

ZN WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 289-305

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 23.11.2015

*Data recenzji/Accepted:* 10.01.2016/16.01.2016

*Data publikacji/Published:* 2.03.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

**DOI: 10.5604/18998658.1199387**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Jarosław Klich <sup>ABCDEF</sup>*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

**ROLA SZKOLEŃ W ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO  
POLICJI NA PRZYKŁADZIE KOMENDY POWIATOWEJ**

**THE ROLE OF A TRAINING COURSE IN A DEVELOPMENT  
OF A HUMAN CAPITAL OF THE POLICE BY EXAMPLE  
OF THE COUNTY HEADQUARTERS**

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli szkoleń, jaką pełnią one w rozwoju kapitału ludzkiego Policji. W artykule zostały przedstawione teoretyczne i empiryczne aspekty związane z procesem szkoleń. W ogólnym zarysie zaprezentowano system szkolenia i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Policji. Zostały omówione podstawy prawne, nadzór oraz przebieg szkolenia zawodowego policjantów. Rozważania teoretyczne stanowią bazę dla empirycznej egzemplifikacji związanej z podejmowaną problematyką. Źródłem danych empirycznych jest badanie ankietowe przeprowadzone w jednej z komend powiatowych Policji.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, szkolenie, doskonalenie zawodowe, system szkoleń w Policji, Policja

**Abstract:** The purpose of this article is to show what a role of a training courses is in a development of a human capital in the Police. In an article were introduced a theoretical aspects of a process of a training courses. In a general profile, it is showed a system of an institute and an in-service training of policemen. A legal base, a control and a process of training courses were discussed. Theoretically considerations are a basis of an empirical exemplification, which is related with the issues. An resource of data is a questionnaire's investigation, which has been conducted in one of a county headquarter of the Police.

**Keywords:** a human capital, a training course, a in-service training, a system of training course in the Police, the Police

## Wstęp

Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych aktywów współczesnych organizacji. Wielu autorów uważa, że nie należy on do firmy, a tylko pozostaje przez jakiś czas do jej dyspozycji, dlatego wyszukiwanie, zatrudnianie, wynagradzanie i zatrzymywanie utalentowanych jednostek staje się dla organizacji ważnym wyzwaniem<sup>1</sup>. Wszyscy pracodawcy powinni efektywnie wykorzystywać potencjał pozyskanych pracowników, ale i skutecznie w nich inwestować poprzez szkolenia i programy rozwoju po to, by zwiększyć zainteresowanie pracowników organizacją oraz stworzyć perspektywę rozwoju ich kariery<sup>2</sup>.

## 1. Pojęcie kapitału ludzkiego

Pojęcie kapitału ludzkiego funkcjonuje w literaturze od drugiej połowy XX wieku. Po raz pierwszy termin ten został użyty w 1961 roku przez noblistę Theodora Schultza<sup>3</sup>. W Polsce rozwój koncepcji kapitału ludzkiego rozpoczął się ponad 20 lat później. Od tamtego czasu powstało szereg definicji tego pojęcia. „W wąskim ujęciu przez kapitał ludzki rozumie się wąsko lub szeroko rozumianą wiedzę ucieleśnioną w człowieku, natomiast w ujęciu szerszym na zasób kapitału ludzkiego składa się również szereg innych czynników, np. kulturowych, psychologicznych czy zdrowotnych”<sup>4</sup>.

R. Przybyszewski uważa, że kapitał ludzki to zasób wartościowej i użytecznej wiedzy zdobytej w procesie kształcenia i praktyki zawodowej<sup>5</sup>. J. Grodzicki twierdzi, że kapitałem ludzkim jest wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla organizacji<sup>6</sup>, natomiast według S. Marciniaka kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejęt-

<sup>1</sup> M. Jabłoński, *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, „Personel” 2002, 1–31 sierpnia, s. 33.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 24.

<sup>3</sup> Za: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 9.

<sup>4</sup> M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012, s. 45.

<sup>5</sup> R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>6</sup> J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 42.

ności o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, odnawialny i stale powiększany potencjał ludzki<sup>7</sup>.

Zostały tu przytoczone tylko niektóre definicje, z których wynika, że istotą kapitału ludzkiego są wiedza, umiejętności i możliwości pracowników. Powinny być one poszerzane i rozwijane, jeśli mają służyć organizacji, bowiem jeśli potencjał intelektualny człowieka nie jest na co dzień wykorzystywany, podlega stopniowemu ubożeniu, a z czasem może ulec stopniowemu zanikowi<sup>8</sup>. Konieczne jest zatem stałe podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników. Jednym ze sposobów rozwijania potencjału człowieka przez firmę, a tym samym najlepszą inwestycją w kapitał ludzki, są szkolenia.

## 2. Szkolenia pracowników

Do głównych przedsięwzięć rozwoju kapitału ludzkiego zalicza się szkolenia. Według A. Pocztowskiego szkolenia pracowników to zbiór celowych i systematycznych działań podejmowanych w organizacji, nastawionych na poszerzenie oraz pogłębienie określonych elementów kapitału ludzkiego, a także na wyposażenie go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości pracownikom danej organizacji<sup>9</sup>.

„Celem szkolenia pracowników jest doskonalenie ich kompetencji i rozwijanie ich potencjału, a także wspieranie wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami. Dzięki szkoleniom pracownik rozwija swoje kompetencje, podnosi swoje kwalifikacje, doskonali swoją wiedzę i umiejętności praktyczne. (...) Pracowników należy szkolić przede wszystkim ze względu na stale rosnące potrzeby i oczekiwania klientów. Współczesny klient staje się coraz bardziej wymagający, błyskawicznie weryfikuje poziom wykonywanych usług i kwalifikacje personelu”<sup>10</sup>.

