

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 447-459

**Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku**  
**Original Article: Case study**

*Data wpływu/Received: 15.04.2016*

*Data recenzji/Accepted: 17.05.2016/22.05.2016*

*Data publikacji/Published: 2.06.2016*

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

**DOI: 10.5604/18998658.1210154**

**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)

*dr inż. Małgorzata Smolarek*

*Instytut Zarządzania i Ekonomii*

*Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu*

*dr Joanna Dzieńdziora*

*Katedra Zarządzania*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

*mgr inż. Adam Piontek*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

**KREATYWNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ W BUDOWANIU  
POSTAW ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE POLICJI**

**ENHANCING CREATIVITY AND INNOVATION  
IN BUILDING FOUNDATIONS OF ORGANIZATION  
AS ILLUSTRATED BY POLICE SERVICE**

**Streszczenie:** We współczesnych czasach kreatywność i innowacyjność stały się ważnymi cechami nowoczesnych organizacji. Rozwój kreatywności jest istotnym działaniem w budowaniu postaw organizacji oraz motywuje do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Celem artykułu jest analiza kształtowania kreatywności i innowacyjności w budowaniu postaw nowoczesnej organizacji. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna identyfikuje pojęcia kreatywności i innowacyjności. Część empiryczna przedstawia kreatywne i innowacyjne działania wspomagające rozwój zasobów ludzkich, rzeczowych oraz finansowych Policji.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, innowacyjność, organizacja, zasoby organizacji, policja

**Abstract:** In these days, creativity and innovation have become important features of modern organizations. Developing creativity is an important action in building the foundation of the organization as well as it motivates to create innovative solutions. The aim of this paper is to analyze the development of creativity and innovation in building the base of modern organization. The paper is of both theoretical and empirical nature. The theoretical part introduces the concept of creativity and innovation, while the empirical section presents creative and innovative activities that support human, material and financial resources of the Police.

**Keywords:** creativity, innovation, organization, organization resources, Police.

## Wstęp

Współczesne organizacje działające w turbulentnym otoczeniu zmuszone są do systematycznego wprowadzania innowacji. Wymaga to twórczego myślenia, wykazywania postaw i zmian w najróżniejszych obszarach oraz nabywania umiejętności pokonywania oporów przed ich wprowadzeniem. W społeczeństwie opartym na wiedzy siłą napędową wzrostu gospodarczego staje się kreatywność i innowacyjność, które są budulcem postaw współczesnych organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie znaczenia kreatywności i innowacyjności dla rozwoju organizacji w budowaniu jej postaw. Kreatywność należy motywować, wspierać oraz stymulować na rzecz swoich pracowników.

Kreatywność i innowacyjność w Policji są procesami stałymi, gdyż nieustannie zmienia się środowisko wewnętrzne tej organizacji oraz czynniki zewnętrzne, które mają znaczący wpływ na jej rozwój. W Policji wspieranie tych procesów następuje poprzez następujące czynniki:

- dostępne zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe),
- szkoły policyjne (które stosują nowoczesne programy nauczania dostosowane do aktualnych warunków pracy jednostek),
- instytucje wspomagające pracę Policji (szczególnie współpraca międzynarodowa pozwala na wymianę doświadczeń i podkreśla globalny wymiar działań Policji),
- fundusze (które są głównym elementem sprawczym innowacji i nakładów na wykorzystywanie nowoczesnych technologii i sprzętu).

W dobie globalizacji polityka innowacyjności stała się kluczem do rozwoju i tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy. Wynika to również z tego, że Policja nie jest już traktowana tylko jako służba dla społeczeństwa, ale również jako atrakcyjne i nowoczesne miejsce pracy dla młodych, ambitnych i kreatywnych osób.

### 1. Próba zdefiniowania pojęcia „kreatywność”

Wiedza o kreatywności określana jest kreatologią. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez Rafaela Nelsona M. Aboganda oraz Ricardo S. Corteza w publikacji *Towards a Positive Understanding of Creativity – Creatology: The Science of Creativity* z 1972 roku<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu pojęcie kreatywności jest tożsame z pojęciem twórczości, ponieważ termin ten pochodzi od słowa *create* (łac.) – co oznacza „tworzyć”. Dlatego też w literaturze przedmiotu oba pojęcia stosuje się zamiennie. Twórczość (kreatywność), inaczej twórcze myślenie, to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowania dotychczasowej wiedzy i analizowania założeń w celu opracowywania nowych teorii i paradygmatów. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei oraz umiejętności i polega na tworzeniu nowych oryginalnych rozwiązań za pomocą kojarzenia i wykorzystywania wiedzy z różnych odrębnych dziedzin<sup>2</sup>.

