Jacek Dworzecki[1]
Monika Pajpachová[2]
Mária Sabayová[3]

# System kształcenia policjantów w świetle wyników badań. Doświadczenia Republiki Słowackiej. Część II

Wykształcenie i dążenie pracowników instytucji do podnoszenia kwalifikacji w trakcie całego okresu trwania kariery zawodowej to jeden z podstawowych filarów każdej dobrze funkcjonującej organizacji. Kwestia doskonalenia kompetencji pracowniczych jest jednym z priorytetów wielu kampanii dotyczących rozwoju zasobów ludzkich, które aktualnie prowadzone są w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Niewątpliwie wsparcie takich obszarów życia społecznego, jak nauka czy wykształcenie obywateli wpływa bezpośrednio na poprawę jakości życia Europejczyków.

Artykuł jest skierowany przede wszystkim do osób naukowo i zawodowo zajmujących się problematyką szeroko pojętego bezpieczeństwa w UE, do studentów kierunków/specjalności m.in.: bezpieczeństwo wewnętrzne/narodowe, zarządzanie w grupach dyspozycyjnych, administrowanie systemami bezpieczeństwa, a także do innych osób, którym kwestia bezpieczeństwa i porządku publicznego w wymiarze lokalnym, regionalnym i kontynentalnym jest szczególnie bliska. Tekst z uwagi na swoją obszerność i sztywne zasady dotyczące objętości materiału publikowanego w periodyku „Przegląd Policyjny" został przygotowany w dwóch częściach. Niniejszy materiał stanowi część II opracowania.

[1] Dr hab. Jacek Dworzecki, prof. WSPol — Instytut Nauk Społecznych, Wydział Administracji, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
*Adres do korespondencji: <j.dworzecki@wspol.edu.pl>.*

[2] Dr Monika Pajpachová — Katedra Informatyki i Zarządzania, Akademia Korpusu Policji w Bratysławie, ul. Sklabinská 1, 835 17 Bratysława.
*Adres do korespondencji: <monika.pajpachova@akademiapz.sk>.*

[3] Dr Mária Sabayová — Katedra Nauk Społecznych, Akademia Korpusu Policji w Bratysławie, ul. Sklabinská 1, 835 17 Bratysława.
*Adres do korespondencji: <maria.sabayova@akademiapz.sk>.*

## System kształcenia funkcjonariuszy Korpusu Policji Republiki Słowackiej

Kształcenie funkcjonariuszy to bezustanny i dynamiczny proces pozyskiwania i przekazywania wiedzy, doświadczeń oraz umiejętności, z których korzystają oni m.in. w trakcie realizacji obowiązków służbowych, a także podczas rozwoju kariery zawodowej. Rosnące oczekiwania społeczeństwa wobec urzędników administracji państwowej sprawiają, że również policjanci nieustannie muszą podnosić swoje kwalifikacje, uczestnicząc w wielu formach kształcenia resortowego i cywilnego. Wymagające pełnego profesjonalizmu podejście funkcjonariuszy do własnego rozwoju zawodowego jest uwarunkowane m.in. postępowymi trendami i zmianami zachodzącymi w społeczeństwie, w tym np. dynamicznym rozwojem i ekspansją sektorową nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikatorów społecznościowych, globalizacją życia społecznego, nowymi realiami ekonomicznymi powiązanymi z funkcjonowaniem gospodarki wolnorynkowej, nieustannymi nowelizacjami obowiązującego prawa, a także — co szczególnie dotyczy działalności policji — pojawianiem się nowych jakościowo form przestępczości kryminalnej, gospodarczej czy deliktów popełnianych w cyberprzestrzeni.

Dla zachowania właściwego poziomu realizacji powierzonych Policji zadań, nieodłączną kwestią jest posiadanie przez funkcjonariuszy wysokich kompetencji zawodowych oraz stosownej konstrukcji psychofizycznej. Z uwagi na fakt, że zawód policjanta należy do kategorii najniebezpieczniejszych i najbardziej wymagających profesji, wysokie kryteria, jakie na terenie Republiki Słowackiej musi spełnić kandydat na funkcjonariusza, zostały ujęte w ustawie o służbie państwowej[4]. Immanentnym elementem kształtowania kompetencji zawodowych funkcjonariuszy jest również konieczność ukończenia policyjnego szkolenia zawodowego, które w realiach funkcjonowania Korpusu Policji określa rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 153/2011. W myśl art. 3 ww. rozporządzenia, kształcenie funkcjonariuszy odbywa się w obiektach szkoleniowych Korpusu Policji, w skład których wchodzą szkoły Policji (w Bratysławie, Pezinku i Koszycach) oraz Akademia Korpusu Policji w Bratysławie. Ponadto w realizacji szkoleń i w kursach specjalistycznych wykorzystywane są kompleksy znajdujące się w gestii Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Republiki Słowackiej[5]. Funkcjonariusz Korpusu Policji spełnia wymagania dotyczące nabycia niezbędnych kwalifikacji zawodowych po odbyciu szkolenia podstawowego lub ukończeniu kursu specjalistycznego[6]. Ponadto do innych oferowanych przez słowackie szkolnictwo policyjne

[4] Ustawa nr 73 z 17 lutego 1998 r. o służbie państwowej funkcjonariuszy Korpusu Policji, Słowackiej Służby Wywiadowczej, Korpusu Służby Więziennej i Ochrony Sądów Republiki Słowackiej oraz Policji Kolejowej (zbiór ustaw nr 73 z 1998 r., część 28).

[5] Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 153/2011 o profesjonalnym szkoleniu funkcjonariuszy Korpusu Policji.