W zależności od przyjętego celu rozróżnia się następujące rodzaje szkoleń:

- szkolenie adaptacyjne, które polega na przystosowaniu nowego pracownika do nowego środowiska pracy,
- szkolenie podtrzymujące (aktualizacyjne), mające na celu poznanie nowości technicznych i organizacyjnych na tym samym stanowisku pracy,
- szkolenie przedawansowe, którego celem jest przygotowanie kandydata do awansu,
- szkolenie restrukturyzacyjne, które ma na celu przygotowanie pracownika do poszukiwania miejsca pracy w innym zakładzie lub nabycia nowych umiejętności i pozostanie w organizacji.

W zależności od stopnia obligatoryjności, rozróżnia się:

- szkolenia obowiązkowe, które wynikają z przepisów prawnych,
- szkolenia fakultatywne, które wynikają z polityki szkoleniowej danej organizacji.

Biorąc pod uwagę organizatorów szkoleń rozróżnia się:

<sup>7</sup> S. Marciniak (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2002, s. 7.

<sup>8</sup> B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 189.

<sup>9</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 299.

<sup>10</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 146.

- szkolenia wewnętrzne, organizowane we własnym zakresie przez instytucję,
- szkolenia zewnętrzne, które organizują wyspecjalizowane firmy szkoleniowe<sup>11</sup>.

Funkcje szkoleń w organizacjach są następujące<sup>12</sup>:

- ✓ funkcja adaptacyjna – polega na zaadaptowaniu, przystosowaniu wiedzy i umiejętności członków organizacji do wymogów stawianych przez organizację;
- ✓ funkcja modernizacyjna – polega na ciągłym doskonaleniu wiedzy i umiejętności członków organizacji w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu;
- ✓ funkcja innowacyjna – polega na tworzeniu warunków rozwoju uczestnikom organizacji;
- ✓ funkcja społeczna – polega na kształtowaniu interakcji między członkami organizacji i tworzeniu warunków współpracy zespołowej.

Proces szkolenia obejmuje cztery etapy: poznanie potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu i projektu szkolenia, realizację i ocenę szkoleń. Najpierw należy określić potrzeby uczestników szkolenia i potrzeby firmy, a następnie dokonać wyboru właściwego szkolenia adekwatnego do potrzeb. Przy planowaniu szkolenia należy wybrać wykonawcę, miejsce oraz przeanalizować koszty. W kolejnym etapie powinno się skonstruować program szkolenia, który zagwarantuje osiągnięcie zaplanowanych celów. Po przeprowadzonym szkoleniu konieczna jest jego ocena. Najbardziej rozpowszechnionym modelem oceny szkoleń jest model D. Kirkpatricka, który mierzy efektywność szkolenia na IV poziomach:

poziom I – reakcja pracowników na szkolenie, czyli ocena poziomu zadowolenia uczestników szkolenia,

poziom II – uczenie się, osiąganie celów dydaktycznych, czyli ocena ilości i jakości zdobytej wiedzy i umiejętności,

poziom III – zachowanie, czyli ocena poziomu zmian w zachowaniu i działaniach uczestników szkolenia,

poziom IV – wyniki, czyli ocena efektów, jakie przyniosło szkolenie<sup>13</sup>.

„W dobrze zorganizowanej firmie szkolenie pracowników stanowi jeden z podstawowych elementów systemu ZZL, a nakłady z tym związane traktuje się jako inwestycję w kapitał ludzki, zwiększającą tym samym jego wartość”<sup>14</sup>.

### 3. Szkolenia w Policji

Szkolenie i doskonalenie zawodowe policjantów realizowane jest na podstawie aktów prawnych, wśród których najważniejsze to:

- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (art. 34 ust. 3 stanowi, że „warunkiem uzyskania kwalifikacji zawodowych niezbędnych do mianowania na wyższe stanowisko służbowe jest ukończenie przez policjanta: szkolenia zawodowego podstawowego, szkolenia zawodowego dla absolwentów szkół wyższych lub Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie”)<sup>15</sup>;

<sup>11</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 434-435.

<sup>12</sup> A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 87-88.

<sup>13</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, s. 148-157.

<sup>14</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 435.

<sup>15</sup> Dz.U. z 2007 r. nr 43, poz. 277, z późn. zm.

– Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków mianowania na wyższe stanowiska służbowe<sup>16</sup>;

– Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji (określa warunki odbywania szkoleń i doskonalenia zawodowego, uwzględniając rodzaje szkoleń i doskonalenia zawodowego, tryb, warunki i formy ich odbywania, sposób i organizację ich prowadzenia oraz nadzór na ich realizację)<sup>17</sup>.

Szkolenie w Policji można podzielić na 3 grupy: szkolenie podstawowe (obowiązkowe), szkolenie oficerskie (dla absolwentów szkół wyższych) oraz formy doskonalenia zawodowego.

Na szkolenie podstawowe kierowani są wszyscy nowo zatrudnieni funkcjonariusze, którzy rozpoczynają pracę w Policji. Szkolenie to ma na celu wykształcenie umiejętności zawodowych niezbędnych do wykonywania zawodu policjanta.

Funkcjonariusze w służbie stałej (czyli legitymujący się co najmniej 3-letnim stażem pracy w Policji), będący absolwentami różnych szkół wyższych, mogą podjąć szkolenie zawodowe oficerskie. Jego celem jest przygotowanie policjanta do wykonywania zadań służbowych na stanowiskach, na których wymagane są kwalifikacje zawodowe wyższe, i nie ma ono charakteru szkolenia obowiązkowego.