Termin „kreatywność” często definiowany jest jako najważniejsza cecha kapitału ludzkiego, która wpływa na wdrażanie innowacji i jest podstawą procesu innowacyjnego. Kreatywność może być również zdefiniowana jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki<sup>3</sup>.

M. Wertheimer definiuje kreatywność jako „rozbicie lub reorganizację myśli na dany temat, podejmowaną w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę”<sup>4</sup>.

Według T. Rickardsa „kreatywność to ucieczka od zastoju myślowego”<sup>5</sup>. Zarówno twórcze podejście, jak i twórcze myślenie pracowników pomaga w rozwiązywaniu wielu problemów organizacyjnych. Zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników, rozwija ich umiejętności, sprzyja lepszej pracy zespołowej<sup>6</sup>. Najbardziej oczywistym sposobem pozyskiwania nowych pomysłów jest aktywne poszerzanie zdobytej wiedzy, która staje się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej nowoczesnych organizacji<sup>7</sup>.

Rozwój kreatywności powinien być wspierany przez organizacje, które rozwijają i doskonalą swoich pracowników. Bardzo często działania kadry kierowniczej mają

<sup>1</sup> <http://psychologia.wikia.com/wiki/creatology> [dostęp: 15.09.2015].

<sup>2</sup> T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1998, s. 46.

<sup>3</sup> R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” nr 18 (2), s. 293-321.

<sup>4</sup> M. Wertheimer, *Productive thinking*, Harper & Row, New York 1959.

<sup>5</sup> T. Rickards, *Creativity and Innovation*, A. Transatlantic Perspective, *Creativity and Innovation Yearbook*, tom 1, Manchester Business School 1998.

<sup>6</sup> T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1998.

<sup>7</sup> E. Skrzypek, A. Skrzypek, *Knowledge and Intellectual Capital In 21 st Century Global Economy*, [w:] J. Bednarz (red.), *New Perspective for Economic Development and Integration*, The Experiences of Poland and Ukraine. KUL 2008, s. 33-34.

wpływ na ujawnianie i aktywację ukrytych możliwości i talentów swoich pracowników, którzy często posiadając niewielką wiedzę na temat kreatywności, nie znają swoich możliwości twórczych i nie wierzą w nie, ponieważ, jak stwierdza Florida: „Nasze społeczeństwo wciąż jednak sprzyja twórczym talentom wąskiej elity, a nie dostrzega możliwości twórczych wielu innych ludzi”<sup>8</sup>.

Poziom kreatywności każdego człowieka uzależniony jest od dwóch zmiennych: indywidualnych zdolności i cech osobowości oraz bodźców zewnętrznych i warunków stworzonych przez otoczenie<sup>9</sup>.

Reasumując powyższe rozważania, warto wskazać, że bez kreatywności nie ma mowy o innowacyjności, która powoduje zmiany polegające na wprowadzeniu czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie życia społecznego<sup>10</sup>.

## 2. Istota i znaczenie innowacji

Literatura przedmiotu obfituje w liczne definicje innowacji. Były one formułowane przez wielu teoretyków makroekonomii, specjalistów od ekonomiki przedsiębiorstw i zarządzania, a także przez naukowców uprawiających inne nauki<sup>11</sup>. W ujęciu nauk ekonomicznych pierwszą definicję innowacji wprowadził w 1911 roku J.A. Schumpeter<sup>12</sup>, który odniósł to pojęcie do pięciu przypadków:

1. wprowadzenie nowego produktu, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nadanie nowych cech produktowi;
2. wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie niewypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu;
3. otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał, i to bez względu na to, czy rynek istniał wcześniej, czy nie;
4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
5. wprowadzenie nowej struktury organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego likwidacja<sup>13</sup>.