[6] § 13 ustawy nr 73 z 17 lutego 1998 r. o służbie państwowej funkcjonariuszy Korpusu Policji, Słowackiej Służby..., wyd. cyt.

form kształcenia i doskonalenia zawodowego można zaliczyć m.in. kursy specjalistyczne (np. doskonalenia zawodowego dla kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Korpusu Policji z wybranych aspektów kierowania jednostką; dla rzeczników prasowych w zakresie wykonywania działalności prasowo-informacyjnej i współpracy medialnej z samorządami oraz administracją publiczną; dla organizatorów lokalnego doskonalenia zawodowego w Korpusie Policji; dla policjantów służby kryminalnej Korpusu, którzy sprawują nadzór nad realizacją pracy operacyjnej; dla funkcjonariuszy realizujących pracę dochodzeniowo-śledczą z zakresu taktyki i nowoczesnych technik przesłuchań) oraz kursy kwalifikacyjne, których ukończenie uprawnia do wykonywania specjalistycznych zadań (np. kursy wysokościowe, płetwonurkowe, prowadzenia pojazdów uprzywilejowanych), a także kursy językowe (na kilku poziomach zaawansowania)[7].

Za planowanie, koordynowanie i nadzorowanie procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Korpusu Policji odpowiedzialna jest Sekcja Spraw Osobowych i Socjalnych umiejscowiona w strukturze Departamentu Kadr Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Republiki Słowackiej. Wyżej wymieniona komórka organizacyjna w zakresie kształcenia policyjnego:

— koordynuje i nadzoruje realizację procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego, prowadzonego przez szkoły Korpusu Policji oraz kształcenia na poziomie studiów wyższych przez Akademię Korpusu Policji;
— pełni rolę organu eksperckiego i arbitralnego w zakresie m.in. tworzenia programów kształcenia funkcjonariuszy, zarządzania, kontrolowania i koordynowania realizowanych form doskonalenia zawodowego oraz innych inicjatyw szkoleniowo-metodycznych podejmowanych przez szkoły Korpusu Policji, które mają na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych i ogólnych funkcjonariuszy, urzędników państwowych i pracowników sektora bezpieczeństwa;
— identyfikuje wspólnie z innymi departamentami Ministerstwa Spraw Wewnętrznych bieżące potrzeby szkoleniowe resortu i wdraża je w postaci form doskonalenia zawodowego do realizacji, a także tworzy i wykorzystuje instrumenty do dalszej etapowej weryfikacji posiadanych umiejętności i wiedzy osób szkolonych[8].

W Sekcji Spraw Osobowych i Socjalnych funkcjonuje komórka pod nazwą Centrum Edukacji i Psychologii, której pracownicy są m.in. odpowiedzialni za wypracowanie koncepcji realizacji celów kształcenia i rozwoju funkcjonariuszy, tworzonej na podstawie założenia strategii rozwoju krajowego systemu edukacji. Ponadto pracownicy Centrum pełnią rolę kontrolerów (w sposób jawny i niejawny) jakości dydaktyki realizowanej przez szkoły Korpusu Policji oraz sprawdzają poziom doskonalenia zawodowego (w zakresie posiadanych kompetencji) w innych ministerstwach. Natomiast w stosunku do Akademii Korpusu Policji w Bratysławie, pracownicy

[7] Art. 15 rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 153/2011 o profesjonalnym szkoleniu funkcjonariuszy Korpusu Policji.

[8] Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 39/2015 o porządku organizacyjnym Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Republiki Słowackiej.

Centrum realizują swoje czynności, przede wszystkim, opierając się na zapisach ustawy o szkolnictwie wyższym.

Wpływ na treści i programy kształcenia oraz doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy mają również dyrektorzy innych departamentów Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, którzy z racji zadań realizowanych przez podległe sobie komórki organizacyjne współpracują na wielu płaszczyznach z Korpusem Policji. Współpraca ta jest uzależniona od potrzeb poszczególnych departamentów i ich specyfiki wykonawczej, a efektem są m.in. elitarne (w swej treści i adresowane do bardzo wąskiej grupy odbiorców) szkolenia kierowane do wytypowanych funkcjonariuszy pragnących poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności. Po ukończeniu takich szkoleń nierzadko funkcjonariusze są oddelegowywani incognito do pracy w terenie na rzecz innych departamentów.

Szkolenie zawodowe realizowane przez jednostki dydaktyczne słowackiego szkolnictwa policyjnego (szkoły Korpusu Policji, Akademię Korpusu Policji) jest wieloprofilowe, dzięki czemu szerokie spectrum ustawowych zadań powierzonych Korpusowi zostaje zabezpieczone na odpowiednio wysokim poziomie. Dla przykładu inną doktrynę kształcenia prezentują szkoły podlegające Prezydium Straży Pożarnej (odpowiednik merytoryczny polskiej Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej). Szkoła Zawodowej Straży Pożarnej w Żylinie poza kursami podstawowymi (dla nowo przyjętych strażaków) realizuje również kursy doskonalenia zawodowego, które jednak są wąsko ukierunkowane na poszerzanie konkretnych umiejętności z zakresu „strażackiego rzemiosła".

Niebagatelne znaczenie dla podniesienia poziomu kształcenia funkcjonariuszy, w tym m.in. jakości treści nauczania zawartych w programach kursów, metodyki oraz wdrażania nowoczesnych instrumentów dydaktycznych, ma również międzynarodowa współpraca szkoleniowa. Pracownicy słowackiego resortu spraw wewnętrznych i funkcjonariusze Korpusu Policji aktywnie uczestniczą w międzynarodowych wydarzeniach szkoleniowych, kursach, warsztatach i konferencjach naukowych organizowanych m.in. przez MEPA (niem. *Mitteleuropäische Polizeiakademie*; pol. Środkowoeuropejska Akademia Policji) oraz CEPOL (ang. *European Police College*, pol. Europejska Akademia Policyjna). Konieczność permanentnego podnoszenia kwalifikacji przez policjantów wynika nie tylko z obowiązujących zasad etyki zawodowej, ale również jest spowodowana nieustannie zmieniającymi się kryteriami pełnienia służby oraz realiami życia społecznego.