Komplementarną rolę w stosunku do szkoleń zawodowych pełni doskonalenie zawodowe, którego celem jest nabywanie, aktualizowanie, rozszerzanie oraz pogłębianie wiedzy i umiejętności zawodowych, wymaganych przy wykonywaniu przez policjantów zadań i czynności służbowych, a także uzyskiwanie dodatkowych uprawnień, w tym uprawnień instruktorskich. Aktualnie w Policji obowiązują trzy rodzaje doskonalenia zawodowego:

– centralne – organizowane przez szkoły policyjne i Wyższą Szkołę Policji w Szczecinie w formie kursów specjalistycznych, których programy wprowadzane są do użytku służbowego decyzjami Komendanta Głównego Policji oraz w formie tzw. innych przedsięwzięć, realizowanych zgodnie z § 55-57 ww. rozporządzenia<sup>18</sup>;

– lokalne – organizowane przez jednostki i komórki organizacyjne Policji, co pozwala na kształtowanie rodzaju przedsięwzięć i ich treści programowych w zależności od zidentyfikowanych w tym zakresie potrzeb;

– zewnętrzne – organizowane przez podmioty pozapolicyjne, gdy zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych z różnych przyczyn nie można zaspokoić w ramach doskonalenia centralnego lub lokalnego.

Wszystkie szkolenia zawodowe oraz kursy doskonalenia zawodowego realizowane centralnie prowadzone są odpowiednio według programów szkolenia i doskonalenia zawodowego. Oferta szkoleniowa na rok 2014 obejmowała 4 rodzaje szkoleń zawodowych oraz 91 rodzajów kursów specjalistycznych<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Dz.U. z 2007 r. nr 123, poz. 857, z późn. zm.

<sup>17</sup> Dz.U. z 2007 r. nr 126, poz. 877, z późn. zm.

<sup>18</sup> Dz.U. z 2007 r. nr 126, poz. 877, z późn. zm.

<sup>19</sup> [http://szkolenia.policja.waw.pl/portal/wdz/1713/26962/Oferta\\_szkoleniowa\\_na\\_rok\\_2014.html](http://szkolenia.policja.waw.pl/portal/wdz/1713/26962/Oferta_szkoleniowa_na_rok_2014.html)

Doskonalenie lokalne prowadzi się zgodnie z ustalonymi przez kierownika jednostki organizacyjnej Policji albo jej komórki potrzebami, w szczególności jako: zajęcia prowadzone w celu utrzymania bądź podnoszenia sprawności fizycznej oraz umiejętności strzeleckich policjantów, instruktaż w zakresie niezbędnym do prawidłowego wykonywania zadań i czynności służbowych. Zajęcia prowadzi się na podstawie planu i programu tych zajęć. Doskonalenie lokalne prowadzą kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych Policji, a także policjanci, pracownicy Policji oraz inne osoby posiadające doświadczenie, wiedzę i umiejętności, a gdy to jest niezbędne – także uprawnienia instruktorskie<sup>20</sup>.

Obowiązkowi doskonalenia zawodowego podlegają wszyscy funkcjonariusze bez względu na zajmowane stanowisko, stopień służbowy oraz poziom ukończonego szkolenia w systemie ujednoliconym. Część szkoleń odbywających się w ramach bieżącego doskonalenia zawodowego realizowana jest na szczeblu centralnym (różne kursy specjalistyczne), większość jednak na szczeblu lokalnym.

Oferta szkoleniowa szczebla centralnego opracowywana jest na podstawie zdiagnozowanych potrzeb poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych Policji oraz oczekiwań samych policjantów. Proces rozpoznawania skali i struktury potrzeb szkoleniowych oraz planowania szkoleń przebiega następująco:

- kierownicy poszczególnych jednostek (komórek) organizacyjnych określają rodzaje niezbędnych szkoleń z podaniem liczby osób przewidzianych do ich odbycia, a następnie przekazują te informacje do Komendanta Wojewódzkiego,
- Komendant Wojewódzki dokonuje zebrania pozyskanych danych, a następnie przekazuje informację zbiorczą do Wydziału Kadr i Szkolenia w Komendzie Głównej Policji,
- Wydział Kadr i Szkolenia Komendy Głównej dokonuje lokowania zamówienia szkoleniowego w poszczególnych ośrodkach/szkołach policyjnych; w tych ostatnich tworzone są roczne plany szkolenia, uwzględniające z jednej strony zgłaszane potrzeby szkoleniowe, z drugiej zaś kadrowe i materialne możliwości ich realizacji<sup>21</sup>.

Nadzór nad realizacją szkoleń oraz doskonalenia centralnego sprawuje Komendant Główny Policji za pośrednictwem kierownika komórki organizacyjnej właściwej w sprawach szkolenia KGP. Nadzór nad realizacją doskonalenia lokalnego sprawują: Komendanci Wojewódzcy w podległych jednostkach, Komendant-Rektor WSPol w WSPol, Komendant Szkoły Policyjnej w Szkole Policyjnej i Dyrektorzy Biur w KGP.

Planowanie i realizacja doskonalenia zawodowego w zakresie kształtowania sprawności fizycznej, rozwijania umiejętności strzeleckich oraz taktyk i technik interwencji policyjnej podlega Naczelnikowi Wydziału Kadr i Szkolenia Komendy Wojewódzkiej. Inne rodzaje szkoleń w ramach doskonalenia zawodowego podlegają naczelnikom poszczególnych wydziałów w strukturze tejże komendy.

<sup>20</sup> § 62, 63 i 66 rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji.

<sup>21</sup> P. Bohdziewicz, *Szkolenie i doskonalenie zawodowe w Policji: inwestycja w kapitał ludzki czy biurokratyczna uciążliwość?*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” nr 288, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 197.



#### **4. Charakterystyka przeprowadzonych badań**

Przeprowadzone badanie miało na celu określenie roli szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego Policji. Aby poznać opinie funkcjonariuszy na temat szkoleń, w których uczestniczyli w ostatnim czasie, wykorzystano narzędzie badawcze, jakim jest kwestionariusz ankiety. Składał się on z dwóch części. W pierwszej ustalono, w jakich szkoleniach uczestniczyli funkcjonariusze oraz jaki jest wpływ szkoleń na wybrane czynniki. Druga część pozwoliła określić rolę lokalnego doskonalenia zawodowego. Ankiety wypełnili wszyscy aktualnie zatrudnieni pracownicy jednej z komend powiatowych z terenu województwa małopolskiego. Badanie było anonimowe, zostało przeprowadzane w październiku 2015 r., wzięło w nim udział 195 osób.