W literaturze przedmiotu innowacyjność organizacji postrzegana jest w dużej mierze jako element decydujący o jej szansach i perspektywach oraz o jej wartości rynkowej. Powinna więc zostać uznana za jedno z głównych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Wyd. Naukowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>9</sup> A. Borowska, *Kreatywność pracowników warunkiem innowacyjności organizacji*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2, s. 5.

<sup>10</sup> F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.

<sup>11</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 80.

<sup>12</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 103.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 104.

<sup>14</sup> M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Chapter 1. Role of knowledge and innovation in creating competitiveness of contemporary businesses* [in:] *Managing the organization. Chosen problems of theory and practice*, E. Sikorová,

Zdaniem E. Stawasza innowacyjność przedsiębiorstwa postrzegana jest jako jego zdolność do poszukiwania oraz nastawionego komercyjnie wykorzystania wyników badań naukowych, nowych pomysłów, koncepcji i wynalazków, które prowadzą zarówno do wzrostu poziomu nowoczesności, jak i do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej<sup>15</sup>.

Pojęcie innowacji najczęściej definiowane jest w dwóch ujęciach: rzeczowym oraz czynnościowym. W ujęciu rzeczowym innowacje oznaczają nowo wprowadzoną rzecz, natomiast w ujęciu czynnościowym jest to czynność, która polega na stworzeniu czegoś nowego. Takie spojrzenie na innowacje, czyli jako na zmiany w przyjętym sposobie postępowania, jest równoznaczne z przedsiębiorczością. Innowacje są więc „koniecznością rynkową i warunkiem przedsiębiorczości”<sup>16</sup>.

Innowacje w literaturze przedmiotu traktowane są szeroko (*sensu largo*) oraz wąsko (*sensu stricto*). W ujęciu szerokim innowacją jest każda nowość, natomiast w ujęciu wąskim nie wszystko, co jest nowością, jest innowacją. Innowacje traktowane szeroko mają bardzo szeroki zakres, dotyczą wszelkich zmian, zarówno o charakterze technicznym, organizacyjnym, jak i ekonomicznym, które mają miejsce w organizacji. Zmiany te mogą mieć charakter różnokierunkowy, jednakże zazwyczaj powinny prowadzić do postępu<sup>17</sup>.

Według definicji M.E. Portera<sup>18</sup> innowacjami są „zarówno ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak sposoby wykonania danej rzeczy; może się to ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji czy nowych koncepcjach zarządzania”. Zwolennikiem innego podejścia jest Ch. Freeman, według którego innowacją nazywamy „pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia”<sup>19</sup>.

### 3. Zasoby kształtujące kreatywność i innowacyjność Policji

Jednym z najważniejszych obszarów kreatywności i innowacyjności Policji są zasoby ludzkie. Stanowią one silne ogniwo ze względu na stale zwiększającą się liczbę zatrudnionych, ich wysoki poziom wykształcenia oraz stosunkowo młody wiek. Stan zatrudnienia policjantów w jednostkach na dzień 1 stycznia 2015 roku wynosił 98 775 osób. W 2014 r. do dnia 31 grudnia przyjęto do służby 4 073 policjantów, co stanowi niemal 1% w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych. Analiza stażu służby w Policji wskazuje jednoznacznie, że największy odsetek to pracujący od trzech do dziesięciu lat, co przekłada się bezpośrednio na wiek zatrudnionych policjantów:

- do 25 lat – 4%
- od 25 do 30 – 21%

J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2011, s. 20.

<sup>15</sup> E. Stawasz, *Charakterystyka i potrzeby firm wysoko innowacyjnych z sektora MŚP w regionie łódzkim*, [w:] *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, PTE, Oddział w Łodzi, Łódź 2006, s. 43.

<sup>16</sup> J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 115, 118.

<sup>17</sup> W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 72.

<sup>18</sup> M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nation*, The Macmillan Press Ltd, London 1990, s. 45.

<sup>19</sup> Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982, s. 7.

- od 31 do 40 – 47%
- od 41 do 50 – 25%
- powyżej 50 lat – 3%

Wykształcenie funkcjonariuszy policji kształtuje się następująco:

- wyższe posiada 47,4%
- policealne – 2,3%
- średnie – 50,2%
- zawodowe, podstawowe – 0,1%<sup>20</sup>.

Zasoby ludzkie wspomagane są zasobami rzeczowymi oraz finansowymi, które wspomagają pracę funkcjonariuszy policji. Zaliczyć do nich można umundurowanie, pojazdy, broń, śmigłowce itp.