Pośród najistotniejszych zadań przewidzianych dla słowackiego systemu szkolnictwa policyjnego w 2015 r., należy zaliczyć:

— pogłębianie intensywnej współpracy międzynarodowej z policjami innych europejskich krajów i organizacjami bezpieczeństwa, takimi jak CEPOL, MEPA i FRONTEX[9];

[9] FRONTEX to Europejska Agencja Zarządzania Współpracą Operacyjną na Zewnętrznych Granicach Państw Członkowskich Unii Europejskiej (ang. *European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the European Union*).

— kontynuowanie bilateralnej wymiany informacji z jednostkami i komórkami organizacyjnymi Korpusu Policji w zakresie identyfikowania bieżących potrzeb szkoleniowych i wdrażanie nowych — „szytych na miarę" — programów doskonalenia zawodowego;
— przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń dla funkcjonariuszy ruchu drogowego z zakresu zabezpieczania i dokumentowania miejsca zdarzenia drogowego (kolizji, wypadku) z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i technik fotograficznych oraz sprzętu audiowizualnego;
— wszechstronniejsze powiązanie części teoretycznej kursów dla policjantów dochodzeniowo-śledczych z ćwiczeniami praktycznymi, uzyskanie od komórek organizacyjnych Korpusu Policji, które realizują pracę procesową, nowych pomysłów na upraktycznienie dotychczasowego programu szkolenia;
— kontynuowanie i ukończenie zgodnie z harmonogramem, podejmowanych wielopłaszczyznowo działań szkoleniowych w ramach *Narodowego programu kształcenia na potrzeby zintegrowanego systemu ratownictwa*, zwłaszcza w zakresie szkolenia obywateli na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej, czy z zakresu funkcjonowania systemu (podsystemów) bezpieczeństwa państwa[10].

Realizacja wszystkich zadań o szkoleniowym i dydaktycznym charakterze wymaga funkcjonowania wsparcia strukturalnego dla Korpusu i tworzenia odpowiednich warunków do dalszego rozwoju dla tej formacji i tworzących ją osób. W tym obszarze oczekuje się przede wszystkim osobistego zaangażowania kadry kierowniczej Korpusu, w zakresie m.in. wspierania indywidualnego rozwoju zawodowego podległych policjantów; wdrażania czytelnych systemów motywowania i nagradzania podwładnych; zapewnienia adekwatnych tematycznie — do realiów funkcjonowania formacji — kursów i szkoleń zawodowych; pozyskiwania i racjonalnego rozdysponowywania środków finansowych na podnoszenie kompetencji przez policjantów; inspirowania funkcjonariuszy do nieustannego podejmowania działań na rzecz podniesienia własnego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych.

## Zasady systemu zarządzania jakością w słowackiej policji

System szkolnictwa policyjnego jest determinowany wieloma czynnikami w tym zasadami zarządzania jakością, w których znaczny nacisk jest kładziony na ustawiczne kształcenie i permanentne doskonalenie kompetencji. Jedną z norm zawierającą podstawowe zasady, które powinny być promowane w funkcjonowaniu organizacji na Słowacji, jest norma STN EN ISO 9000[11].

Do podstawowych zasad, których stosowanie ma ułatwić kierownictwu organizacji doskonalenie systemu jakości należy zaliczyć: orientację

[10] Zarządzenie ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 143/2014 o planie głównych zadań do realizacji przez MSW w 2015 r.

[11] STN (Słowacka norma techniczna) EN ISO 9000.

na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście elastyczne, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie i uczenie się, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne relacje z dostawcami i odpowiedzialność społeczną[12]. Kolejność przytoczonych powyżej zasad nie stanowi o stopniu ich ważności.

Spełnianie oczekiwań i potrzeb klientów oraz systematyczny i obiektywny pomiar progu ich satysfakcji są jednym z warunków udanego wprowadzenia zarządzania jakością w środowisku organizacji policyjnej. Dzisiaj możemy powiedzieć, że czasy, w których wykonanie/przekazanie usługi lub towaru kończyło relację pomiędzy usługodawcą/dostawcą a klientem, już bezpowrotnie minęły. Do tego faktu nawiązuje myśl przewodnia zasady — orientacja na klienta, która wyraża się w stwierdzeniu, iż organizacje, nie wykluczając tych o policyjnym charakterze, uświadomiły sobie, że są uzależnione od swoich klientów i dlatego powinny zidentyfikować i zrozumieć ich obecne i przyszłe oczekiwania i potrzeby. Potrzeby te należy stale zaspokajać, dążąc do podwyższania poziomu świadczonych usług i przewyższenia jakości/podaży oferty nad oczekiwaniami klientów. Uwagę należy również skupić na pomiarze satysfakcji i lojalności klientów w stosunku do organizacji, na przykład poprzez przeprowadzenie badań dotyczących oceny jakości świadczonych usług, m.in. w celu wykazania zmian w postrzeganiu organizacji.