Realizacji celu dokonano poprzez odpowiedź na następujące pytania badawcze:

- W jakim stopniu oczekiwania uczestników szkoleń zostały spełnione?
- W jakim stopniu wiedza i umiejętności nabyte podczas szkolenia wpływają na codzienną pracę?
- W jakim stopniu odbyte szkolenia wpływają na motywację i zaangażowanie pracownika, satysfakcję z pełnienia służby, poprawę relacji ze współpracownikami i przełożonymi?
- W jakim stopniu odbyte szkolenia przyczyniły się do wzrostu wiedzy i umiejętności, zmiany zajmowanego stanowiska, otrzymania awansu, sprawniejszego wykonywania obowiązków służbowych, wprowadzania działań innowacyjnych?
- Czy dokonuje się analizy potrzeb szkoleniowych?
- Czy bada się efektywność odbytych szkoleń?

Badanie zostało przeprowadzone wśród 195 funkcjonariuszy, natomiast z uwagi na nieprawidłowe lub niepełne uzupełnienie formularzy ankiety, analizie poddano 190 ankiet, przyjętych jako 100% próby badawczej. Prezentowane wyniki nie mogą być oczywiście traktowane jako reprezentatywne dla Policji, stanowią jednak interesujący materiał empiryczny, dobrze wpisujący się w dyskusję na temat roli szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego.

W badaniu wzięło udział 92% mężczyzn i 8% kobiet. Najliczniejszą grupę stanowią policjanci w służbie stałej – 91%, natomiast pozostałe 9% stanowili policjanci w służbie przygotowawczej (do 3 lat służby). Badani policjanci najczęściej reprezentowali Wydział Prewencji (53%) i Kryminalny (29%), następnie 10% próby badawczej stanowili policjanci z Wydziału Ruchu Drogowego (w strukturach Policji należący do Wydziału Prewencji). 8% badanych stanowili policjanci z Zespołu Dzielnicowych, natomiast w grupie badawczej nie występowali funkcjonariusze zajmujący się obszarem logistyki. Funkcjonariusze biorący udział w badaniu w większości posiadali wykształcenie wyższe magisterskie (45%) i średnie (34%), pozostała próba badawcza (21%) posiadała wykształcenie na poziomie licencjackim. W badanej próbie najliczniejszą grupę stanowili policjanci na stanowiskach asystentów (56%), referentów (21%) i policjantów (14%). Najmniejszy odsetek stanowili policjanci należący do kadry kierowniczej (9%). Biorąc natomiast pod uwagę staż służby, można stwierdzić, że w badanej grupie najliczniej występowali policjanci ze stażem służby w przedziale od 14 do

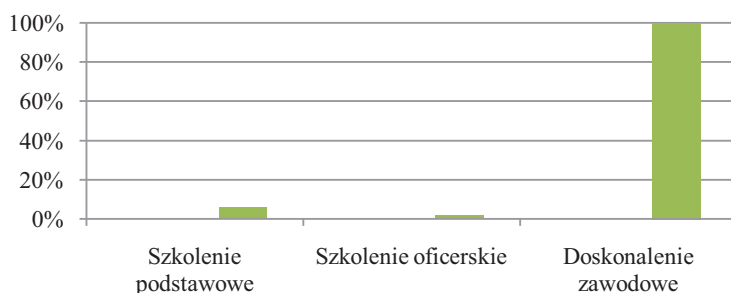
18 lat (31%), od 9 do 13 lat (24%) i powyżej 19 lat służby (20%). Najmniejszą grupę stanowili policjanci ze stażem służby od 4 do 8 lat (16%) i do 3 lat (9%).

## 5. Analiza wyników

Wszyscy ankietowani policjanci zadeklarowali udział w ostatnim roku służby w co najmniej jednym szkoleniu zawodowym. Niewielka ilość badanych uczestniczyła w szkoleniu podstawowym (6%)<sup>22</sup>, oficerskim (2%)<sup>23</sup> i kursach specjalistycznych (4%)<sup>24</sup>. Z pewnością zaprezentowane wyniki, które mają ścisły związek z prowadzoną polityką kadrową w jednostkach Policji, ze względu na znikomą grupę badawczą nie mogą stanowić rzetelnego materiału empirycznego, dlatego w niniejszym opracowaniu ocenie będą podlegać szkolenia lokalne organizowane przez wspomnianą Komendę Powiatową Policji.

Rysunek 1. Udział policjantów Komendy Powiatowej Policji w szkoleniach w okresie od 01.01.2015 r. do 30.09.2015 r.

Figure 1. The District Police Headquarters participation in the training courses from 1st January 2015 to 30th September 2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

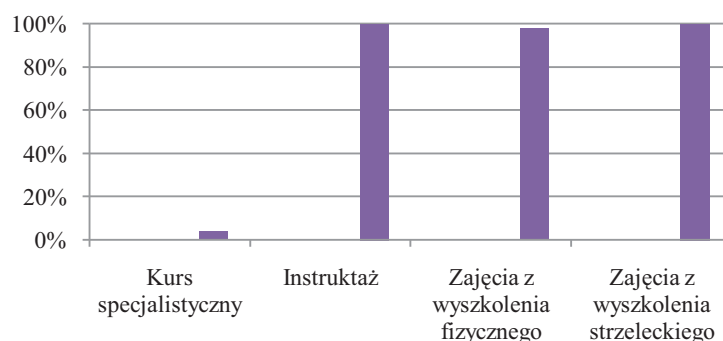
<sup>22</sup> W szkoleniu podstawowym biorą udział wszyscy nowo zatrudnieni funkcjonariusze, jednak ze względu na niewielką ilość wolnych etatów w Komendzie Powiatowej do służby w Policji przyjmowani są nieliczni funkcjonariusze. Od kilku lat ilość etatów policyjnych kształtuje się na stałym poziomie, a wakaty w jednostce organizacyjnej Policji tworzy się jedynie w sytuacji zakończenia służby lub zmiany jednostki przez policjanta. Tego typu szkolenie odbywane jest jednorazowo przez policjanta po wstąpieniu do służby.

