	2,1%	7,2%	87,6%
Prawo podatkowe	4,1%	4,1%	11,3%	35,1%	45,4%
Prawo nieruchomości	5,2%	8,2%	17,5%	36,1%	33,0%
Prawo administracyjne	5,2%	6,2%	20,6%	41,2%	26,8%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo cywilne	5,2%	22,7%	23,7%	40,2%	8,2%
Współpraca z biegłymi	21,6%	23,7%	33,0%	17,5%	4,1%
Procedura postępowania cywilnego	19,6%	24,7%	29,9%	22,7%	3,1%
Prawo gospodarcze	22,7%	23,7%	24,7%	25,8%	3,1%
Prawo samorządowe	27,8%	25,8%	32,0%	11,3%	3,1%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	35,1%	32,0%	24,7%	5,2%	3,1%
Prawo spółek handlowych	26,8%	23,7%	30,9%	16,5%	2,1%
Prawo unijne	17,5%	32,0%	28,9%	19,6%	2,1%
Prawo własności intelektualnej	23,7%	21,6%	30,9%	21,6%	2,1%
Prawo medyczne	45,4%	29,9%	21,6%	1,0%	2,1%
Prawo rodzinne	40,2%	30,9%	25,8%	2,1%	1,0%
Prawo rodzinne międzynarodowe	49,5%	32,0%	15,5%	2,1%	1,0%
Prawo rynku kapitałowego	42,3%	27,8%	24,7%	4,1%	1,0%
Prawo karne	26,8%	32,0%	33,0%	7,2%	1,0%
Procedury postępowania karnego	29,9%	36,1%	26,8%	6,2%	1,0%
Prawo upadłościowe	35,1%	30,9%	23,7%	9,3%	1,0%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	40,2%	29,9%	26,8%	2,1%	1,0%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	64,9%	20,6%	10,3%	3,1%	1,0%
Inne	49,5%	5,2%	2,1%	11,3%	32,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 33 Ocena istotności kompetencji twardej w obszarach | Stanowisko: Kierownik w pionie administracyjnym sądu powszechnego

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo pracy	15,9%	10,6%	18,6%	17,8%	37,1%
Procedura postępowania cywilnego	10,6%	16,7%	18,9%	26,9%	26,9%
Prawo cywilne	8,7%	13,3%	26,5%	28,0%	23,5%
Prawo administracyjne	15,9%	12,5%	22,7%	27,3%	21,6%
Prawo zamówień publicznych	26,9%	13,3%	21,2%	19,3%	19,3%
Współpraca z biegłymi	30,7%	13,3%	18,2%	18,6%	19,3%
Procedury postępowania karnego	29,5%	19,7%	20,5%	15,9%	14,4%
Prawo karne	26,1%	19,3%	25,4%	15,2%	14,0%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo rodzinne	22,7%	23,9%	26,9%	14,8%	11,7%
Prawo nieruchomości	37,1%	18,9%	21,6%	12,9%	9,5%
Prawo unijne	28,8%	20,5%	26,9%	16,7%	7,2%
Prawo rodzinne międzynarodowe	37,5%	20,5%	20,1%	15,5%	6,4%
Prawo podatkowe	36,4%	20,5%	23,9%	13,3%	6,1%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	38,6%	21,6%	25,4%	8,3%	6,1%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	54,5%	18,2%	15,5%	6,4%	5,3%
Prawo gospodarcze	48,1%	21,2%	23,1%	3,0%	4,5%
Prawo upadłościowe	48,5%	20,8%	22,7%	4,2%	3,8%
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	41,3%	19,3%	24,2%	11,4%	3,8%
Prawo spółek handlowych	45,8%	25,0%	21,2%	4,5%	3,4%
Prawo własności intelektualnej	48,9%	22,0%	20,1%	5,7%	3,4%
Prawo samorządowe	50,4%	20,8%	20,5%	5,3%	3,0%
Prawo medyczne	56,1%	19,7%	17,4%	4,2%	2,7%
Prawo rynku kapitałowego	51,5%	25,0%	18,2%	3,0%	2,3%
Inne	57,2%	1,5%	8,0%	4,2%	29,2%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 34 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach | Stanowisko: Przewodniczący wydziału w sądzie powszechnym

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Procedura postępowania cywilnego	1,9%	4,9%	6,8%	6,8%	79,6%
Prawo cywilne	1,0%	5,8%	10,7%	16,5%	66,0%
Współpraca z biegłymi	12,6%	3,9%	11,7%	24,3%	47,6%
Prawo unijne	5,8%	3,9%	14,6%	30,1%	45,6%
Prawo nieruchomości	12,6%	18,4%	18,4%	15,5%	35,0%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	16,5%	11,7%	14,6%	24,3%	33,0%
Prawo rodzinne	4,9%	6,8%	32,0%	24,3%	32,0%
Prawo rodzinne międzynarodowe	12,6%	11,7%	30,1%	18,4%	27,2%
Prawo karne	19,4%	17,5%	17,5%	20,4%	25,2%
Procedury postępowania karnego	19,4%	17,5%	18,4%	19,4%	25,2%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	16,5%	11,7%	21,4%	27,2%	23,3%
Prawo spółek handlowych	13,6%	13,6%	22,3%	31,1%	19,4%
Prawo upadłościowe	17,5%	8,7%	21,4%	33,0%	19,4%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	9,7%	12,6%	31,1%	28,2%	18,4%
Prawo gospodarcze	20,4%	13,6%	22,3%	27,2%	16,5%
Prawo medyczne	23,3%	13,6%	23,3%	24,3%	15,5%
Prawo pracy	23,3%	26,2%	25,2%	10,7%	14,6%
Prawo samorządowe	22,5%	28,4%	25,5%	14,7%	8,8%
Prawo rynku kapitałowego	32,0%	20,4%	21,4%	19,4%	6,8%
Prawo własności intelektualnej	31,1%	25,2%	17,5%	19,4%	6,8%
Prawo zamówień publicznych	39,8%	20,4%	18,4%	15,5%	5,8%
Prawo administracyjne	16,5%	26,2%	26,2%	26,2%	4,9%
Prawo podatkowe	26,2%	25,2%	26,2%	17,5%	4,9%
Inne	59,6%	2,0%	6,1%	6,1%	26,3%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 35 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach | Stanowisko: Kierownik jednostki organizacyjnej prokuratury/ wydziału/ innych komórek wewnętrznych komórek organizacyjnych

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Prawo karne	4,0%	1,3%	4,0%	8,0%	82,7%
Procedury postępowania karnego	2,7%	1,3%	6,7%	8,0%	81,3%
Współpraca z biegłymi	4,0%	1,3%	5,3%	17,3%	72,0%
Techniki i metody prowadzenia przesłuchań	14,7%	1,3%	8,0%	10,7%	65,3%
Prawo własności intelektualnej	5,3%	8,0%	20,0%	33,3%	33,3%
Prawo zamówień publicznych	10,7%	8,0%	24,0%	32,0%	25,3%
Prawo medyczne	13,3%	6,7%	29,3%	25,3%	25,3%
Prawo gospodarcze	8,0%	9,3%	21,3%	37,3%	24,0%
Prawo podatkowe	8,0%	6,7%	24,0%	40,0%	21,3%
Prawo rodzinne	12,0%	8,0%	16,0%	44,0%	20,0%
Prawo pracy	2,7%	10,7%	28,0%	38,7%	20,0%
Prawo spółek handlowych	9,3%	8,0%	28,0%	40,0%	14,7%
Prawo upadłościowe	13,3%	12,0%	25,3%	34,7%	14,7%
Prawo samorządowe	12,0%	13,3%	30,7%	30,7%	13,3%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Międzynarodowe prawo w zakresie praw człowieka	16,0%	12,0%	30,7%	28,0%	13,3%
Prawo cywilne	4,0%	9,3%	25,3%	49,3%	12,0%
Prawo administracyjne	1,3%	9,3%	25,3%	52,0%	12,0%
Prawo rodzinne międzynarodowe	14,7%	22,7%	29,3%	22,7%	10,7%
Prawo rynku kapitałowego	13,3%	10,7%	36,0%	29,3%	10,7%
Prawo nieruchomości	10,7%	16,0%	30,7%	32,0%	10,7%
Prawo unijne	8,0%	17,3%	26,7%	38,7%	9,3%
Procedura postępowania cywilnego	5,3%	16,0%	26,7%	44,0%	8,0%
Inne przepisy prawa międzynarodowego	12,0%	21,3%	33,3%	25,3%	8,0%
Inne	53,3%	1,3%	4,0%	12,0%	29,3%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 36 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Stanowisko: Prezes sądu