Dla Policji oznacza to, że każdy jej pracownik i funkcjonariusz, musi być świadomy i liczyć się z tym, że klientami jego organizacji są obywatele, instytucje (państwowe, samorządowe, społeczne) i inne podmioty, do ochrony których formacja ta została powołana. Obiektywne, rzetelne i reprezentatywne poznanie opinii konsumentów bezpieczeństwa (tj. obywateli, podmiotów posiadających osobowość prawną, instytucji itd.) o policji i poziomie realizowanych przez tę formację zadań, a także o funkcjonariuszach, którzy stanowią trzon każdej organizacji o policyjnej proweniencji, są warunkiem *sine qua non* do tego, aby możliwym było nie tylko szybkie i efektywne reagowanie na bieżące oczekiwania podmiotów bezpieczeństwa, ale także, by przewidzieć potrzeby obywateli w niedalekiej przyszłości. Jedną z metod, która stanowi źródło wiedzy i osądu obywateli o pracy Policji, jest monitorowanie opinii publicznej[13]. Ostatni etap procesu nauczania, którym jest monitorowanie i ocena efektów kształcenia, pozostaje tylko jednym ze źródeł pozyskiwania informacji o jakości świadczonej dydaktyki. Etap ten koncentruje się zwłaszcza na uzyskaniu jakościowej oceny zrealizowanego procesu nauczania i subiektywnej opinii poszczególnych jego uczestników. W Akademii Korpusu Policji w Bratysławie, zgodnie z § 70 lit. h, ustawy nr 131/2002 o szkolnictwie wyższym przeprowadza się z udziałem studentów ewaluację dotyczącą procesu kształcenia i ocenę pracy nauczycieli akademickich[14].

---

[12] J. Nenadál (red.), *Moderní management jakosti*, Praha 2008, s. 25–35.

[13] J. Erneker, P. Bilský, P. Čuřík, *Analýza faktorov ovplyvňujúcich dôveryhodnosť Policajného zboru u občanov Slovenskej republiky*, Bratislava 2000, s. 24 i n.

[14] J. Haládik, D. Ebertová, *Názory študentov na kvalitu výučby, prácu učiteľov a ich študijná spokojnosť v akademickom roku 2009/2010*, Bratislava 2010, s. 8 i n.

Zasadę przywództwa należy uważać za kluczową w procesie zarządzania organizacją, a jej istotę obrazuje konstatacja, że „(...) kadra menadżerska jest nie tylko gwarantem wyznaczania kierunków strategicznego rozwoju organizacji, ale musi być także przykładem dla innych pracowników i to zarówno w zakresie zachowania, postępowania, jak i tworzenia dobrych relacji w środowisku pracy, w którym personel jest zaangażowany w realizację celów organizacji”[15]. Przywództwo wiąże się w wieloma działaniami, które w swej istocie mają za zadanie zaangażowanie pracowników wszelkimi dostępnymi metodami i środkami do nieustannego podnoszenia własnych kompetencji. Funkcja lidera zobowiązuje do konsekwentnego identyfikowania potrzeb pozostałych członków organizacji, do ich inspirowania, do eliminowania poczucia okołozawodowego strachu, do wytwarzania dogodnych warunków dla dalszego rozwoju zawodowego i tworzenia przestrzeni komunikacji wewnątrzorganizacyjnej opartej na otwartym i rzeczowym przekazie. Ponadto przywództwo w swej zasadniczej substancji eksponuje również aktywny udział kierownictwa w procesach mających na celu poprawę funkcjonowania organizacji. Lider jest właśnie tym elementem organizacji, który w decydujący sposób warunkuje atmosferę w miejscu pracy i przyczynia się do poprawy jakości relacji międzyludzkich w organizacji o policyjnej proweniencji. Również w policji znajdziemy liderów, którzy realnie kształtują przyszłość poszczególnych komponentów tej organizacji, wzbudzają zaufanie i są postrzegani jako osoby wiarygodne, są autorytetami, a ich postępowanie można śmiało określić jako wzór właściwego zachowania dla pracowników/funkcjonariuszy w danej instytucji, motywują i inspirują innych, swoją osobą sprawiają, że dana organizacja jest wyjątkowa. Wiele z dotychczas zrealizowanych sondaży i badań z udziałem funkcjonariuszy Korpusu Policji Republiki Słowackiej było poza zasadniczym celem badawczym, ukierunkowanych również na ocenę bezpośrednich przełożonych[16]. Kompetencje i cechy osobowościowe bezpośrednich przełożonych pozytywnie oceniło ponad 75% badanych policjantów. Do aprobatywnych, merytorycznych stron tworzących pozytywną ocenę kadry kierowniczej Korpusu Policji, respondenci zaliczyli:

— wysoką fachowość przełożonych, dysponujących szeroką wiedzą z obszaru którym zarządzają;
— fakt, że przełożeni wiedzą, czym w danej chwili zajmują się ich podwładni i pomagają policjantom w realizacji powierzonych im zadań;
— dążenie przełożonych do zoptymalizowania przydzielanych zadań służbowych policjantom — pilnowanie proporcji przy podziale zadań i uwzględnianie zróżnicowanego poziomu wiedzy i umiejętności podwładnych;
— regularną ocenę pracy podwładnych i ujętą w pewnych ramach tolerancję dla funkcjonariuszy, którzy z realizacją powierzonych zadań

[15] J. Alexy, J. Boroš, R. Sivák, *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie,* Bratislava 2004, s. 97. (tłum. autora — J. D.).

[16] M. Pajpachová, Ľ. Baričičová, *Faktory úspechu policajnej organizácie*, Bratislava 2014.

mają jakieś problemy. (umożliwienie podwładnym naprawienia — jeżeli jest to prawnie i doktrynalnie możliwe — popełnionych błędów).