Dopełnieniem wizerunku nowoczesnego policjanta jest umundurowanie. W ramach „Programu modernizacji Policji” zakupiono 30 tys. kompletów letniego służbowego umundurowania. Wyposażenie letniego umundurowania składa się z czapki, kurtki, spodni, swetra, koszuli z krótkimi i długimi rękawami, trzewików oraz termoaktywnej bielizny. Ważne jest, że przy wyborze umundurowania kierowano się opiniami funkcjonariuszy policji, którzy testowali nowe umundurowanie. Oficjalnie stroje zaprezentowano 21 lutego 2008 r., a przed produkcją zwiększono tylko liczbę elementów odblaskowych. Nowe umundurowanie ma na celu przede wszystkim zapewnić bezpieczeństwo policjantom i być funkcjonalne w ich pracy, poza tym ma być wygodne i odporne na zniszczenia. Wyposażenie w nowe umundurowanie służbowe wszystkich policjantów kosztowało według MSWiA około 370 mln zł<sup>21</sup>.

Polska Policja dysponuje ponad 12 tysiącami radiowozów zarówno oznakowanych, jak i nieoznakowanych. Funkcjonariusze policji zostali wyposażeni w nowoczesny sprzęt samochodowy typu: Kia Ced' d, Alfa Romeo 159, Fiat Bravo, Opel Vectra, Skody Superb i Octavia, Opel Astra i VW Passat.

Do komend i komisariatów w całym kraju w 2010 roku trafiło łącznie 879 pojazdów i 368 motocykli za prawie 80 mln zł. W latach 2007–2009 w ramach realizacji Programu modernizacji Policji zakupiono 8315 pojazdów o wartości 713,5 mln zł. Zakupy w zakresie transportu dotyczyły także pojazdów specjalistycznych. Do dyspozycji policjantów przekazano: 18 nowych furgonów dla ekip techniki drogowej i ekologii, 13 pojazdów – ruchomych stanowisk dowodzenia, 4 ambulanse pogotowia ruchu drogowego, 18 furgonów profilaktyczno-edukacyjnych dla ruchu drogowego, 12 więźniarek, 3 cysterny do przewozu paliwa lotniczego i 2 furgony do przewożenia poczty specjalnej. Dodatkowo w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego w 2009 r. zakupiono 218 sztuk sprzętu transportowego o wartości 21 mln<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/96946,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2015-r.html> [dostęp: 22.09.2015].

<sup>21</sup> <http://www.info.policja.pl/inf/sprzet/umundurowanie/47521,Nowe-mundury-w-Policji.html> [dostęp: 22.09.2015].

<sup>22</sup> <http://www.info.policja.pl/inf/sprzet/radiowozy/48644,Policyjne-radiowozy-i-inne-pojazdy.html> [dostęp: 22.09.2015].



Obecnie 88% policjantów zostało wyposażonych w nowoczesną broń w postaci pistoletów P-99. Policjanci zostali również wyposażeni w amunicję, której w ubiegłym roku zakupiono na kwotę 15 tys. zł. Oprócz tego za kwotę ponad 4 mln zł kupiono 4,5 mln sztuk amunicji.

Zakup broni finansowany był ze środków budżetowych i środków celowych pochodzących z Programu modernizacji Policji. Niewielka ilość broni, po uzyskaniu akceptacji Biura Logistyki Policji KGP, zakupiona została przez samodzielnie jednostki terenowe Policji z własnych środków<sup>23</sup>.

Do zadań specjalnych funkcjonariusze policji wykorzystują również śmigłowce. Obecnie poszczególne jednostki organizacyjne lotnictwa lokowane są na lotniskach lądowych w Warszawie, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Szczecinie oraz Wrocławiu i działają na terenie poszczególnych województw, do których zostały przydzielone. Jednak w sytuacjach kryzysowych każdy śmigłowiec może być skierowany w dowolne miejsce w Polsce<sup>24</sup>.