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Komunikatywność	2,3%	2,3%	2,3%	16,3%	76,7%
Rozwiązywanie problemów	2,3%	2,3%	0,0%	18,6%	76,7%
Przekonywanie	2,3%	2,3%	11,6%	11,6%	72,1%
Myślenie analityczne	2,3%	2,3%	2,3%	25,6%	67,4%
Etyka zawodowa i kultura osobista	2,3%	2,3%	2,3%	25,6%	67,4%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	2,3%	2,3%	4,7%	23,3%	67,4%
Odwaga i podejmowanie decyzji	2,3%	2,3%	2,3%	27,9%	65,1%
Obiektywizm	2,3%	2,3%	2,3%	27,9%	65,1%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	2,3%	2,3%	2,3%	30,2%	62,8%
Stosowanie procedur	2,3%	2,3%	4,7%	30,2%	60,5%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	2,3%	2,3%	4,7%	32,6%	58,1%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	2,3%	2,3%	0,0%	39,5%	55,8%
Dążenie do rezultatu	2,3%	2,3%	7,0%	34,9%	53,5%
Adaptowanie się do zmian	2,3%	4,7%	4,7%	34,9%	53,5%
Motywowanie innych	2,3%	2,3%	7,0%	37,2%	51,2%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	2,3%	2,3%	7,0%	37,2%	51,2%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	2,3%	2,3%	11,6%	34,9%	48,8%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	2,3%	2,3%	7,0%	44,2%	44,2%
Współdziałanie	2,3%	4,7%	7,0%	44,2%	41,9%
Kontrolowanie	2,3%	2,3%	9,3%	44,2%	41,9%
Budowanie relacji	2,3%	2,3%	14,0%	41,9%	39,5%
Zarządzanie informacją	2,3%	4,7%	7,0%	46,5%	39,5%
Autoprezentacja	2,3%	4,7%	20,9%	44,2%	27,9%
Umiejętności techniczne	2,3%	9,3%	9,3%	58,1%	20,9%
Rozwijanie innych	2,3%	7,0%	27,9%	46,5%	16,3%
Inne	60,5%	2,3%	7,0%	25,6%	4,7%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 37 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Stanowisko: Dyrektor sądu

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Rozwiązywanie problemów	0,0%	0,0%	0,0%	17,5%	82,5%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	1,0%	0,0%	1,0%	19,6%	78,4%
Komunikatywność	0,0%	0,0%	2,1%	20,6%	77,3%
Odwaga i podejmowanie decyzji	1,0%	0,0%	0,0%	21,6%	77,3%
Stosowanie procedur	0,0%	0,0%	2,1%	21,6%	76,3%
Etyka zawodowa i kultura osobista	1,0%	0,0%	1,0%	21,6%	76,3%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,0%	1,0%	0,0%	21,6%	76,3%
Motywowanie innych	0,0%	0,0%	0,0%	26,8%	73,2%
Współdziałanie	0,0%	0,0%	1,0%	27,8%	71,1%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	1,0%	0,0%	2,1%	25,8%	71,1%
Myślenie analityczne	0,0%	0,0%	2,1%	27,8%	70,1%
Kontrolowanie	0,0%	0,0%	1,0%	28,9%	70,1%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	0,0%	0,0%	2,1%	27,8%	70,1%
Dążenie do rezultatu	1,0%	0,0%	2,1%	26,8%	70,1%
Obiektywizm	0,0%	0,0%	2,1%	27,8%	70,1%
Zarządzanie informacją	1,0%	0,0%	0,0%	29,9%	69,1%
Adaptowanie się do zmian	1,0%	0,0%	1,0%	30,9%	67,0%
Budowanie relacji	0,0%	0,0%	3,1%	30,9%	66,0%
Przekonywanie	0,0%	1,0%	2,1%	33,0%	63,9%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,0%	0,0%	2,1%	37,1%	59,8%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,0%	0,0%	5,2%	36,1%	57,7%
Rozwijanie innych	1,0%	1,0%	6,2%	37,1%	54,6%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	1,0%	5,2%	6,2%	35,1%	52,6%
Autoprezentacja	1,0%	1,0%	19,6%	48,5%	29,9%
Umiejętności techniczne	2,1%	5,2%	24,7%	44,3%	23,7%
Inne	55,7%	4,1%	5,2%	13,4%	21,6%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 38 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Stanowisko: Kierownik w pionie administracyjnym sądu powszechnego

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Komunikatywność	1,5%	0,8%	1,5%	18,9%	77,3%
Rozwiązywanie problemów	0,8%	0,4%	1,1%	23,9%	73,9%
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,8%	0,8%	3,0%	24,6%	70,8%
Stosowanie procedur	1,5%	0,4%	4,5%	23,1%	70,5%
Współdziałanie	1,5%	0,8%	3,4%	24,6%	69,7%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,1%	0,4%	2,7%	26,1%	69,7%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	1,1%	1,5%	3,4%	24,6%	69,3%
Motywowanie innych	1,9%	0,8%	4,9%	26,5%	65,9%
Zarządzanie informacją	1,5%	0,8%	5,7%	27,7%	64,4%
Kontrolowanie	0,8%	1,5%	7,6%	26,1%	64,0%
Obiektywizm	2,3%	0,4%	6,4%	26,9%	64,0%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,5%	1,1%	4,5%	29,2%	63,6%
Budowanie relacji	1,1%	0,8%	3,8%	31,1%	63,3%
Myślenie analityczne	1,5%	0,8%	5,3%	29,2%	63,3%
Dążenie do rezultatu	0,8%	0,8%	4,9%	30,7%	62,9%
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,8%	1,1%	3,4%	32,2%	62,5%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	1,9%	1,9%	4,9%	29,9%	61,4%
Adaptowanie się do zmian	3,0%	0,8%	5,3%	29,5%	61,4%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,5%	0,8%	5,7%	31,4%	60,6%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	1,9%	1,1%	8,7%	28,8%	59,5%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,9%	1,1%	8,0%	36,4%	52,7%
Przekonywanie	1,9%	1,9%	12,9%	33,3%	50,0%
Umiejętności techniczne	3,8%	1,9%	8,7%	37,1%	48,5%
Rozwijanie innych	2,7%	3,0%	9,5%	37,9%	47,0%
Autoprezentacja	3,4%	6,4%	19,7%	37,9%	32,6%
Inne	62,1%	0,8%	5,3%	8,3%	23,5%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 39 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Stanowisko: Przewodniczący wydziału w sądzie powszechnym

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Etyka zawodowa i kultura osobista	1,0%	0,0%	1,9%	10,7%	86,4%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	1,0%	0,0%	1,9%	10,7%	86,4%
Obiektywizm	1,0%	0,0%	2,9%	10,7%	85,4%
Odwaga i podejmowanie decyzji	1,0%	0,0%	1,9%	13,6%	83,5%
Komunikatywność	1,0%	1,9%	1,9%	13,6%	81,6%
Rozwiązywanie problemów	1,0%	0,0%	1,9%	17,5%	79,6%
Stosowanie procedur	1,0%	0,0%	1,0%	19,4%	78,6%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,0%	0,0%	4,9%	15,5%	78,6%
Myślenie analityczne	0,0%	1,0%	3,9%	21,4%	73,8%
Adaptowanie się do zmian	1,0%	0,0%	5,8%	26,2%	67,0%
Przekonywanie	1,0%	3,9%	3,9%	27,2%	64,1%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,0%	1,0%	3,9%	31,1%	63,1%
Dążenie do rezultatu	1,0%	0,0%	5,8%	30,1%	63,1%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	1,0%	1,0%	5,8%	30,1%	62,1%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	1,0%	1,9%	5,8%	30,1%	61,2%
Kontrolowanie	1,0%	1,0%	7,8%	35,0%	55,3%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,0%	2,9%	5,8%	37,9%	52,4%
Współdziałanie	1,9%	1,0%	12,6%	34,0%	50,5%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,9%	3,9%	11,7%	35,9%	46,6%
Zarządzanie informacją	1,0%	6,8%	13,6%	33,0%	45,6%
Motywowanie innych	3,9%	3,9%	13,6%	35,0%	43,7%
Budowanie relacji	1,0%	3,9%	18,4%	37,9%	38,8%
Umiejętności techniczne	2,9%	4,9%	26,2%	38,8%	27,2%
Rozwijanie innych	2,9%	12,7%	23,5%	35,3%	25,5%
Autoprezentacja	4,9%	8,7%	35,9%	33,0%	17,5%
Inne	68,7%	1,0%	5,1%	10,1%	15,2%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

Tabela 40 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach | Stanowisko: Kierownik jednostki organizacyjnej prokuratury/ wydziału/ innych komórek wewnętrznych komórek organizacyjnych