Do pozytywnych cech osobowości, które charakteryzują przełożonych i stanowią oczekiwany wyznacznik relacji służbowych, respondenci zaliczyli:

— partnerskie relacje zawodowe inicjowane między funkcjonariuszami przez przełożonych;
— brak pejoratywnych zachowań u przełożonych, które można identyfikować jako: zarozumialstwo, arogancja, wywyższanie się;
— umiejętność sytuacyjnego rozładowania napięcia, poczucie humoru.

Natomiast pozostali uczestnicy badania, którzy stanowili 25% respondentów, reprezentowali odmienny, negatywny punkt widzenia na temat swoich przełożonych. Pośród wyeksponowanych przez policjantów zarzutów co do kadry kierowniczej Korpusu Policji należy wskazać:

— brak umiejętności dobrej organizacji pracy;
— nieudolne zarządzanie i nieumiejętne wykorzystywanie instrumentów służących do oceny pracy podwładnych;
— brak spójnej i dalekosiężnej koncepcji pracy;
— chaotyczność w podejmowaniu decyzji;
— brak elastyczności i zdolności do przyjmowania konstruktywnej krytyki.

W opinii ¼ ankietowanych przełożeni w żaden sposób nie starają się o swoich podwładnych, nie są chętni do pomocy zarówno w sprawach zawodowych, jak i udzielania wsparcia w rozwiązywaniu prywatnych problemów, utrudniają podwładnym awanse na wyższe stanowiska służbowe, nie postępują etycznie przez co nie mają u swoich podwładnych zarówno formalnego, jak i nieformalnego autorytetu.

Zasada angażowania kładzie nacisk przede wszystkim na zdobywanie przez pracowników nowej wiedzy i umiejętności, na doskonalenie kompetencji oraz motywowanie do pełnego wykorzystywania posiadanych kwalifikacji na rzecz organizacji. Kompetencje pracowników stanowią najwyższą wartość organizacji i są bezsprzecznie najważniejszym źródłem tworzącym potencjalną przewagę organizacji na współczesnym, konkurencyjnym rynku. Powyższe stwierdzenie stanowi proverbium analizowanej zasady, które wskazuje, że pracownicy/funkcjonariusze wszystkich szczebli zarządzania decydują o faktycznej wartości i kulturze policyjnej organizacji, która jest oparta na zaufaniu społeczeństwa do tej instytucji oraz tworzą jej podstawowy filar, a ich aktywne i inicjatywne uczestnictwo we wszystkich obszarach działalności policji pozwala na efektywne wykorzystanie posiadanych kwalifikacji dla dobra tej formacji. Spełnienie tej zasady znajduje odzwierciedlenie m.in.:

— w komunikacji policyjnych menedżerów z podwładnymi na wszystkich szczeblach zarządzania;
— w inicjowaniu konstruktywnego dialogu;
— w systematycznym i aktywnym identyfikowaniu oraz eliminowaniu przeszkód wpływających na wydajność pracowników;
— w określaniu podwładnym wymagań i wskazywaniu im możliwości dla dalszego rozwoju posiadanych kompetencji, wiedzy i umiejętności.

Ponadto menedżerowie (w tym kadra kierownicza policji) zgodnie z ww. zasadą:
— dokonują podziału obowiązków i prerogatyw adekwatnie do posiadanych kwalifikacji przez pracowników;
— wprowadzają do rzeczywistości organizacyjnej faktory o motywacyjnym charakterze;
— dokonują merytorycznej, okresowej oceny podległych pracowników;
— implementują do doktryny funkcjonowania elementy modelu uczącej się organizacji[17];
— inicjują twórcze i innowacyjne podejście dla osiągania celów organizacji;
— transformują na potrzeby organizacji informacje zawarte w sprzężeniu zwrotnym, pochodzące z interakcji przełożony — podwładny;
— wpływają na postawy pracowników.

Od funkcjonariuszy policji oczekuje się kreatywności, pomysłowości i umiejętności wdrażania nowych, praworządnych rozwiązań, zdolności do akceptacji i błyskawicznego dostosowania się do zachodzących zmian w organizacji, gotowości do podejmowania działań nie tylko w związku z zaistnieniem sytuacji o modelowym charakterze (klasyczne interwencje), ale również do skutecznego reagowania na coraz częściej występujące w życiu społecznym, nowe i nieoczekiwane zdarzenia.

Kolejną, równie ważną zasadą systemu zarządzania jakością w organizacji, jest zasada uczenia się. Obecność tej immanentnej zasady w systemie zarządzania organizacją, nie wymaga jakiegokolwiek argumentowania i egzemplifikacji. Funkcjonowanie, rozwój instytucji, są stricte uzależnione od systematycznego i zaawansowanego procesu kształcenia oraz doskonalenia zawodowego, w którym czynnie uczestniczą pracownicy organizacji. Nieustanne poszerzanie wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników, stanowi podstawę do osiągania bieżących celów oraz sukcesu organizacji w przyszłości.

Realizacja ww. zasady polega m.in.:
— na zdiagnozowaniu poziomu wiedzy pracowników i identyfikacji aktualnych oraz przyszłych potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego;
— na ocenie umiejętności praktycznych, a także kompetencji posiadanych przez pracowników, w kontekście ich dalszego efektywnego rozwijania na rzecz organizacji;

[17] W organizacji uczącej się jej komponenty (kapitał ludzki, stosowane rozwiązania systemowe) są tak dobrane i skonstruowane, że można powiedzieć, iż „dążą" do rewidowania dotychczas stosowanych koncepcji, nieustannie poszukują nowych możliwości osiągania pożądanych efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań tworzenia, pozyskiwania i w przekazywaniu wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie. Źródło: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Warszawa 2001, s. 27 i n.