Jednym z najistotniejszych elementów tworzenia kreatywności wśród policjantów jest ich odpowiednie przygotowanie do służby, które odbywa się w pięciu ośrodkach w Polsce. Pierwszym z nich jest Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, które zostało utworzone 27 sierpnia 1990 r. i prowadzi działalność dydaktyczną w trzech oddalonych od siebie o prawie 300 km ośrodkach: w Legionowie – siedziba władz szkoły i miejsce zdecydowanej większości prowadzonych szkoleń, w Sułkowicach – miejsce szkolenia przewodników i tresury psów, w Kalu – miejsce szkolenia Policji wodnej<sup>25</sup>.

Organizowana w Legionowie Międzynarodowa Konferencja Policji Kryminalnej oraz Międzynarodowa Konferencja Prewencji Kryminalnej w dużym stopniu przyczyniły się do powołania w ramach Centrum ośrodka o charakterze europejskiej specjalistycznej szkoły policyjnej – Międzynarodowego Centrum Szkoleń Specjalistycznych Policji.

Kolejnym ośrodkiem szkoleniowym jest Szkoła Policji w Katowicach, która podobnie jak Szkoła Policji w Słupsku powstała do prowadzenia szkoleń i doskonalenia zawodowego policjantów oraz pracowników jednostek organizacyjnych Policji. Szkoła w Katowicach powstała w wyniku starań środowiska policyjnego, które miało na celu ograniczenie wzrostu liczby przestępstw pospolitych, a także w związku z wyraźną potrzebą utworzenia policyjnej placówki dydaktycznej na południu Polski, gdzie służbę pełni 1/3 policjantów naszego kraju. Głównym kierunkiem jej działalności jest kształcenie policjantów pionu prewencji, oparte na nowoczesnych i systematycznie modyfikowanych programach, uwzględniających istniejące pozytywne wzorce i modele nauczania stosowane przez policje innych krajów<sup>26</sup>.

Szkoła Policji w Pile powstała 15 września 1954 roku. Zgodnie ze swoją ponad 50-letnią tradycją szkoła specjalizuje się w kształceniu kadry policji kryminalnej. Policjanci przygotowani są do wykonywania zadań związanych z pracą dochodzeniowo-śledczą oraz operacyjno-rozpoznawczą<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> <http://www.info.policja.pl/inf/sprzet/uzbrojenie/47728,Uzbrojenie.html> [dostęp: 22.09.2015].

<sup>24</sup> <http://www.policja.pl/pol/kgp/glowny-sztap-policji/47520,dok.html> [dostęp: 22.09.2015].

<sup>25</sup> <http://www.csp.edu.pl/csp/o-szkole/historia/93,Historia-CSP.html> [dostęp: 22.09.2015].

<sup>26</sup> <http://katowice.szkołapolicji.gov.pl/informacje-o-szkole/> [dostęp: 26.09.2015].

<sup>27</sup> <http://pila.szkołapolicji.gov.pl/joomla/o-szkole/historia-szkoly.html> [dostęp: 26.09.2015].

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie to jedyna uczelnia w Polsce kształcąca przyszłych oficerów: policji, straży granicznej i innych służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny. Podczas nauki w szkole studenci zdobywają wiedzę i umiejętności z zakresu:

- przedmiotów zawodowych (taktyka służby prewencji, taktyka zwalczania przestępczości kryminalnej, bezpieczeństwo ruchu drogowego),
- nauk humanistycznych i społecznych (m.in. psychologii, socjologii, języka obcego, etyki zawodowej),
- nauk prawnych (np. prawa konstytucyjnego, prawa administracyjnego, prawa karnego, prawa cywilnego i gospodarczego, kryminologii)<sup>28</sup>.

Międzynarodowa współpraca Policji prowadzona jest w oparciu o rządowe i resortowe procedury, a także dokumenty umożliwiające lokalną kooperację na terenach przygranicznych. Realizacja międzynarodowej współpracy Policji odbywa się dwutorowo. Działania pozaoperacyjne służą wypracowaniu metod, form i podstaw prawnych praktycznego współdziałania policyjnego, nazywanego inaczej współpracą operacyjną.