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ kompetencja ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Stosowanie procedur	0,0%	0,0%	1,3%	17,3%	81,3%
Obiektywizm	0,0%	2,7%	2,7%	14,7%	80,0%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/ specjalistycznej	0,0%	1,3%	2,7%	17,3%	78,7%
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,0%	2,7%	2,7%	17,3%	77,3%
Rozwiązywanie problemów	0,0%	0,0%	2,7%	22,7%	74,7%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	0,0%	1,3%	1,3%	22,7%	74,7%
Etyka zawodowa i kultura osobista	0,0%	1,3%	4,0%	21,3%	73,3%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	0,0%	0,0%	4,0%	24,0%	72,0%
Myślenie analityczne	0,0%	1,3%	4,0%	24,0%	70,7%
Współdziałanie	0,0%	1,3%	5,3%	24,0%	69,3%
Dążenie do rezultatu	0,0%	1,3%	2,7%	26,7%	69,3%
Motywowanie innych	0,0%	1,3%	6,7%	24,0%	68,0%
Kontrolowanie	0,0%	0,0%	4,0%	28,0%	68,0%
Komunikatywność	0,0%	1,3%	4,0%	28,0%	66,7%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	0,0%	0,0%	4,0%	29,3%	66,7%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	0,0%	1,3%	6,7%	26,7%	65,3%
Adaptowanie się do zmian	0,0%	4,0%	5,3%	25,3%	65,3%

Odpowiedzi	Kompetencja jest zdecydowanie nieistotna	Kompetencja jest raczej nieistotna	Umiarkowanie/ ani nie jest, ani jest istotna	Kompetencja jest raczej istotna	Kompetencja jest zdecydowanie istotna
Przekonywanie	0,0%	1,3%	8,0%	26,7%	64,0%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	0,0%	1,3%	5,3%	32,0%	61,3%
Zarządzanie informacją	0,0%	1,3%	12,0%	30,7%	56,0%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	0,0%	1,3%	13,3%	29,3%	56,0%
Budowanie relacji	0,0%	2,7%	10,7%	34,7%	52,0%
Rozwijanie innych Umiejętności techniczne	1,3%	2,7%	10,7%	44,0%	41,3%
Autoprezentacja	1,3%	4,0%	14,7%	42,7%	37,3%
Inne	2,7%	5,3%	25,3%	38,7%	28,0%
	57,3%	1,3%	5,3%	13,3%	22,7%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur)

6.7. Perspektywa interesantów

Pytania badawcze na które odpowiada rozdział:

Jakie są główne potrzeby szkoleniowe pracowników wymiaru sprawiedliwości w oczach interesantów w kontekście możliwości zapewnienia ich sprawniejszej obsługi?

6.7.1. Główne potrzeby szkoleniowe pracowników wymiaru sprawiedliwości w oczach interesantów

Wymiar sprawiedliwości jest obszarem struktury państwa, który jest niezwykle istotny z punktu widzenia interesu społecznego, a jednocześnie z którym bezpośredni kontakt ma stosunkowo niewielu obywateli. Opublikowany w 2017 roku przez CBOS raport „Społeczne oceny wymiaru sprawiedliwości”³¹ wskazuje, że jedynie 24% Polaków miało w ciągu 5 lat poprzedzających badanie osobisty kontakt z sądem. Niezbyt częste indywidualne doświadczenia związane z udziałem w różnego rodzaju sprawach sądowych sprawiają, że poglądy na temat funkcjonowania sądów oparte są przede wszystkim na doniesieniach medialnych (54%). To ważna informacja w kontekście planowanego badania – wskazuje bowiem, że istotna część komunikatów budujących wizerunek wymiaru sprawiedliwości, w tym także jego postrzeganie jako miejsca pracy, jest poza kontrolą samych instytucji.

Opinia publiczna nie może stanowić źródła informacji o rzeczywistych potrzebach szkoleniowych pracowników wymiaru sprawiedliwości z co najmniej trzech istotnych powodów:

- cytowane wyniki wskazują, że kontakt z instytucjami wymiaru sprawiedliwości jest zdarzeniem incydentalnym w życiu statystycznego mieszkańca Polski,
- w przypadku wejścia w relację z instytucjami wymiaru sprawiedliwości jest to kontakt powierzchowny i obejmujący wycinek całości instytucji, rozumianej jako strukturę instytucjonalną (kontakt obejmuje korzystanie z usług wybranej komórki/ działu, np. Wydziału Ksiąg Wieczystych), jak też instytucji pojmowanej jako zbiór pracowników (kontakt z wybranymi pracownikami, np. urzędnikami przekazującymi pisma),

³¹ Społeczne oceny wymiaru sprawiedliwości, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2017.

- wysoki poziom złożoności procesów nie daje możliwości oceny osobie nie będącej specjalistą w dziedzinie prawa lub funkcjonowania instytucji wymiaru sprawiedliwości podstawy do merytorycznej oceny jakości pracy wybranych urzędników i ich ewentualnych deficytów kompetencyjnych. Z uwagi na ten fakt ocena poziomu umiejętności i wiedzy sędziów, prokuratorów czy pracowników administracji może w znacznej mierze bazować na emocjonalnym stosunku do tych grup osób wynikającym np. z osobistego poczucia zadowolenia z danego rozstrzygnięcia czy sposobu załatwienia danej sprawy – co nie oznacza, że pozytywna lub negatywna opinia jest tożsamą miarodajną oceną kompetencji pracowników.

Pamiętając o powyższych zastrzeżeniach, należy zauważyć, że osoby korzystające z usług sądów i prokuratur mogą stanowić cenne źródło informacji o poziomie tych kompetencji pracowników wymiaru sprawiedliwości, które są związane z umiejętnościami komunikacyjnymi i szeroko rozumianą jakością obsługi interesantów. Każda z sytuacji wejścia obywatela w relacje z instytucjami wymiaru sprawiedliwości to szansa budowania dobrego wizerunku tych instytucji. Wykorzystanie tej okazji jest uzależnione od umiejętności komunikacyjnych i zasobu miękkich kompetencji kadr – w szczególności pracowników mających bezpośredni kontakt z interesantami. Na ocenę zadowolenia zainteresowanego wpływa szereg czynników zarówno po stronie samego interesanta (np. poziom znajomości procedur, oczekiwania wobec pracowników wymiaru sprawiedliwości czy poziom kapitału społecznego), jak też pracowników i instytucji wymiaru sprawiedliwości (np. uwarunkowania prawne, przygotowanie konkretnych pracowników do kontaktu z interesantem, poziomu ich umiejętności komunikacyjnych). Badanie ilościowe przeprowadzone wśród osób korzystających z usług sądów i prokuratur umożliwiło uzyskanie informacji o odbiorze instytucji wymiaru sprawiedliwości i jej pracowników przez ich klientów.

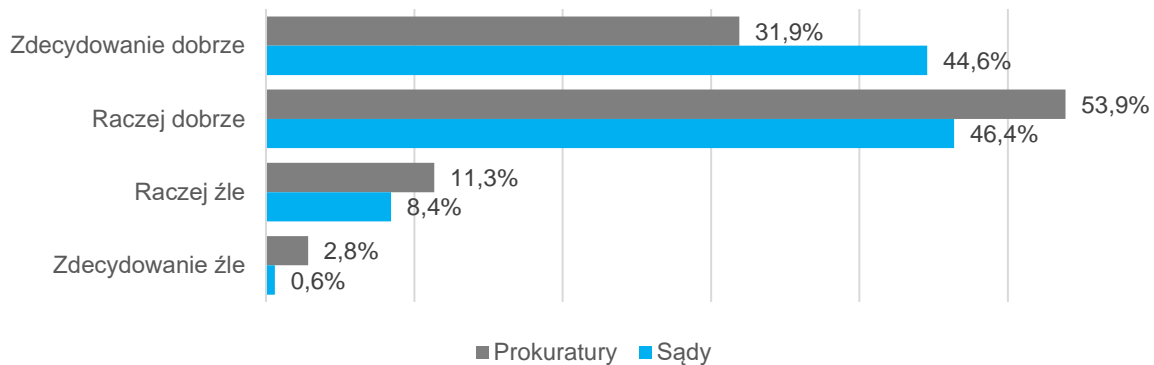
Warto też zauważyć, że otwarcie na sygnały płynące ze strony interesantów, poza walorami czysto merytorycznymi, wpisało się także w filozofię „Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020”³², która wskazała konieczność odejścia od jednowymiarowego postrzegania przestrzeni sprawiedliwości przez pryzmat jedynie sprawności działania na rzecz spojrzenia wielokryterialnego, uwzględniającego także perspektywę obywatela.

Ankietowanych klientów sądów i prokuratur zapytano o ogólną ocenę pracy instytucji, jej pracowników, a także o to, jakie ich zdaniem kompetencje urzędników i pracowników merytorycznych należy rozwijać. Wyniki badania stanowią cenne uzupełnienie danych pozyskanych od samych pracowników i ich przełożonych. Wyniki badania CAPI wskazują obszary, które wymagają poprawy z punktu widzenia osób mających jedynie powierzchowny kontakt z tymi instytucjami. Choć tego rodzaju obserwacje mogą wydawać się ograniczone, paradoksalnie stanowią cenne źródło informacji, syntetyzując wiele elementów wpływających na jakość pracy danej instytucji.