<sup>23</sup> Na szkolenie oficerskie jest kierowany policjant, który ma zapewnione, bezpośrednio po ukończeniu szkolenia, stanowisko służbowe, na którym są wymagane kwalifikacje zawodowe wyższe, lub pełni służbę na stanowisku służbowym, dla którego określono policyjny stopień etatowy w korpusie oficerów Policji. W komendzie powiatowej ilość takich stanowisk jest ograniczona, dlatego na tego typu szkolenia kierowani są nieliczni policjanci. Szkolenie oficerskie odbywa się jednokrotnie w ciągu pełnienia służby.

<sup>24</sup> Na szkolenie specjalistyczne przełożony kieruje policjanta w sytuacji, gdy jest on zatrudniony na stanowisku służbowym, na którym odbycie takiego przeszkolenia jest obowiązkowe.



Rysunek 2. Udział policjantów Komendy Powiatowej Policji w formach doskonalenia zawodowego  
Figure 2. The District Police Headquarters participation in the type of the further education



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zajęcia w ramach doskonalenia lokalnego prowadzi się po rozpoznaniu potrzeb na podstawie planu, który w badanej jednostce sporządził Komendant Powiatowy Policji. Plan ten zakłada prowadzenie zajęć w celu utrzymania lub podnoszenia sprawności fizycznej oraz umiejętności strzeleckich policjantów, które są obowiązkowe dla wszystkich funkcjonariuszy i odbywają się raz w miesiącu. Z zajęć fizycznych policjant może być zwolniony jedynie na podstawie aktualnego zaświadczenia lekarskiego, dlatego w tego typu szkoleniu nie uczestniczyło 4 funkcjonariuszy spośród badanej grupy. Doskonalenie lokalne prowadzi się też jako instruktaż w zakresie niezbędnym do prawidłowego wykonywania zadań i czynności służbowych. Plan badanej jednostki zakłada obowiązkowy udział policjantów w tego typu szkoleniu, które jest organizowane dwa razy w miesiącu. Wszyscy respondenci zadeklarowali udział w zajęciach z wyszkolenia strzeleckiego (należy tu nadmienić, że badana jednostka Policji posiada własną strzelnicę) oraz w szkoleniach instruktażowych.

Ze względu na znaczny udział policjantów w formach doskonalenia lokalnego, zostanie przedstawiona ich rola w rozwoju kapitału ludzkiego. W przypadku oceny roli szkoleń bierze się pod uwagę przede wszystkim potrzeby i oczekiwania ich uczestników. Im wyższa ocena spełnienia oczekiwań, tym wyższa jakość szkolenia. Poniższa tabela 1 prezentuje, w jakim stopniu oczekiwania uczestników poszczególnych rodzajów szkoleń zostały spełnione.

Tabela 1. Stopień spełnienia oczekiwań uczestników szkoleń

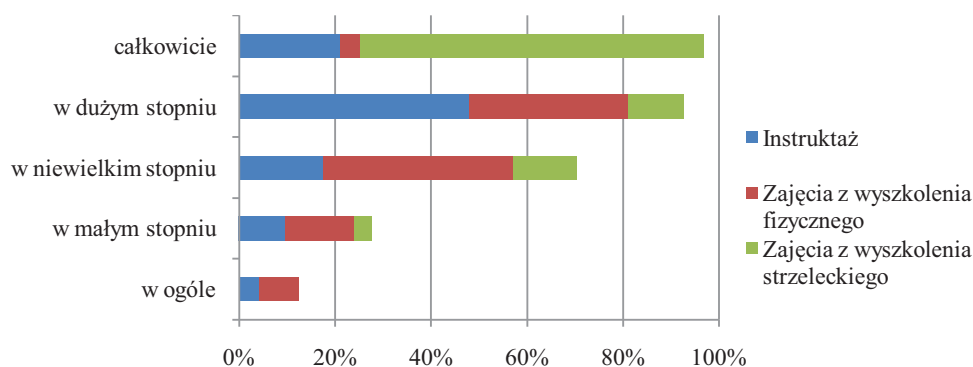
Table 1. The level of fulfillment of a participant of the training course

Stopień spełnienia oczekiwań	Instruktaż		Zajęcia z wyszkolenia fizycznego		Zajęcia z wyszkolenia strzeleckiego	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent
w ogóle	8	4,2	15	8,1	0	0
w małym stopniu	18	9,5	27	14,5	7	3,7
w niewielkim stopniu	33	17,4	74	39,8	25	13,2
w dużym stopniu	91	47,9	62	33,3	22	11,6
całkowicie	40	21	8	4,3	136	71,6
ogółem	190	100	186	100	190	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 3. Stopień spełnienia oczekiwań uczestników szkoleń

Figure 3. The level of fulfillment of a participant of the training course



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najlepiej respondenci ocenili zajęcia z wyszkolenia strzeleckiego. Zdecydowana większość policjantów nie ma żadnych zastrzeżeń do tych szkoleń (71,6%), a 11,6% badanych stwierdziło, że tego typu szkolenia w dużym stopniu spełniają ich oczekiwania. Te dwie pozytywne oceny dają łącznie bardzo dobry wynik 83,2%. Nieco gorzej zostały ocenione szkolenia instruktażowe, które uzyskały wynik 68,9% pozytywnych odpowiedzi. Najsłabiej na tym tle wypadają zajęcia z wyszkolenia fizycznego. Tego typu zajęcia pozytywnie ocenił zaledwie co trzeci funkcjonariusz (37,6%).