Współpraca operacyjna obejmuje przede wszystkim wymianę informacji poprzez:

- System Informacyjny Schengen (SIS) oraz Krajowe Biuro SIRENE (dla państw strefy Schengen).
- EUROPOL (Europejski Urząd Policji, działający tylko na obszarze UE, którego zadaniem jest poprawienie efektywności działania i współpracy między kompetentnymi władzami państw członkowskich w zakresie zapobiegania i zwalczania zorganizowanej przestępczości o międzynarodowym charakterze).
- INTERPOL (działająca w 188 krajach międzynarodowa organizacja policji, pomagająca organom ścigania w walce z wszelkimi formami przestępczości).
- współpracę w ramach sieci oficerów łącznikowych polskiej Policji działających w takich państwach Unii Europejskiej, jak Francja, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, oraz w państwach spoza UE, tj. na Białorusi, w Rosji i na Ukrainie, oraz współpracę z zagranicznymi oficerami łącznikowymi akredytowanymi w Polsce.
- bezpośredni dostęp do policyjnych baz danych (osoby zaginione i poszukiwane, karty daktyloskopijne, profile DNA, skradzione pojazdy i dokumenty etc.).

Nie bez znaczenia pozostaje również fakt wykorzystywania przez polską Policję funduszy unijnych zarówno na szkolenia, jak i na zakup sprzętu. Dzięki funduszom krajowym i unijnym szkoleni są przedstawiciele służb odpowiedzialnych za porządek i bezpieczeństwo publiczne z krajów spoza Unii Europejskiej (m.in. we współpracy z MSZ).

Współpraca pozaoperacyjna to także wymiana i współpraca w zakresie szkoleń z innymi instytucjami policyjnymi z państw członkowskich UE oraz za pośrednictwem agencji unijnych i organów, tj. Europejskiej Akademii Policyjnej CEPOL (Collège Européen de Police), która obejmuje również kraje spoza UE<sup>29</sup>. Współpraca w zakresie szkoleń jest istotna

<sup>28</sup> <http://xn--szkoa-n7a.pl/szkoly-policyjne/> [dostęp: 26.09.2015].

<sup>29</sup> <http://www.info.policja.pl/inf/wspolpraca-miedzynarod/72445,Wspolpraca-miedzynarodowa.html> [dostęp: 10.10.2015].



także z punktu widzenia zarządzania kryzysowego. Właściwa organizacja współdziałania i koordynacja działań organów administracji publicznej oraz podmiotów wykonawczych jest jednym z warunków skuteczności zarządzania kryzysowego i zdolności do szybkiego działania jednostek m.in. w celu ochrony i ratowania życia oraz zdrowia ludzkiego<sup>30</sup>.

Wiele działań finansowania Policji funkcjonuje w oparciu o program standaryzacji komend i komisariatów. Głównym celem programu jest polepszenie warunków obsługi obywateli oraz systematyczny wzrost liczby komend i komisariatów policji o ujednoliconym standardzie. Ponadto program zakłada poprawę warunków pracy policjantów. Program standaryzacji komend i komisariatów Policji był realizowany w latach 2013–2015 przez Komendę Główną Policji we współpracy z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych. Na program zostały zarezerwowane środki w wysokości 1 mld zł. W ramach programu standaryzacji powstało 11 nowych siedzib, m.in. Komenda Powiatowa Policji w Nowej Soli, Komenda Miejska Policji w Płocku i Komenda Powiatowa Policji w Stargardzie Szczecińskim<sup>31</sup>.

Otrzymywane środki z budżetu państwa nie są wystarczające, na przykład w 2013 r. różnica w zapotrzebowaniu a otrzymanej subwencji wynosiła 1,5 mld zł<sup>32</sup>. Policja pozyskuje również dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej, do których przede wszystkim należą fundusze strukturalne i programy wspólnotowe. Poziom wykorzystania tych funduszy jest niezwykle wysoki, warto przytoczyć dla przykładu, że sama tylko Komenda Stołeczna Policji korzysta z Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), w ramach którego realizowany jest projekt budowy szerokopasmowego dostępu teleinformatycznego do jednostek podległych KSP oraz w części dotyczącej rewitalizacji obszarów miejskich projekt związany z powstaniem w Warszawie miasteczka bezpiecznego ruchu drogowego oraz renowacji budynków KSP<sup>33</sup>. Jeden z większych projektów szkoleniowych w Komendzie Głównej Policji w ostatnim czasie, w efekcie którego ponad 4 tys. funkcjonariuszy przeszkolonych zostało w zakresie ratownictwa medycznego, projekt opiewa na kwotę 4 998 696 złotych, przy czym dofinansowanie ze środków europejskich wyniosło 85%<sup>34</sup>.