Ogólna ocena pracy sądów i prokuratur jest bardzo wysoka. Tak oceniło je odpowiednio 91% i 85,8% ankietowanych.

³² Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa, 2014.

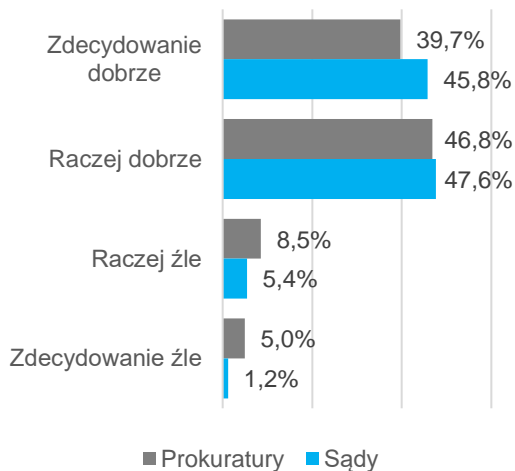
Wykres 16 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ogólnie ocenia jakość obsługi w sądzie/ prokuraturze? (n=307)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

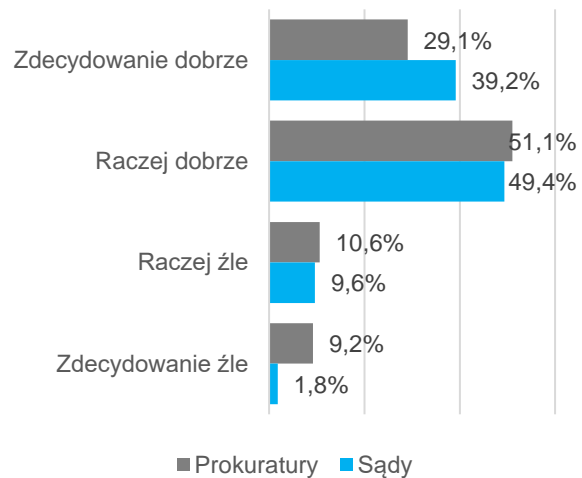
Badanych zapytano także o kompetencje merytoryczne i interpersonalne osób zajmujących się sprawą, w związku z którą respondenci odwiedzali sąd lub prokuraturę. Za pozytywną ogólną oceną instytucji idą korzystne oceny obu grup pracowników tych instytucji.

Wykres 17 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia kompetencje merytoryczne pracowników sądu/ prokuratury, którzy zajmowali się Pana/i sprawą? (n=307)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

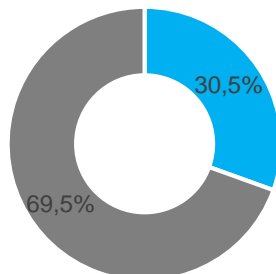
Wykres 18 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia kompetencje interpersonalne pracowników sądu/ prokuratury, którzy zajmowali się Pana/i sprawą? (n=307)



Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Badanych zapytano także o to, jakiej wiedzy i umiejętności ich zdaniem brakuje pracownikom merytorycznym i administracyjnym sądów i prokuratur. Warto zauważyć, że w przypadku obu typów instytucji i grup pracowników istotna część klientów wyraziła opinie, że pracownikom nie brakuje żadnych kompetencji.

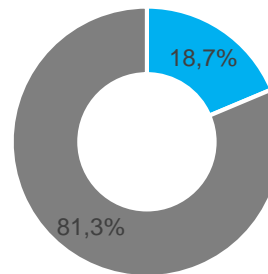
Wykres 19 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakiej wiedzy/ umiejętności Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom administracyjnym prokuratury? | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141)



- Nie brakuje żadnych kompetencji
- Brakuje wybranych kompetencji

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Wykres 20 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakiej wiedzy/ umiejętności Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom administracyjnym sądu? | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166)

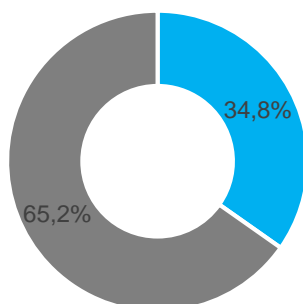


- Nie brakuje żadnych kompetencji
- Brakuje wybranych kompetencji

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Lepiej postrzegane są kompetencje pracowników prokuratur. Oceniając kadry administracyjne i merytoryczne zatrudnione w prokuraturze, odpowiednio 30,5% i 34,8% ankietowanych wyraziło opinie, że pracownikom nie brakuje żadnych kompetencji. Wśród klientów sądów podobnego zdania było mniej niż 20% badanych.

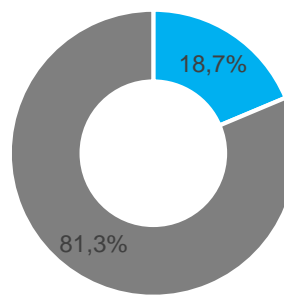
Wykres 21 Jakiej wiedzy/ umiejętności, Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom merytorycznym prokuratury? | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141)



- Nie brakuje żadnych kompetencji
- Brakuje wybranych kompetencji

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Wykres 22 Jakiej wiedzy/ umiejętności, Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom merytorycznym sądu? | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166)



- Nie brakuje żadnych kompetencji
- Brakuje wybranych kompetencji

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Zestawienie dostrzeganych braków z wagą kompetencji i umiejętności umożliwia wskazanie, które z nich, z punktu widzenia zainteresowanych, należy w pierwszej kolejności rozwijać. Klienci sądów zwrócili uwagę przede wszystkim na deficyty w obrębie umiejętności technicznych i komunikacyjnych. Jednak tylko w opinii 2,4% badanych umiejętności

techniczne są najważniejsze dla pracy pracowników administracyjnych, a żaden z badanych nie uznał, że są one ważne dla pracowników merytorycznych. Zupełnie inaczej kształtuje się postrzeganie wagi kompetencji komunikacyjnych. Te są najważniejsze zarówno dla pracowników merytorycznych (16,9%), jak i administracyjnych (21,7%).

Tabela 41 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników merytorycznych sądów | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166)

Umiejętności i kompetencje	Najważniejsze umiejętności	Brakujące umiejętności
Etyka zawodowa i kultura osobista	19,3%	3,0%
Komunikatywność	16,9%	13,3%
Współdziałanie	6,0%	5,2%
Stosowanie procedur	6,0%	3,0%
Rozwiązywanie problemów	6,0%	3,7%
Przekonywanie	6,0%	1,5%
Zarządzanie informacją	5,4%	3,7%
Odwaga i podejmowanie decyzji	5,4%	5,9%
Budowanie relacji	5,4%	9,6%
Obiektywizm	4,8%	1,5%
Rozwijanie innych	3,0%	0,7%
Dążenie do rezultatu	3,0%	4,4%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	2,4%	0,7%
Wiedza i umiejętności merytoryczne	1,8%	0,7%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,8%	2,2%
Myślenie analityczne	1,8%	2,2%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	1,2%	0,0%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	0,6%	0,7%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	0,6%	3,0%
Motywowanie innych	0,6%	1,5%
Kontrolowanie	0,6%	5,2%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	0,6%	0,7%
Autoprezentacja	0,6%	4,4%
Umiejętności techniczne	0,0%	17,8%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	0,0%	1,5%
Adaptowanie się do zmian	0,0%	3,7%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Tabela 42 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników administracyjnych sądów | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166)

Umiejętności i kompetencje	Najważniejsze umiejętności	Brakujące umiejętności
Komunikatywność	21,7%	11,1%
Etyka zawodowa i kultura osobista	10,8%	4,4%
Współdziałanie	9,0%	4,4%
Obiektywizm	6,6%	1,5%
Stosowanie procedur	6,6%	2,2%
Rozwiązywanie problemów	5,4%	5,9%
Myślenie analityczne	4,8%	3,7%
Zarządzanie informacją	4,8%	6,7%
Dążenie do rezultatu	3,6%	4,4%
Przekonywanie	3,6%	3,0%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	3,0%	0,0%
Budowanie relacji	3,0%	7,4%

Umiejętności i kompetencje	Najważniejsze umiejętności	Brakujące umiejętności
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	3,0%	3,0%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	2,4%	1,5%
Umiejętności techniczne	2,4%	13,3%
Autoprezentacja	1,8%	6,7%
Rozwijanie innych	1,8%	0,7%
Odwaga i podejmowanie decyzji	1,2%	1,5%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,2%	3,0%
Adaptowanie się do zmian	0,6%	4,4%
Motywowanie innych	0,6%	2,2%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	0,6%	1,5%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	0,6%	0,7%
Wiedza i umiejętności merytoryczne	0,6%	0,7%
Kontrolowanie	0,0%	4,4%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	0,0%	1,5%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

W zbliżony sposób kształtuje się rozkład deficytowych i najważniejszych kompetencji dla pracowników prokuratur. Tutaj także, jako najistotniejsze, najczęściej wskazywano kompetencje komunikacyjne. Za najważniejsze dla pracowników merytorycznych uznano je 21,3% badanych, zaś w przypadku pracowników administracyjnych aż 27,7% respondentów. Jako najbardziej deficytowe zostało natomiast uznane (w obu grupach pracowników) budowanie relacji.