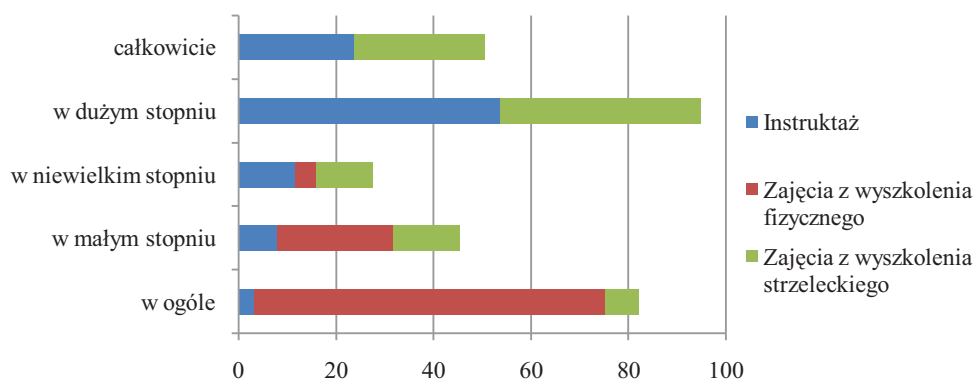
Kolejne dwa aspekty, które zostały poddane analizie, dotyczą oceny wykorzystania w codziennej pracy wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia.

Tabela 2. Stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności podczas pracy  
Table 2. The level of using knowledge and skills during work

	Wykorzystanie wiedzy w codziennej pracy						Wykorzystanie umiejętności w codziennej pracy					
	Instruktaż		Zajęcia z wyszkolenia fizycznego		Zajęcia z wyszkolenia strzeleckiego		Instruktaż		Zajęcia z wyszkolenia fizycznego		Zajęcia z wyszkolenia strzeleckiego	
Stopień spełnienia oczekiwań	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent
w ogóle	6	3,2	134	72,0	13	6,8	15	7,9	43	23,1	0	0,0
w małym stopniu	15	7,9	44	23,7	26	13,7	9	4,7	17	9,1	3	1,6
w niewielkim stopniu	22	11,6	8	4,3	22	11,6	31	16,3	68	36,6	7	3,7
w dużym stopniu	102	53,7	0	0,0	78	41,1	56	29,5	31	16,7	68	35,8
całkowicie	45	23,7	0	0,0	51	26,8	79	41,6	27	14,5	112	58,9
ogółem	190	100	186	100	190	100	190	100	186	100	190	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

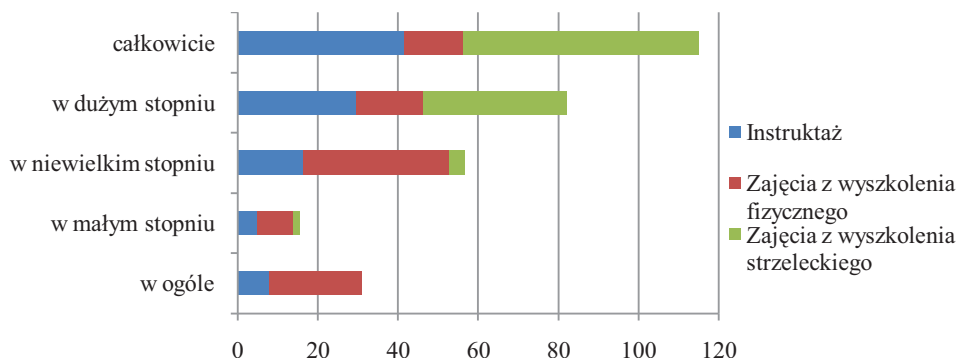
Rysunek 4. Wykorzystanie wiedzy w codziennej pracy  
Figure 4. Using knowledge in a daily work



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 5. Wykorzystanie umiejętności w codziennej pracy

Figure 5. Using skills in a daily work



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci różnorodnie ocenili stopień wykorzystania wiedzy w codziennej pracy w zależności od rodzaju szkolenia. Zajęcia z wyszkolenia fizycznego i strzeleckiego mają najczęściej charakter zajęć praktycznych, w czasie których policjanci doskonalą techniki interwencyjne czy umiejętności strzeleckie, dlatego badani funkcjonariusze mogą nie mieć poczucia, że instruktorzy przekazują im przydatną wiedzę. Poza tym zajęcia tego typu najczęściej odbywają się na sali ćwiczeń i strzelnicy, w przeciwieństwie do szkoleń instruktażowych, które mają miejsce w salach wykładowych.

Szkolenia instruktażowe, ze względu na stopień wykorzystania wiedzy w codziennej pracy, pozytywnie oceniło w sumie 77,4% badanych, podobne zdanie mają policjanci na temat zajęć strzeleckich (67,9%), chociaż szkolenia te, jak wcześniej wspomniano, przybierają formę zajęć praktycznych.

Nieco odmiennie funkcjonariusze wypowiedzieli się w kwestii umiejętności nabywanych w czasie szkoleń. Wyniki ankiet wyraźnie wskazują, że policjanci wykorzystują zdobyte umiejętności w codziennej pracy. Najlepiej zostały tu ocenione zajęcia z wyszkolenia strzeleckiego (94,7% pozytywnych odpowiedzi, jedynie 5,3% respondentów uznało, że nabyte umiejętności przydają się w małym lub niewielkim stopniu) oraz szkolenia instruktażowe (71,1% pozytywnych ocen i 28,9 negatywnych). Słabo na tym tle wypadają zajęcia z wyszkolenia fizycznego, gdyż zaledwie 32,2% badanych ocenia, że zdobyte umiejętności przydają się w codziennej pracy, znaczna większość jest przeciwnego zdania (67,8%).