Norweski Mechanizm Finansowy i Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego stanowią dodatkowe źródło bezzwrotnej pomocy zagranicznej. Zostały one utworzone ze środków przekazanych na ten cel przez trzy kraje EFTA: Norwegię, Islandię i Lichtenstein. Ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego mogą być wspierane przedsięwzięcia Komendy Stołecznej Policji dotyczące wyłącznie następujących obszarów:

- termomodernizacji budynków przynależnych do KSP;
- doskonalenia zawodowego policjantów i pracowników KSP w zakresie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi;
- podnoszenia kompetencji Policji poprzez zastosowanie nowoczesnych metod szkoleniowych.

<sup>30</sup> J. Falecki, *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce. Część 3. Relacje współdziałania, koordynacje działań*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2014, s. 13.

<sup>31</sup> <https://mojakomenda.pl/> [dostęp: 12.10.2015].

<sup>32</sup> T. Noszczyński, *Tyle samo, czyli mniej*, „Policja 997” 2013, nr 1, s. 6.

<sup>33</sup> [http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc\\_finansowa\\_UE\\_dla\\_Policji.html](http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc_finansowa_UE_dla_Policji.html) [dostęp: 28.09.2015].

<sup>34</sup> P. Maciejczak, *Ratownicy*, „Policja 997” 2014, nr 11, s. 8-9.

W chwili obecnej w Zespole Funduszy Pomocowych KSP realizowane są 4 projekty w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego na ogólną wartość około 13 mln zł, 3 projekty w ramach ZPORR na ogólną wartość około 23 mln zł oraz 4 projekty w ramach programów wspólnotowych AGIS, DAPHNE i Leonardo da Vinci na ogólną wartość około 250 tys. euro<sup>35</sup>.

### Podsumowanie

Zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji zależy od potencjału innowacyjnego organizacji, na który składają się takie elementy, jak: zasoby ludzkie (liczba zatrudnionych, ich struktura, wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie), zasoby rzeczowe (struktura aparatu produkcyjnego, jego elastyczność, wiek, poziom mechanizacji) oraz wiedza techniczna i informacje rynkowe w ujęciu zasobów finansowych (środki własne, środki oferowane przez instytucje finansowe i pozafinansowe)<sup>36</sup>. W warunkach polskiej rzeczywistości gospodarczej występuje także szereg barier innowacyjności, wśród których dużą rolę odgrywają czynniki związane z szeroko pojmowaną wiedzą, czyli brakiem odpowiednio wykwalifikowanych zasobów ludzkich, brakiem informacji dotyczących nowych technologii czy nowych rynków. Wskazują one na konieczność prowadzenia odpowiednio ukierunkowanej polityki, zwłaszcza proinnowacyjnej, przyjaznej dla organizacji poszukujących innowacji i wdrażających je<sup>37</sup>.

Warto jednak pamiętać, że chociaż innowacje zwiększają konkurencyjność organizacji, to jednak wiążą się z pewnym ryzykiem. Dlatego też należy zwrócić uwagę na zachowanie równowagi pomiędzy zakresem zmiany, ryzykiem jej wprowadzenia a zyskownością. Sukces w zakresie wprowadzania innowacji zależy też od specyfiki danej organizacji, od branży, w której ona funkcjonuje oraz od rynku, na którym działa.

W miarę zwiększania stopnia innowacyjności organizacji wzrasta zapotrzebowanie na informacje oraz wiedzę. Są one nieuchwytnym i zarazem trudnym zasobem organizacji. Wiedza stanowi efekt potencjału ludzkiego i w rezultacie przyczynia się do wprowadzania innowacji w organizacji.

Omawiane powyżej przykłady są dowodem na to, że Policja jest instytucją, w której kreatywność i innowacyjność stały się budulcem postaw organizacji. Warto wskazać, że każde z działań, jakie są podejmowane przez Policję, ukierunkowane są na szeroko rozumiany rozwój, budowanie wizerunku nowoczesnej i otwartej organizacji działającej w interesie obywateli.

<sup>35</sup> [http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc\\_finansowa\\_UE\\_dla\\_Policji.html](http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc_finansowa_UE_dla_Policji.html) [dostęp: 28.09.2015].

<sup>36</sup> W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 46.

<sup>37</sup> K. Poznańska, *Konkurencyjność a innowacyjność polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 951, Wrocław 2002, s. 209.