— na zapewnieniu zasobów (finansowych, materiałowo-technicznych), które są niezbędne dla prawidłowego rozwoju organizacji.

Ponadto omawiana zasada zawiera również szereg innych komponentów ją tworzących, takich jak np. planowanie i dobór odpowiednich metod, miejsca i czasu szkolenia, inicjowanie podejmowania wyzwań edukacyjnych, monitorowanie jakości realizowanych szkoleń oraz ewaluacja ich rezultatów. Konsekwentny i stały rozwój umiejętności fachowych oraz kwalifikacji okołozawodowych i wykształcenia ogólnego przez funkcjonariuszy zapewnia skuteczną realizację celów każdej organizacji, w tym też tej o policyjnym charakterze.

Organizacja policyjna, która dąży do osiągnięcia sukcesu, m.in. postrzeganego przez pryzmat wzrostu zaufania społecznego do formacji, jak również odnoszącego się do poprawy skuteczności pracy prewencyjnej i wykrywczej wyrażającej się np. mniejszą liczbą zdarzeń przestępczych, musi być organizacją uczącą się, która potrafi elastycznie reagować na dynamiczny rozwój społeczeństwa, oparty na wiedzy i generujący jednocześnie wiele zagrożeń. Pojawianie się nowych form przestępczości warunkuje konieczność aktualizowania i poszerzania posiadanych wiadomości przez funkcjonariuszy, tym samym znaczeniowo podnosi rolę kształcenia policyjnego oraz odnosi się do następnej zasady tworzącej system zarządzania jakością w organizacji. Mowa tutaj o zasadzie elastycznego podejścia, której zasadniczą supozycję można wyrazić w konstatacji, że zarówno aktualny, jak i przyszły sukces organizacji o policyjnym charakterze zobowiązuje jej pracowników/funkcjonariuszy do kreatywnej i efektywnej pracy/służby, m.in. wyrażającej się natychmiastową i adekwatną reakcją na pojawiające się nowe, nieprzewidywalne zagrożenia oraz do błyskawicznej adaptacji na zachodzące w formacji zmiany, które należy interpretować jako okazję do osiągnięcia czegoś nowego, lepszego, efektywniejszego.

Ta misja może się udać tylko dzięki zdolnym i wykwalifikowanym pracownikom, od których oczekuje się elastyczności w postępowaniu, umiejętności twórczego myślenia oraz orientowania się i bezzwłocznego działania w skomplikowanych sytuacjach. Zasada elastycznego podejścia wymaga prognozowania, przewidywania i analizowania tendencji rozwoju przyszłych zagrożeń w obszarze ochrony życia, zdrowia i bezpieczeństwa obywateli oraz ich mienia.

Organizacja (policja) musi być w stanie sprostać oczekiwaniom klientów (obywateli), a jednocześnie nie może zapominać o konieczności podejmowania działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa i satysfakcji swoich pracowników (funkcjonariuszy, pracowników cywilnych). W szkolnictwie policyjnym nastał czas, który charakteryzuje się wprowadzaniem do procesu kształcenia nowoczesnych technologii informatycznych, oferujących interaktywny sposób zdobywania wiedzy i nabywania umiejętności praktycznych oraz kompetencji. Do takich nowości zaliczymy m.in. zastosowanie e-learningu lub wykorzystanie symulatorów oferujących wirtualne symulacje bardzo zbliżone do rzeczywistych sytuacji.

Podstawową zasadą, aby sprawnie tworzyć i rozwijać wszelkie systemy zarządzania, w tym system zarządzania jakością, jest zasada podejścia

procesowego. Istota tej zasady jest zawarta w stwierdzeniu, że organizacja, która rozumie i zarządza wzajemnie powiązanymi ze sobą czynnościami i reguluje procesy, będzie pracować z wyższą wydajnością, a tym samym szybciej osiągnie założone cele. Zastosowanie tej zasady wymaga skupienia się na kluczowych procesach zachodzących w organizacji, co prowadzi do wzrostu efektywności działalności organizacji przy jednoczesnym obniżeniu kosztów, a także pozwala na jednoznaczne zdefiniowanie odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych komponentów tworzących daną organizację.

Zasada systemowego podejścia do zarządzania bazuje na ww. zasadzie, a jej istotą jest postrzeganie systemu policyjnego jako zbioru powiązanych ze sobą procesów, które koniecznie należy zidentyfikować, zrozumieć i nimi właściwie zarządzać, co tym samym przyczyni się do zwiększenia efektywności i skuteczności w osiąganiu celów organizacji. Stosowanie tej zasady wymaga np. zdefiniowania struktury procesów w systemie zarządzania organizacją, ujawniania barier istniejących między procesami, mobilizacji środków niezbędnych do zwiększenia wydajności procesów itp.

Jednym z podstawowych celów każdej organizacji — także policyjnej, jest stałe zwiększanie wydajności oraz poszukiwanie możliwości dla dalszego rozwoju.

Zasada ciągłego doskonalenia i uczenia się organizacji odnosi się nie tylko do zwiększania wydajności procesów i systemów zarządzania jakością, ale także ma na celu spotęgowanie zdolności do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki i realia, w których funkcjonuje podmiot (organizacja, policja) oraz wskazuje na potrzebę tworzenia w organizacji korzystnej atmosfery socjalno-psychologicznej, aktywizującej pracowników do dalszego rozwoju. Proces doskonalenia nie jest jednorazowym działaniem, które po osiągnięciu przez organizację zamierzonych celów należy zakończyć, a wręcz przeciwnie, osiągnięcie stanu poprawy jest punktem wyjścia do dalszej pozytywnej transformacji.