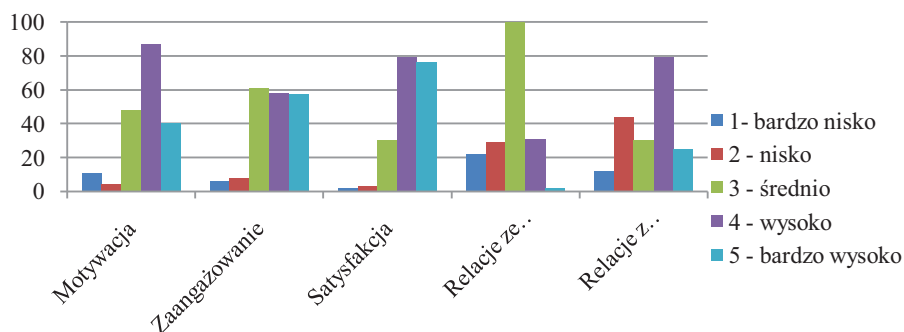
Szkolenia zawodowe powinny znacząco wpływać na zwiększenie motywacji i zaangażowania pracownika, a także wzrost satysfakcji z wykonywania obowiązków służbowych, oraz przyczyniać się do poprawy relacji ze współpracownikami i przełożonymi. Respondenci mogli ocenić wpływ szkoleń na te czynniki w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza najniższy wpływ, a 5 – najwyższy). Poniższa tabela 3 prezentuje otrzymane wyniki.

Tabela 3. Wpływ szkoleń na motywację, zaangażowanie, satysfakcję pracownika i jego relacje z innymi  
Table 3. The influence of the training course on motivation, engagement, satisfaction of an employee and his relationship with others

	Skala ocen					Razem	Średnia
	1	2	3	4	5		
Motywacja	11	4	48	87	40	190	3,74
Zaangażowanie	6	8	61	58	57	190	3,80
Satysfakcja	2	3	30	79	76	190	4,18
Relacje ze współpracobnikami	22	29	106	31	2	190	2,80
Relacje z przełożonymi	12	44	30	79	25	190	3,32
Ogółem	53	88	275	334	200		
Średnia	10,6	17,6	55	66,8	40		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 6. Wpływ szkoleń na poziom wybranych czynników  
Picture 6. The influence of training course on the level of the selected factors



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad połowa badanych oceniła wysoko i bardzo wysoko wpływ szkoleń na wskazane czynniki. Udział w szkoleniach przyczynia się najbardziej do wzrostu satysfakcji pracowników (ocena 4,18). Na podobnym, też wysokim poziomie, znajduje się motywacja (ocena 3,74) i zaangażowanie w wykonywanie zadań służbowych (ocena 3,8), co oznacza, że w tych kwestiach rola szkoleń jest znacząca. Nieco gorzej respondenci ocenili wpływ szkoleń na relacje z przełożonymi (ocena 3,32) i współpracownikami (ocena 2,8).

Głównym celem każdego szkolenia zawodowego jest przekazanie wiedzy i umiejętności jego uczestnikom, w efekcie czego powinni oni poszerzyć swój potencjał kwalifikacyjny. Aby szkolenie spełniło swoją rolę, cel ten musi zostać osiągnięty, a przeszkoleni

lony pracownik winien zdobyty zasób wiadomości wykorzystać, wypełniając codzienne obowiązki służbowe. Badani policjanci odpowiadali na pytanie, w jakim stopniu odbyte szkolenia przyczyniły się do:

- wzrostu poziomu wiedzy i umiejętności,
- sprawniejszego wykonywania czynności służbowych,
- wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań,
- zmiany zajmowanego stanowiska pracy,
- otrzymania awansu.

Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 4. Podobnie, jak przy poprzednim zagadnieniu, respondenci dokonywali oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najniższą ocenę, a 5 – najwyższą.

Tabela 4. Wpływ szkoleń na poziom wiedzy i umiejętności, wykonywanie obowiązków, wprowadzanie innowacji, zmianę stanowiska pracy i awans

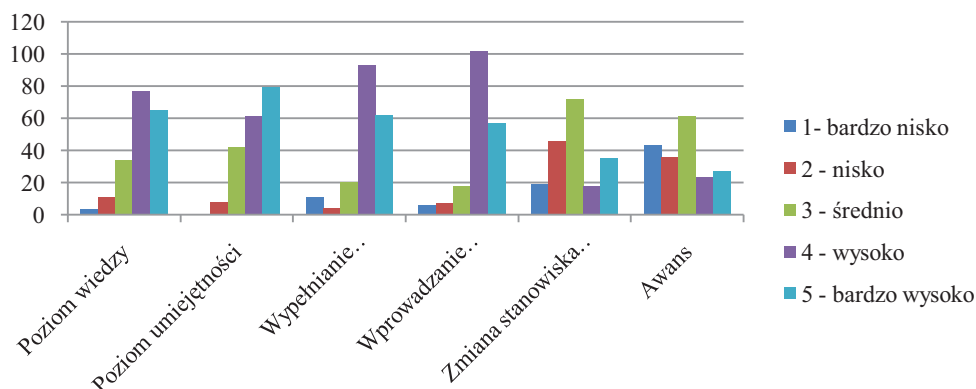
Table 4. The influence of training course on the level of knowledge and skills, fulfilling duties, introducing innovations, changing a working position and promotion

	Skala ocen					Razem	Średnia
	1	2	3	4	5		
Poziom wiedzy	3	11	34	77	65	190	4,00
Poziom umiejętności	0	8	42	61	79	190	4,11
Wypełnianie obowiązków	11	4	20	93	62	190	4,01
Wprowadzanie innowacji	6	7	18	102	57	190	4,04
Zmiana stanowiska pracy	19	46	72	18	35	190	3,02
Awans	43	36	61	23	27	190	2,76
Ogółem	82	112	247	374	325		
Średnia	13,7	18,7	41,2	62,3	54,2		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 7. Wpływ szkoleń na wybrane czynniki  
Figure 7. The influence of training course on the selected factors



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szkolenia, według respondentów, przyczyniają się do wzrostu poziomu wiedzy i umiejętności, sprawniejszego wypełniania obowiązków służbowych oraz wprowadzania działań innowacyjnych. Udział w szkoleniu nie zawsze przyczynia się do zmiany stanowiska pracy czy otrzymania awansu. Jest to możliwe w przypadku ukończenia szkolenia podstawowego, szkolenia oficerskiego czy kursu specjalistycznego, natomiast lokalne doskonalenie zawodowe najczęściej bezpośrednio nie ma związku ze zmianą stanowiska pracy czy awansem, dlatego te aspekty uzyskały średnią ocenę respondentów.