Tabela 43 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników merytorycznych prokuratur | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141)

Umiejętności i kompetencje	Najważniejsze umiejętności	Brakujące umiejętności
Komunikatywność	21,3%	9,8%
Etyka zawodowa i kultura osobista	14,2%	10,9%
Rozwiązywanie problemów	12,1%	3,3%
Współdziałanie	10,6%	6,5%
Obiektywizm	8,5%	8,7%
Myślenie analityczne	6,4%	1,1%
Odwaga i podejmowanie decyzji	4,3%	3,3%
Stosowanie procedur	4,3%	1,1%
Zarządzanie informacją	3,5%	3,3%
Budowanie relacji	2,8%	12,0%
Rozwijanie innych	2,8%	1,1%
Przekonywanie	2,1%	4,3%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	2,1%	3,3%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	1,4%	2,2%
Adaptowanie się do zmian	0,7%	4,3%
Wiedza i umiejętności merytoryczne	0,7%	2,2%
Dążenie do rezultatu	0,7%	2,2%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	0,7%	1,1%
Autoprezentacja	0,7%	0,0%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	0,0%	7,6%
Umiejętności techniczne	0,0%	3,3%
Kontrolowanie	0,0%	3,3%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	0,0%	3,3%

Umiejętności i kompetencje	Najważniejsze umiejętności	Brakujące umiejętności
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	0,0%	1,1%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	0,0%	1,1%
Motywowanie innych	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Tabela 44 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników administracyjnych prokuratur | Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141)

Umiejętności i kompetencje	Najważniejsze umiejętności	Brakujące umiejętności
Komunikatywność	27,7%	9,2%
Etyka zawodowa i kultura osobista	12,8%	4,1%
Współdziałanie	9,9%	11,2%
Obiektywizm	5,0%	4,1%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	4,3%	1,0%
Kontrolowanie	3,5%	3,1%
Myślenie analityczne	3,5%	2,0%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	3,5%	4,1%
Rozwiązywanie problemów	3,5%	5,1%
Stosowanie procedur	3,5%	0,0%
Zarządzanie informacją	3,5%	7,1%
Rozwijanie innych	2,8%	0,0%
Autoprezentacja	2,1%	3,1%
Budowanie relacji	2,1%	12,2%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	2,1%	3,1%
Wiedza i umiejętności merytoryczne	2,1%	0,0%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,4%	1,0%
Przekonywanie	1,4%	2,0%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	1,4%	5,1%
Adaptowanie się do zmian	0,7%	3,1%
Dążenie do rezultatu	0,7%	7,1%
Motywowanie innych	0,7%	3,1%
Odwaga i podejmowanie decyzji	0,7%	4,1%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	0,7%	1,0%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	0,0%	2,0%
Umiejętności techniczne	0,0%	2,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

6.7.2. Porównanie opinii pracowników i klientów instytucji wymiaru sprawiedliwości

Warto zauważyć, że opinie klientów co tego, których kompetencji brakuje pracownikom sądów i prokuratur są zasadniczo zbieżne z samoocenami samych zatrudnionych. Kadry obu typów instytucji wysoko oceniają swoje kompetencje miękkie, choć jak wykazały badania, widzą w tym zakresie wiele potrzeb rozwojowych. Sami klienci sądów i prokuratur również mają generalnie dobrą opinię na temat przygotowania pracowników.

Tabela 45 Poziom kompetencji miękkich pracowników merytorycznych sądów | Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samocena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Umiejętności techniczne	17,80%	1,6%	5,8%	32,2%	42,9%	17,4%
Komunikatywność	13,30%	0,3%	1,2%	13,5%	53,3%	31,6%
Budowanie relacji	9,60%	0,7%	2,3%	22,0%	54,4%	20,6%
Odwaga i podejmowanie decyzji	5,90%	0,2%	1,2%	12,5%	46,7%	39,4%
Kontrolowanie	5,20%	2,6%	6,8%	34,1%	41,0%	15,5%
Współdziałanie	5,20%	0,3%	1,4%	17,2%	52,7%	28,4%
Autoprezentacja	4,40%	1,3%	5,4%	40,8%	42,9%	9,5%
Dążenie do rezultatu	4,40%	0,3%	0,4%	12,3%	49,0%	37,9%
Adaptowanie się do zmian	3,70%	0,8%	2,0%	19,8%	54,6%	22,9%
Rozwiązywanie problemów	3,70%	0,3%	0,9%	13,6%	56,0%	29,2%
Zarządzanie informacją	3,70%	1,3%	3,2%	30,2%	48,4%	16,9%
Etyka zawodowa i kultura osobista	3,00%	0,3%	0,3%	5,9%	39,7%	53,8%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	3,00%	1,0%	3,2%	28,4%	47,2%	20,3%
Stosowanie procedur	3,00%	0,4%	1,2%	11,8%	53,0%	33,6%
Myślenie analityczne	2,20%	0,4%	1,6%	18,3%	50,7%	29,0%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	2,20%	0,7%	2,8%	23,1%	52,5%	21,0%
Motywowanie innych	1,50%	1,0%	6,9%	32,2%	42,5%	17,5%
Obiektywizm	1,50%	0,3%	0,3%	9,3%	46,4%	43,6%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,50%	0,9%	2,5%	19,4%	53,9%	23,2%
Przekonywanie	1,50%	0,5%	2,0%	24,3%	53,5%	19,7%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	0,70%	0,8%	2,4%	23,9%	51,3%	21,6%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	0,70%	2,8%	8,2%	36,7%	40,4%	12,0%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	0,70%	1,6%	6,1%	28,0%	46,5%	17,9%
Rozwijanie innych	0,70%	2,1%	8,1%	42,7%	37,3%	9,9%
Myślenie koncepcyjne/strategiczne	0,00%	0,5%	2,2%	21,5%	50,7%	25,2%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur, badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Tabela 46 Poziom kompetencji miękkich pracowników merytorycznych prokuratur | Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samocena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Budowanie relacji	12,00%	1,3%	1,0%	22,8%	54,9%	19,9%

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samooceena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Etyka zawodowa i kultura osobista	10,90%	1,0%	1,0%	5,5%	35,4%	57,0%
Komunikatywność	9,80%	1,8%	0,3%	13,9%	54,9%	29,1%
Obiektywizm	8,70%	1,0%	1,0%	8,7%	46,5%	42,8%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	7,60%	1,8%	3,1%	21,7%	49,7%	23,6%
Współdziałanie	6,50%	1,3%	2,1%	11,3%	58,1%	27,2%
Adaptowanie się do zmian	4,30%	1,0%	2,1%	17,8%	52,5%	26,5%
Przekonywanie	4,30%	1,6%	1,8%	25,4%	50,5%	20,7%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	3,30%	1,3%	1,6%	18,4%	54,3%	24,4%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	3,30%	1,6%	6,0%	26,5%	44,6%	21,3%
Kontrolowanie	3,30%	1,8%	3,4%	31,2%	44,1%	19,4%
Odwaga i podejmowanie decyzji	3,30%	1,0%	1,3%	9,4%	44,4%	43,8%
Rozwiązywanie problemów	3,30%	1,3%	1,3%	14,2%	51,4%	31,8%
Umiejętności techniczne	3,30%	1,8%	3,9%	26,2%	47,8%	20,2%
Zarządzanie informacją	3,30%	2,1%	1,8%	22,3%	51,7%	22,0%
Dążenie do rezultatu	2,20%	1,0%	0,5%	10,0%	48,8%	39,6%
Myślenie koncepcyjne/strategiczne	2,20%	1,3%	1,6%	15,2%	50,1%	31,8%
Myślenie analityczne	1,10%	1,8%	1,0%	14,2%	50,9%	32,0%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,10%	1,3%	3,2%	20,0%	51,1%	24,5%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,10%	1,3%	2,9%	15,2%	52,8%	27,8%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,10%	1,3%	2,6%	17,3%	52,2%	26,5%
Rozwijanie innych	1,10%	2,4%	6,6%	49,6%	30,7%	10,8%
Stosowanie procedur	1,10%	1,3%	0,8%	7,1%	50,7%	40,2%
Autoprezentacja	0,00%	2,1%	3,4%	40,3%	42,9%	11,3%
Motywowanie innych	0,00%	2,1%	4,7%	33,9%	44,4%	15,0%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur, badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Tabela 47 Poziom kompetencji miękkich pracowników administracyjnych sądów | Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samooceena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Umiejętności techniczne	13,30%	1,1%	2,4%	26,7%	47,1%	22,8%
Komunikatywność	11,10%	0,2%	1,3%	16,3%	52,0%	30,2%
Budowanie relacji	7,40%	0,4%	1,6%	23,9%	54,5%	19,6%
Autoprezentacja	6,70%	1,3%	4,8%	40,2%	42,1%	11,6%