Realizacja tej zasady wymaga:
— identyfikowania słabych stron organizacji — co w dalszej perspektywie należy interpretować jako szansę na poprawę;
— planowania działań naprawczych;
— tworzenia projektów reorganizacyjnych;
— nieustannego doskonalenia metod i technik wykorzystywanych w działaniach naprawczych;
— monitorowania skuteczności i efektywności wdrażanych rozwiązań i środków naprawczych.

Właściwą reakcją na oczekiwania obywateli jest podejmowanie trwałych wysiłków mających na celu osiągnięcie wyższego poziomu funkcjonowania organizacji w porównaniu do stanu obecnego. Jedną z możliwości spełnienia założeń tej zasady w realiach funkcjonowania Korpusu Policji Republiki Słowackiej, w celu zachowania procesu systematycznego rozwoju formacji i stanu stabilności zawodowej funkcjonariuszy, jest przestrzeganie założeń przyjętej strategii *Zasad awansu zawodowego funkcjonariusza Korpusu Policji*[18], która

[18] Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 3/2007 w sprawie zasad awansu zawodowego funkcjonariusza Korpusu Policji.

w swej istocie stanowi punkt wyjścia dla podejmowanych wielopłaszczyznowo procesów zmierzających do poprawy jakości systemu zarządzania w tej formacji.

Istota kolejnej zasady zarządzania jakością, tj. zasady podejmowania decyzji na podstawie faktów, jest zawarta w stwierdzeniu, że każdą właściwą i konstruktywną decyzję trzeba poprzedzić analizą danych i informacji. Stosowanie tej zasady w praktyce wymaga:

— planowania i wdrażania w organizacji różnych metod monitorowania i pomiaru systemu zarządzania jakością;
— szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników z zakresu wykorzystywania nowoczesnych metod i narzędzi służących do zbierania i analizy danych;
— systematycznego gromadzenia obiektywnych i wiarygodnych danych pochodzących z procesów realizowanych w ramach funkcjonowania systemu zarządzania organizacją;
— skłonności menadżerów organizacji do implementowania uzyskanych danych w proces zarządzania;
— udostępniania pracownikom organizacji wyników przeprowadzonych analiz;
— wdrażania rozwiązań, które stanowią rezultat uzyskanych wyników badań i są tożsame z trendami rozwojowymi występującymi na rynku.

Urzeczywistnienie koncepcji zarządzania jakością wymaga również zastosowania zasady wzajemnych, korzystnych relacji z dostawcami. Każda organizacja działa bardziej efektywnie, gdy dba o rozwój pozytywnych relacji (w tym partnerskich) z dostawcami, opartych na wzajemnym zaufaniu, dzieleniu się wiedzą i integracji. Niezawodny dostawca — partner — w znaczący sposób wpływa na wydajność organizacji. Poszukując analogii odnoszącej się do ww. zasady, a skorelowanej z problematyką funkcjonowania Policji, należy wskazać, że na etapie przygotowywania inicjatyw edukacyjnych tworzonych w ramach systemu szkolnictwa policyjnego, do każdego programu kursu czy innej formy szkolenia/doskonalenia zawodowego, poza zabezpieczeniem elementów o charakterze rzeczowym, niezwykle ważną kwestią jest również właściwe dobranie wykładowców (lektorów) realizujących zajęcia, bowiem to od nich w zasadniczym stopniu zależy jakość oferowanej formy kształcenia.

Każda organizacja, która dba o swoją przyszłość i zachowanie wiarygodności w oczach społeczeństwa, musi być w pełni świadoma własnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania[19]. Mają one bowiem pośredni lub bezpośredni wpływ na otoczenie w którym funkcjonuje organizacja. Odniesieniem do tego aksjomatu jest zasada odpowiedzialności społecznej, którą należy postrzegać przez pryzmat:

— przestrzegania przez organizację podstawowych zasad etycznych;
— poszanowania praw człowieka;
— tolerancji;

[19] D. Hryszkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność Policji — teoria i praktyka*, Szczytno 2012, s. 112 i n.

— zasięgania opinii u zainteresowanych stron;
— efektywnej komunikacji z wykorzystaniem prawdziwych i istotnych informacji.

Od organizacji o policyjnym charakterze oczekuje się m.in. praworządności, wiarygodności, niezawodności, gotowości do współpracy, respektowania interesów wszystkich zainteresowanych stron, tj. zarówno klientów (odbiorców, dostawców), jak i pracowników, zapewnienia satysfakcji klientów i pracowników, inicjowania i partycypowania w działaniach zmierzających do zwiększenia poczucia bezpieczeństwa obywateli i instytucji itp.

## Potrzeba słowackich policjantów do zdobywania wykształcenia

Podnoszenie wykształcenia i kwalifikacji zawodowych funkcjonariuszy Korpusu Policji stanowi jedno z priorytetowych zadań Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Republiki Słowackiej. Troska o podwyższanie wykształcenia ogólnego i kwalifikacji zawodowych funkcjonariuszy nie tylko pozostaje w gestii kompetentnych przełożonych czy komórek kadrowo-szkoleniowych, ale musi być przede wszystkim indywidualną potrzebą i świadomym dążeniem każdej osoby do własnego rozwoju. Zarówno policjanci „z linii", jak i funkcjonariusze zajmujący stanowiska kierownicze, jeżeli chcą podołać twardym realiom walki z przestępczością, wobec coraz lepiej wykształconej i fachowo przygotowanej konkurencji (nie tylko na ogólnym rynku pracy, ale przede wszystkim w samej organizacji policyjnej), powinni dążyć do permanentnego rozwoju i nieustannego podnoszenia własnych kwalifikacji oraz umiejętności w różnych dziedzinach życia i nauki[20].