Ważną rolę odgrywa diagnoza potrzeb szkoleniowych. Pozwala ona określić lukę w wiedzy, umiejętnościach i postawach, możliwą do wyeliminowania przez szkolenie. 80% badanych policjantów uważa, że w Komendzie Powiatowej Policji dokonuje się analizy potrzeb szkoleniowych, 20% jest odmiennego zdania.

Ponadto szkolenie powinno być oceniane pod kątem jego efektywności. Bez takiej oceny nie można stwierdzić, czy zostały osiągnięte założone cele i czy pracownicy wzbogacili swój zasób wiedzy i umiejętności. Nie jest możliwe też stwierdzenie, czy nabyte wiadomości i umiejętności są wykorzystywane w pracy i przyczyniają się do wzrostu efektywności organizacji. Aż 77,8% respondentów uważa, że w badanej jednostce nie ocenia się efektywności szkoleń. Osoby, które były odmiennego zdania, wskazywały jedynie na dwa sposoby oceny: ankietę (67,2%) i test wiedzy czy egzamin po odbytych szkoleniach (54,4%).

## Podsumowanie

Szkolenia odgrywają ważną rolę w rozwoju kapitału ludzkiego. Udział w większości z nich jest obowiązkowy dla policjantów, dlatego wszyscy badani zadeklarowali, że uczestniczyli w różnego rodzaju doksztalcaniu. Oczywiście, ze względu na prowadzoną politykę kadrową w Policji, funkcjonariusze biorą udział głównie w lokalnym doskonaleniu zawodowym.

Wysoko zostały ocenione szkolenia instruktażowe i zajęcia z wyszkolenia strzeleckiego, natomiast należy poprawić jakość zajęć z wyszkolenia fizycznego. Wiedza i umiejętności nabywane podczas form doskonalenia zawodowego są wykorzystywane przez funkcjonariuszy w codziennej pracy, a udział w nich sprawia, że wzrasta motywacja pracowników do wykonywania zadań, zwiększa się ich satysfakcja z pełnienia służby oraz wzrasta zaangażowanie w wypełnianie obowiązków.

Szkolenia przyczyniają się do wzrostu wiedzy i umiejętności policjantów, co przekłada się na codzienne wykonywanie czynności służbowych. Funkcjonariusze zauważyli, że sprawniej realizują zadania, i – co najważniejsze – wprowadzają rozwiązania innowacyjne. Na każdym etapie procesu innowacyjnego główną rolę odgrywają wiedza i umiejętności ludzi wsparte aktywnością i twórczym podejściem do realizowanych zadań<sup>25</sup>. Posiadany zasób wiedzy stanowi punkt wyjścia do wprowadzania nowych pomysłów i rozwiązań, dlatego tak ważne w tej kwestii są szkolenia zawodowe.

Nie zawsze udział w szkoleniu przyczynia się do zmiany stanowiska pracy czy otrzymania awansu, ale też nie jest to główny cel wszystkich rodzajów doskonalenia. Badani policjanci wiedzą, że ich przełożony dokonuje rozpoznania potrzeb szkoleniowych, po którym sporządza plan doskonalenia zawodowego. Zaledwie co piąty respondent był odmiennego zdania.

Ważnym działaniem, sprzyjającym podwyższeniu jakości procesu szkoleniowego, jest badanie jego efektywności. Pozwala ono na określenie, w jakim stopniu uczestnictwo w szkoleniach przyczyniło się do podwyższenia kompetencji pracowników, a przez to do wzrostu skuteczności i produktywności ich działania. Niestety, ten element procesu szkoleniowego traktowany jest po macoszemu i musi ulec poprawie, gdyż bez systematycznego monitorowania efektów szkoleń nie jest możliwe prowadzenie racjonalnej polityki szkoleniowej pracowników.

## Bibliografia

- Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Bohdziewicz P., *Szkolenie i doskonalenie zawodowe w Policji: inwestycja w kapitał ludzki czy biurokratyczna uciążliwość?*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” nr 288, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Firszt D., *Kapitał ludzki jako determinanta innowacyjności gospodarki*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 786, Kraków 2008.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Jabłoński M., *Postawki na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, „Personel” 2002, 1–31 sierpnia.

<sup>25</sup> D. Firszt, *Kapitał ludzki jako determinanta innowacyjności gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 786, Kraków 2008, s. 75.

- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Marciniak S. (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

#### **Akty prawne:**

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków mianowania na wyższe stanowiska służbowe (Dz.U. z 2007 r. nr 123, poz. 857, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji (Dz.U. z 2007 r. nr 126, poz. 877, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2007 r. nr 43, poz. 277, z późn. zm.).

#### **Nota o Autorze:**

**Mgr Jarosław Klich** – doktorant Seminarium Doktorskiego w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, I Zastępca Komendanta Powiatowego Policji w Olkuszu.

#### **Author's resume:**

**MBA Jarosław Klich** – the doctoral student of the doctoral studies of the University of Dabrowa Gornicza, 1st deputy commander of the District Police Headquarters in Olkusz.

#### **Kontakt/Contact:**

mgr Jarosław Klich

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ul. Ciepłaka 1c

41-300 Dąbrowa Górnicza

e-mail: jaroslawklich1970@gmail.com