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samocena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Zarządzanie informacją	6,70%	0,8%	2,6%	25,6%	50,0%	21,0%
Rozwiązywanie problemów	5,90%	0,4%	1,3%	19,9%	54,2%	24,2%
Adaptowanie się do zmian	4,40%	0,7%	2,6%	20,5%	52,6%	23,6%
Dążenie do rezultatu	4,40%	0,3%	1,0%	14,4%	49,9%	34,4%
Etyka zawodowa i kultura osobista	4,40%	0,2%	0,6%	10,6%	43,2%	45,4%
Kontrolowanie	4,40%	5,1%	7,8%	34,8%	39,5%	12,7%
Współdziałanie	4,40%	0,7%	1,6%	16,5%	53,0%	28,2%
Myślenie analityczne	3,70%	0,8%	2,6%	23,3%	47,8%	25,4%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	3,00%	4,2%	8,8%	37,1%	37,8%	12,1%
Przekonywanie	3,00%	0,8%	4,0%	35,8%	45,0%	14,4%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	3,00%	1,5%	5,3%	28,4%	46,2%	18,6%
Motywowanie innych	2,20%	1,6%	6,1%	36,4%	41,7%	14,1%
Stosowanie procedur	2,20%	0,5%	1,1%	14,9%	52,3%	31,1%
Myślenie koncepcyjne/strategiczne	1,50%	0,8%	3,0%	27,1%	46,4%	22,7%
Obiektywizm	1,50%	0,5%	2,0%	21,4%	54,0%	22,1%
Odwaga i podejmowanie decyzji	1,50%	0,5%	2,5%	21,3%	46,9%	28,9%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,50%	0,7%	2,6%	26,0%	49,8%	20,9%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	1,50%	1,5%	2,3%	19,8%	48,7%	27,7%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	0,70%	1,6%	2,7%	22,6%	50,1%	23,1%
Rozwijanie innych	0,70%	2,7%	6,7%	43,5%	37,0%	10,0%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	0,00%	2,6%	6,6%	34,5%	43,4%	12,9%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur, badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

Tabela 48 Poziom kompetencji miękkich pracowników administracyjnych prokuratur | Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samocena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Budowanie relacji	12,20%	0,4%	2,7%	28,8%	50,8%	17,4%
Współdziałanie	11,20%	0,0%	0,8%	22,3%	53,0%	23,9%
Komunikatywność	9,20%	0,0%	0,4%	22,0%	54,2%	23,5%
Dążenie do rezultatu	7,10%	0,4%	2,7%	15,9%	52,7%	28,4%
Zarządzanie informacją	7,10%	0,4%	3,0%	28,0%	51,1%	17,4%
Radzenie sobie ze stresem i trudnościami	5,10%	2,3%	5,3%	30,3%	45,8%	16,3%

Umiejętności i kompetencje brakujące pracownikom według klientów		Samocena pracowników				
		1 - zdecydowanie nisko	2 - raczej nisko	3 - ani nisko, ani wysoko	4 - raczej wysoko	5 - zdecydowanie wysoko
Rozwiązywanie problemów	5,10%	0,0%	1,5%	20,8%	53,0%	24,6%
Etyka zawodowa i kultura osobista	4,10%	0,0%	0,0%	14,4%	43,2%	42,4%
Myślenie koncepcyjne/ strategiczne	4,10%	0,4%	2,3%	32,2%	43,9%	21,2%
Obiektywizm	4,10%	0,4%	3,0%	25,8%	51,5%	19,3%
Odwaga i podejmowanie decyzji	4,10%	0,4%	2,7%	24,6%	49,2%	23,1%
Adaptowanie się do zmian	3,10%	0,8%	2,7%	26,9%	52,3%	17,4%
Autoprezentacja	3,10%	1,1%	5,3%	42,8%	41,3%	9,5%
Delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań	3,10%	4,5%	7,6%	44,3%	31,8%	11,7%
Kontrolowanie	3,10%	5,3%	11,0%	38,6%	32,2%	12,9%
Motywowanie innych	3,10%	1,5%	4,9%	42,0%	38,3%	13,3%
Myślenie analityczne	2,00%	1,1%	1,9%	30,7%	45,8%	20,5%
Organizowanie zadań zgodnie z wyznaczonym planem	2,00%	1,1%	3,0%	24,6%	47,7%	23,5%
Przekonywanie	2,00%	0,4%	5,3%	38,6%	45,8%	9,8%
Umiejętności techniczne	2,00%	0,4%	4,5%	25,4%	48,1%	21,6%
Aktualizowanie wiedzy prawniczej/specjalistycznej	1,00%	2,7%	7,2%	39,0%	38,6%	12,5%
Optymalizowanie działań i innowacyjność	1,00%	1,1%	4,2%	28,4%	49,2%	17,0%
Planowanie działań i potrzebnych środków do osiągnięcia celów	1,00%	1,5%	3,8%	28,4%	46,2%	20,1%
Rozwijanie innych	0,00%	3,0%	7,6%	44,7%	36,0%	8,7%
Stosowanie procedur	0,00%	0,0%	3,4%	21,6%	49,2%	25,8%

Źródło: opracowanie własne (badanie CAWI pracowników sądów i prokuratur, badanie CAPI klientów sądów i prokuratur)

7. Wnioski i rekomendacje

Nr.	Wnioski	Rekomendacje
1	W sądach i prokuraturach obserwowana jest duża potrzeba rozwoju kompetencji zarówno w obszarze kompetencji twardych/ merytorycznych, jak też kompetencji miękkich.	Rekomenduje się rozwój programów szkoleniowych umożliwiających rozwój w obu obszarach kompetencyjnych: programów mających na celu rozwój lub aktualizację wiedzy merytorycznej, jak również programów poszerzających kompetencje miękkie, w tym interpersonalne.
2	Zdecydowana większość pracowników sądów i prokuratur wskazuje na fakt, że charakter ich pracy na obecnym stanowisku wymaga systematycznego rozwijania kompetencji. Potrzeba ta występuje zarówno w grupie pracowników merytorycznych, jak też pracowników wsparcia administracyjnego.	Rekomenduje się zapewnianie dostępu do szkoleń obu grupom pracowników: kadrom merytorycznym i kadrom wsparcia administracyjnego. Rekomenduje się dostosowanie programu szkolenia do specyfiki pracy obu grup. O ile trzon programu może być jednakowy, to szkolenie należy dopasować do rzeczywistych potrzeb wynikających z odmiennego charakteru pracy i zakresu obowiązków.
3	Zdecydowana większość pracowników ma dostęp do szkoleń, ale w niewystarczającym wymiarze ilościowym (zbyt mało miejsc na szkoleniach), jak i jakościowym (brak szkoleń z ważnych dla pracowników tematów).	Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarium (seminarium realizowanych przy wsparciu technologii webcast). Rekomenduje się ograniczenie możliwości wielokrotnego uczestnictwa jednej osoby w tym samym kursie. Ograniczenie poszerzy dostęp do szkoleń dla osób, które nie uczestniczyły w danym programie.
4	Kluczowym źródłem obserwowanych deficytów kompetencyjnych jest brak systematycznego wsparcia szkoleniowego dopasowanego do zakresu i tempa wdrażanych zmian prawnych i proceduralnych.	Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarium (seminarium realizowanych przy wsparciu technologii webcast).