## Bibliografia

- Borowska A., *Kreatywność pracowników warunkiem innowacyjności organizacji*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2.
- Falecki J., *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*. Część 3. Relacje współdziałania, koordynacje działań, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2014.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Wyd. Naukowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982.
- <http://katowice.szkolapolicji.gov.pl/informacje-o-szkole/>
- <http://pila.szkolapolicji.gov.pl/joomla/o-szkole/historia-szkoly.html>
- <http://psychologia.wikia.com/wiki/creatology>
- <http://www.csp.edu.pl>
- <http://www.info.policja.pl>
- <http://www.policja.pl>
- [http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc\\_finansowa\\_UE\\_dla\\_Policji.html](http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc_finansowa_UE_dla_Policji.html)
- [http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc\\_finansowa\\_UE\\_dla\\_Policji.html](http://www.policja.waw.pl/wai/pl/246/211/Pomoc_finansowa_UE_dla_Policji.html)
- <http://xn--szkoa-n7a.pl/szkoly-policyjne/>
- <https://mojakomenda.pl/>
- Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Maciejczak P., *Ratownicy*, „Policja 997” 2014, nr 11.
- Noszczyński T., *Tyle samo, czyli mniej*, „Policja 997” 2013, nr 1.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nation*, The Macmillan Press Ltd, London 1990.
- Poznańska K., *Konkurencyjność a innowacyjność polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 951, Wrocław 2002.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.
- Rickards T., *Creativity and Innovation, A. Transatlantic Perspective, Creativity and Innovation Yearbook*, tom 1, Manchester Business School 1998.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Skrzypek E., Skrzypek A., *Knowledge and Intellectual Capital In 21 st Century Global Economy*, [w:] J. Bednarz (red.), *New Perspective for Economic Development and Integration, The Experiences of Poland and Ukraine*, KUL 2008.
- Smolarek M., Dzieńdziora J., *Chapter 1. Role of knowledge and innovation in creating competitiveness of contemporary businesses*, [in:] *Managing the organization. Chosen problems of theory and practice*, E. Sikorová, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej w Białymstoku-Białej, Bielsko-Biała 2011.
- Stawasz E., *Charakterystyka i potrzeby firm wysoko innowacyjnych z sektora MŚP w regionie łódzkim*, [w:] *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, PTE, Oddział w Łodzi, Łódź 2006.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999.
- Trias de Bes F., Kotler Ph., *Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
- Wertheimer M., *Productive thinking*, New York: Harper & Row 1959.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” nr 18 (2).

**Noty o Autorach:**

**dr Małgorzata Smolarek** – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i z-ca Dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas.

**dr Joanna Dzieńdziora** – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka wielu publikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania zasobami ludzkimi; wieloletni pracownik administracji publicznej. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw oraz roli kobiet w zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

**mgr inż. Adam Piontek** – doktorant Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

**Author's resume:**

**Joanna Dzieńdziora Ph.D** in economy in the area of management specialised in human resources management. The author of numerous articles and essays concerning management of enterprises and human resources management; long-term employee of public administration. Research interest of the author concentrates on the subjects concerning human resources management of small and medium enterprises and on the role of women in management. Assistant Professor in Department of Management, The University of Dąbrowa Górnicza.

**Małgorzata Smolarek Ph.D.**, doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economics at the Humanitas University in Sosnowiec.

**Ing. Adam Piontek, M.Sc.** - Doctoral Seminar The University of Dąbrowa Górnicza.

**Kontakt/Contact:**

dr Małgorzata Smolarek  
Wyższa Szkoła Humanitas  
Instytut Zarządzania i Ekonomii  
ul. Kilińskiego 43  
41-200 Sosnowiec  
email: msmolarek@poczta.fm

dr Joanna Dzieńdziora  
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
Katedra Zarządzania  
ul. Cieplaka 1c  
41-300 Dąbrowa Górnicza  
e-mail: jdziendziora@wsb.edu.pl

*mgr Adam Piontek  
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
Katedra Zarządzania  
ul. Cieplaka 1c  
41-300 Dąbrowa Górnicza  
e-mail: adapio5224@wp.pl*

**The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**

**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

*Małgorzata Smolarek – 33%; Joanna Dzieńdziora – 33%; Adam Piontek 34%*