Nr.	Wnioski	Rekomendacje
		<p>Rekomenduje się skorygowanie procedury rekrutacyjnej. Procedura rekrutacyjna powinna zakładać gradację uczestników tak by premiować i zwiększać szanse udziału w szkoleniu osób, których zakres obowiązków jest spójny z tematyką szkolenia.</p>
5	<p>Czynnikiem dodatkowo pogłębiającym poziom deficytów jest obserwowana rotacja kadr, zwłaszcza pracowników administracyjnych. Rotacja skutkuje systematycznym odpływem z jednostek osób mających wiedzę i doświadczenie.</p>	<p>Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarów (seminariów realizowanych przy wsparciu technologii webcast).</p> <p>Rekomenduje się organizację szkoleń rozwijających kompetencje związane z wdrażaniem nowych pracowników. Właściwie zaprojektowana i stosowana procedura wdrożenia nowozatrudnionej osoby umożliwi skrócenie czasu potrzebnego dla nabycia niezbędnej wiedzy. Dzięki temu ograniczy ryzyko rezygnacji z pracy poprzez stworzeniu odpowiedniej - mobilizującej, a jednocześnie dającej poczucie bezpieczeństwa atmosfery.</p>
6	<p>Głównymi barierami w dostępie do szkoleń są: niewystarczająca ilość szkoleń, zbyt duża odległość do miejsc szkoleń i obciążenie bieżącymi obowiązkami. W przypadku szkoleń komercyjnych barierą pozostaje cena. Większość pracowników korzysta jedynie ze szkoleń oferowanych lub finansowanych przez pracodawcę.</p>	<p>Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej z wykorzystaniem także nowoczesnych metod przekazu – w tym telekonferencji/ webinarów (seminariów realizowanych przy wsparciu technologii webcast).</p>
7	<p>Kluczowym czynnikiem generującym potrzeby szkoleniowe są częste zmiany w prawie. Częste nowelizacje, niepewność co do sposobu stosowania nowych procedur czy brak wypracowanej linii orzeczniczej stanowią główną oś, wokół której koncentrują się identyfikowane deficyty w zakresie kompetencji twardych.</p>	<p>Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej w zakresie kompetencji twardych (zwłaszcza w obszarze aktualnych zmian legislacyjnych i proceduralnych) z wykorzystaniem nowoczesnych metod przekazu – w tym webinarów, które pozwalają uczestniczyć w kursie większej liczbie osób niż to jest możliwe w trakcie tradycyjnych szkoleń</p>

Nr.	Wnioski	Rekomendacje
8	Dla pracowników merytorycznych priorytetowy jest rozwój kompetencji w obszarze kompetencji twardych obejmujących aktualizację wiedzy z zakresu prawa karnego i cywilnego, a także procedur postępowania w obu wskazanych obszarach.	Rekomenduje się odmienne formatowanie szkoleń dla pracowników administracyjnych i merytorycznych.
9	Dla pracowników administracyjnych istotniejsza jest wiedza co do samych procedur i praktyki ich stosowania. Wynika to z faktu odmiennego zakresu obowiązków, które są związane głównie z realizacją określonej ścieżki czynności administracyjnych, a w mniejszym zakresie z wchodzeniem w rolę aktywnego decydenta.	
10	Potrzeby szkoleniowe w obszarze szkoleń merytorycznych są istotnie zmienne w czasie i wynikają wprost z aktualnych zmian legislacyjnych.	Rekomenduje się wdrażanie działań szkoleniowych przed wprowadzaniem zmian legislacyjnych w sposób, który umożliwi kompleksowe przygotowanie przedstawicieli wszystkich jednostek. Osoby te będą mogły przekazać nabytą wiedzę pozostałym pracownikom lub być wewnątrz instytucjonalnymi konsultantami wyjaśniającymi ewentualne wątpliwości pracowników nieobjętych bezpośrednio programami szkoleniowymi.
11	W obszarze kształcenia kompetencji miękkich występuje szczególnie duże zapotrzebowanie na szkolenia z metod radzenia sobie ze stresem i trudnościami. Ich brak zauważają zarówno pracownicy administracyjni, jak też merytoryczni sądów i prokuratur.	Rekomenduje się poszerzenie dostępu do szkoleń kompetencji miękkich poświęconych rozwojowi umiejętności radzenia sobie ze stresem i trudnościami, a także kompetencji komunikacyjnych.



Nr.	Wnioski	Rekomendacje
12	<p>Występuje duża potrzeba szkoleń rozwijających szereg kompetencji związanych z komunikacją. Potrzebę takich szkoleń zgłaszają pracownicy różnych szczebli. Szczegółowe zapotrzebowanie kształtuje się odmiennie w zależności od zakresu obowiązków. Dla pracowników mających częsty kontakt z interesantami priorytetowe są szkolenia związane z obsługą trudnych klientów i łagodzenia nierzadko napiętych sytuacji. Dla osób pełniących funkcje kierownicze priorytetowe są szkolenia menadżerskie.</p>	
13	<p>Zwraca uwagę brak wsparcia dla osób zajmujących kluczowe stanowiska w instytucjach wymiaru sprawiedliwości. Kierownicy, dyrektorzy i szefowie są pozbawieni doradztwa, które by przygotowywało ich do zarządzania jednostkami i rozwijało kompetencje menadżerskie.</p>	<p>Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej dedykowanej pracownikom zarządzającym zespołami i/ lub jednostkami. Szkolenia menadżerskie powinny być kierowane do osób, których awans jest planowany, jak też do pracowników piastujących już funkcje kierownicze i mających sprecyzowaną wiedzę co do wyzwań związanych z pełnioną przez siebie funkcją.</p>
14	<p>Preferowanymi przez pracowników typami szkoleń są warsztaty i wykłady, które umożliwiają bezpośredni kontakt z prowadzącym.</p>	<p>Rekomenduje się położenie nacisku na szkolenia umożliwiające interakcję z prowadzącym. Forma nauczania przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii jest dopuszczalna, ale przy zachowaniu możliwości kontaktu z wykładowcą.</p>
15	<p>Formą szkolenia, która nie spotyka się z akceptacją zainteresowanych, są szkolenia on-line (z powodu braku możliwości kontaktu z prowadzącym). Negatywnie oceniono także studia podyplomowe, które, choć najczęściej są prowadzone na wysokim poziomie, to ze względu na swój charakter nie koncentrują się na wybranym, istotnym temacie, ale ich program obejmuje szerokie spektrum zagadnień.</p>	<p>wobec warsztatów i wykładów są zatem webinaria, które zapewniają interakcję z prowadzącym, a jednocześnie umożliwiają uczestnictwo w kursie większej liczbie osób niż tradycyjne warsztaty/ wykłady.</p>

Nr.	Wnioski	Rekomendacje
16	<p>Osoby preferujące szkolenia stacjonarne uzasadniały swoją opinię brakiem kosztów dojazdów, a także dużą oszczędnością czasu.</p> <p>Badani, preferujący szkolenia wyjazdowe, akcentowali fakt, że dają one możliwość wymiany doświadczeń z pracownikami innych sądów/ prokuratur. Wskazywano także, że szkolenie realizowane poza miejscem pracy – w oderwaniu od codziennych obowiązków - umożliwi pełną koncentrację na programie szkolenia.</p>	<p>Rekomenduje się organizację szkoleń wyjazdowych realizowanych w kilku lub kilkunastu ośrodkach na terenie kraju. Zmniejszenie liczby szkoleń organizowanych w Warszawie i Lublinie pozwoli znacząco ograniczyć czas i koszty dojazdów. Jednocześnie umożliwi zachowanie istotnej zalety szkoleń wyjazdowych, jaką jest możliwość budowania relacji między pracownikami różnych ośrodków.</p>

8. Bibliografia

Bibliografia:

- Analiza kompetencji i potrzeb szkoleniowych osób zarządzających jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sądownictwie, KSSiP,
- Analiza potrzeb szkoleniowych na 2020 rok, KSSiP,
- Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego – etap II, Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego – etap III, Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Implementation of the Pilot Project – European Judicial Training, European Commission,
- Informacja o zmianie Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych PO WER 2014-2020, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej,
- Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, PARP,
- Jak najlepiej uczyć sądenia, Dariusz Dudek, w: Kwartalnik KSSiP,
- Jakościowe badania pedagogiczne. Filozofia – Metodyka – Ewaluacja, Dariusz Kubinowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej,
- Kwartalnik Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Zeszyt 3, KSSiP,
- Mentoring w procesie kształcenia aplikantów Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, B. Fingas, M. Szala,
- Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury,
- Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach, KSSiP,
- Myśl i praktyka ekonomiczna w przestrzeni, Leo Klaassen,
- Organizacja oparta na wiedzy jako podstawa przedsiębiorczego zarządzania, Magdalena Mielus, W: Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu, Oficyna Wydawnicza AFM,

- Podstawowa informacja o działalności sądów powszechnych – I półrocze 2017, Departament Strategii Funduszy Europejskich, Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej,
- Podsumowanie Raportu Wskaźniki HR 2018, Sedlak & Sedlak,
- Program Kształcenia Ustawicznego dla kadry zarządczej w sądach powszechnych, Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Program Kształcenia Ustawicznego dla pracowników sądów powszechnych (z wyłączeniem kadry zarządczej), Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Przegląd systematyczny koncepcji ewaluacji opartej na teorii, Katarzyna Hermann-Pawłowska, Paulina Skórska, PARP,
- Raport ewaluacyjny z warsztatów z zakresu doskonalenia kompetencji społecznych i organizacyjnych dla kadry kierowniczej sądów powszechnych realizowanych w ramach projektu Nowoczesne metody zarządzania sądami (wdrożenie), Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Raport końcowy w ramach badania: Ewaluacja śródkresowa Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020,
- Raport z wdrożenia wszystkich zadań w projekcie NMF Nowoczesne metody zarządzania sądami (wdrożenie), Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018 r.
- Społeczne oceny wymiaru sprawiedliwości, Centrum Badania Opinii Społecznej,
- Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020, Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Stres zawodowy w sądach powszechnych i jego skutki zdrowotne, Stowarzyszenie Zdrowa Praca i MOZ NSZZ „Solidarność” Pracowników Sądownictwa,
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020,
- Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości, KSSiP,
- Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji, Karol Olejniczak, Akademia Leona Koźmińskiego,
- Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin,
- Zatrudnienie i wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2016 roku, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

9. Spis tabel i wykresów

Spis tabel:

Tabela 1 Liczba badanych pracowników sądów i prokuratur z okręgów (n=4362)	18
Tabela 2 Liczba i udział badanych z poszczególnych grup pracowników (n=4362)	19
Tabela 3 Liczba i udział ankiet pozyskanych od klientów sądów i prokuratur w trakcie badania ilościowego (CAPI)	20
Tabela 4 Liczba wywiadów indywidualnych zrealizowanych w sądach i prokuraturach	20
Tabela 5 Struktura próby - personel administracyjny Liczba (n=1798)	21
Tabela 6 Struktura próby w okręgach - personel administracyjny Rozkład procentowy (n=1798)	22

Tabela 7 Struktura próby - personel merytoryczny (n=1539)	22
Tabela 8 Struktura próby w okręgach - personel merytoryczny Rozkład procentowy (n=1539)	23
Tabela 9 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Pracownicy merytoryczni (n=1539).....	28
Tabela 10 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Pracownicy administracyjni (n=1798).....	29
Tabela 11 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Pracownicy merytoryczni (n=1539).....	30
Tabela 12 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Pracownicy administracyjni (n=1798).....	31
Tabela 13 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? Pracownicy merytoryczni	33
Tabela 14 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? Pracownicy administracyjni.....	35
Tabela 15 Proponowane szczegółowe tematy szkoleń merytorycznych	36
Tabela 16 Hierarchia bieżących potrzeb szkoleniowych wg dziedzin.....	37
Tabela 17 Dziedziny i grupy tematów, w zakresie których rekomendowane jest przeprowadzenie szkoleń	38
Tabela 18 Struktura bieżących potrzeb szkoleniowych w odniesieniu do grup zawodowych	39
Tabela 19 Porównanie zainteresowania szkoleniami przez badane grupy zawodowe	40
Tabela 20 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? Pracownicy merytoryczni	41
Tabela 21 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakich szkoleniach chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? Pracownicy administracyjni.....	42
Tabela 22 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? Pracownicy merytoryczni sądów (n=1155).....	51
Tabela 23 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? Pracownicy merytoryczni prokuratur (n=384).....	51
Tabela 24 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? Pracownicy administracyjni sądów (n=1534)	52
Tabela 25 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji twardych? Pracownicy administracyjni prokuratur (n=264)	53
Tabela 26 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? Pracownicy merytoryczni sądów (n=1155)	54
Tabela 27 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? Pracownicy merytoryczni prokuratur (n=384)	55
Tabela 28 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? Pracownicy administracyjni sądów (n=1534).....	55
Tabela 29 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? Pracownicy administracyjni prokuratur (n=264).....	56
Tabela 30 Podsumowanie potrzeb szkoleniowych kadry zarządzającej jednostkami i komórkami organizacyjnymi w sadownictwie	69
Tabela 31 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Stanowisko: Prezes sądu	70
Tabela 32 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Stanowisko: Dyrektor sądu	70

Tabela 33 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Stanowisko: Kierownik w pionie administracyjnym sądu powszechnego	71
Tabela 34 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Stanowisko: Przewodniczący wydziału w sądzie powszechnym	72
Tabela 35 Ocena istotności kompetencji twardych w obszarach Stanowisko: Kierownik jednostki organizacyjnej prokuratury/ wydziału/ innych komórek wewnętrznych komórek organizacyjnych.....	73
Tabela 36 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Stanowisko: Prezes sądu	74
Tabela 37 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Stanowisko: Dyrektor sądu	75
Tabela 38 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Stanowisko: Kierownik w pionie administracyjnym sądu powszechnego	76
Tabela 39 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Stanowisko: Przewodniczący wydziału w sądzie powszechnym	77
Tabela 40 Ocena istotności kompetencji miękkich w obszarach Stanowisko: Kierownik jednostki organizacyjnej prokuratury/ wydziału/ innych komórek wewnętrznych komórek organizacyjnych.....	78
Tabela 41 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników merytorycznych sądów Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166)..	83
Tabela 42 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników administracyjnych sądów Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166)	83
Tabela 43 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników merytorycznych prokuratur Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141).....	84
Tabela 44 Zestawienie najważniejszych i brakujących umiejętności/ kompetencji pracowników administracyjnych prokuratur Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141).....	85
Tabela 45 Poziom kompetencji miękkich pracowników merytorycznych sądów Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników	86
Tabela 46 Poziom kompetencji miękkich pracowników merytorycznych prokuratur Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników	86
Tabela 47 Poziom kompetencji miękkich pracowników administracyjnych sądów Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników	87
Tabela 48 Poziom kompetencji miękkich pracowników administracyjnych prokuratur Zestawienie opinii klientów dotyczących brakujących kompetencji i samoceny pracowników	88

Spis wykresów:

Wykres 1 Staż pracy pracowników objętych badaniem ilościowym (CAWI) Rozkład odpowiedzi (n=3337)	19
Wykres 2 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy charakter Pana/ Pani pracy na obecnym stanowisku wymaga systematycznego rozwijania kompetencji? Stanowiska merytoryczne (N=1539).....	26

Wykres 3 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy charakter Pana/ Pani pracy na obecnym stanowisku wymaga systematycznego rozwijania kompetencji? Stanowiska administracyjne (N=1798).....	26
Wykres 4 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy aktualnie dostrzega Pan/Pani potrzebę podnoszenia swoich kompetencji zawodowych w obszarze związanym z pracą na obecnym stanowisku? (n=3337)	26
Wykres 5 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracodawca zapewnia Panu/ Pani możliwość bezpłatnego udziału w kursach/ szkoleniach? (n=3337).....	27
Wykres 6 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak często bierze Pan/ Pani udział w szkoleniach zapewnianych (bezpośrednio organizowanych lub finansowanych) przez pracodawcę? (n=3337).....	27
Wykres 7 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak często uczestniczy Pan/ Pani w szkoleniach, w których udział sam Pan/ Pani sobie zapewnia? (n=3337).....	28
Wykres 8 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji merytorycznych/ twardych? Pracownicy merytoryczni (n=1539)	47
Wykres 9 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji merytorycznych/ twardych? Pracownicy administracyjni (n=1798).....	48
Wykres 10 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? Pracownicy merytoryczni (n=1539)	49
Wykres 11 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia swój poziom poniższych kompetencji miękkich? Pracownicy administracyjni (n=1798).....	50
Wykres 12 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaki typ szkoleń Pan/ Pani preferuje? (n=3337)	60
Wykres 13 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaki tryb szkoleń Pan/ Pani preferuje? (n=3337)	60
Wykres 14 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie są bariery/ przeszkody w dostępie do szkoleń, w których chciałby/ chciałyby Pan/ Pani wziąć udział? (n=3337)	61
Wykres 15 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie terminy i godziny szkoleń byłyby dla Pana/ Pani najbardziej odpowiednie, biorąc pod uwagę obowiązki zawodowe i prywatne? (n=3337)	62
Wykres 16 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ogólnie ocenia jakość obsługi w sądzie/ prokuraturze? (n=307).....	81
Wykres 17 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia kompetencje merytoryczne pracowników sądu/ prokuratury, którzy zajmowali się Pana/i sprawą? (n=307)	81
Wykres 18 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/ Pani ocenia kompetencje interpersonalne pracowników sądu/ prokuratury którzy zajmowali się Pana/i sprawą? (n=307)	81
Wykres 19 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakiej wiedzy/ umiejętności Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom administracyjnym prokuratury? Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141)	82
Wykres 20 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakiej wiedzy/ umiejętności Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom administracyjnym sądu? Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166).....	82
Wykres 21 Jakiej wiedzy/ umiejętności, Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom merytorycznym prokuratury? Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów prokuratur (n=141).....	82
Wykres 22 Jakiej wiedzy/ umiejętności, Pana/ Pani zdaniem, brakuje pracownikom merytorycznym sądu? Rozkłady odpowiedzi udzielonych przez klientów sądów (n=166) ...	82



10. Aneksy zawierające m. in. zastosowane w ramach badania narzędzia badawcze, pełną dokumentację badawczą z badań ilościowych i jakościowych (tabele wynikowe z badań ilościowych, transkrypcje wywiadów etc.), prezentację multimedialną prezentującą cele badania, zastosowaną metodologię, wnioski i rekomendacje.

10.1. Narzędzia badawcze

10.2. Pełna dokumentacja badawcza z badań ilościowych

10.3. Pełna dokumentacja badawcza z badań jakościowych

10.4. Prezentacja multimedialna