Postawy i opinie policjantów odnoszące się do kwestii podwyższania kwalifikacji (zawodowych i wykształcenia ogólnego) były — jak już uprzednio wskazano— przedmiotem projektu statutowego nr 185 zrealizowanego na Akademii Korpusu Policji w Bratysławie — tabela przedstawia uzyskane rezultaty tego działania badawczego[21].

[20] W nawiązaniu do przytoczonego powyżej twierdzenia należy wskazać, że bardzo ważną rolę w systemie kształcenia z zakresu szeroko pojętego bezpieczeństwa i prawa odgrywają również przedmioty wpisujące się w obszar nauk społecznych. K. Murdza rezprezentuje pogląd, że „...nauki społeczne pozwalają rozwijać życiowe i socjalne doświadczenia studentów, dzięki czemu ewoluują ich indywidualne, osobowościowe i profesjonalne kompetencje". Źródło: K. Murdza, T*rvalo udržateľný rozvoj spoločenských vied v systéme bezpečnostno-právneho vzdelávania a aktuálne problémy efektívneho využívania ich edukačného potenciálu* [w:] J. Matis (red.), *Nové trendy vo vyučovaní spoločenskovedných predmetov v školách zameraných na bezpečnosť*, Liptowski Mikulasz 2013, s. 57.

[21] Wszystkie rezultaty projektu nr 185 zostały szerzej przedstawione w opracowaniu: Ľ. Baričičová, M. Pajpachová, *Hodnotenie interných faktorov úspechu policajnej organizácie ako východisko možných zmien v procese jej riadenia*, „Policajná teória a prax" 2014, č. 4, s. 5–26.

Tabela 1

**Zainteresowanie funkcjonariuszy Korpusu Policji Republiki Słowackiej podwyższaniem kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego w świetle wyników badań (odpowiedzi w %)**

| Forma/poziom kształcenia zawodowego/ wykształcenia ogólnego | Możliwe do zaznaczenia w ankiecie odpowiedzi udzielone przez respondentów (w %) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Posiadam | Jestem w trakcie zdobywania | Jestem zainteresowany zdobyciem | Nie jestem zainteresowany | Rozważam uzyskanie | Brak odpowiedzi* |
| Policyjny kurs podstawowy | 47,7 | 4,0 | - | - | - | - |
| Policyjny kurs specjalistyczny | 56,9 | 2,2 | 5,0 | 0,2 | 0,2 | 35,5 |
| Studia licencjackie na Akademii Korpusu Policji | 5,2 | 2,0 | 3,4 | 3,8 | 3,6 | 82,0 |
| Studia magisterskie na Akademii Korpusu Policji | 19,6 | 0,8 | 4,4 | 4,0 | 4,0 | 67,1 |
| Studia doktoranckie na Akademii Korpusu Policji | 0,8 | 0,2 | 2,8 | 5,8 | 4,6 | 85,8 |
| Studia licencjackie na innej uczelni wyższej | 8,8 | 1,2 | 6,2 | 3,8 | 3,8 | 76,2 |
| Studia magisterskie na innej uczelni wyższej | 38,7 | 2,8 | 6,6 | 3,8 | 3,6 | 44,5 |
| Studia doktoranckie na innej uczelni wyższej | 0,6 | 0,4 | 4,2 | 5,6 | 5,0 | 84,2 |

* Znaczna część respondentów na pytanie dotyczące własnych ambicji o podwyższenie kwalifikacji nie udzieliła odpowiedzi.

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie wyników badań uzyskanych w ramach projektu Akademii Korpusu Policji w Bratysławie nr 185 pn. *Determinanty warunkujące sukces organizacji o policyjnym charakterze*

Analizując dane ujęte w powyższej tabeli, należy wskazać, że prawie ⅓ respondentów (32,6%) wykazała zainteresowanie podniesieniem swoich kwalifikacji poprzez uzyskanie wyższego wykształcenia ogólnego. Natomiast ¼ ankietowanych chce rozpocząć naukę na studiach I stopnia. Mniej korzystna, z punktu widzenia kierownictwa i kadry naukowo-dydaktycznej Akademii Korpusu Policji w Bratysławie, jest analiza odpowiedzi dotyczącej chęci podnoszenia przez funkcjonariuszy wykształcenia ogólnego ze wskazaniem na inne uczelnie wyższe. Wynika z niej bowiem, że Akademia, która jest jedyną wyższą uczelnią resortu spraw wewnętrznych, jest mniej

atrakcyjna dla respondentów (funkcjonariuszy), aniżeli inne uczelnie słowackiego systemu szkolnictwa wyższego. Ponadto, jak wskazują dane z ankiet, największe zainteresowanie podwyższeniem wykształcenia przejawiają funkcjonariusze w kategorii wiekowej 26–30 lat, posiadający staż służby w Korpusie Policji poniżej 10 lat. Zdobywanie wykształcenia we współczesnych realiach jest już nie tylko potrzebą, ale w wielu sektorach funkcjonowania społeczeństwa stało się obowiązkiem. Należy przy tym pamiętać, że powszechne uzyskiwanie tytułów zawodowych i stopni naukowych przyczynia się do ich dewaluacji. W tym miejscu należy zadać sobie pytanie, czy regulacje wewnątrzresortowe oraz pragmatyka służbowa, powinny wymagać od funkcjonariusza posiadania wyższego wykształcenia na stanowiskach, na których zakresowi obowiązków podoła policjant ze średnim wykształceniem posiadający stosowne kwalifikacje zawodowe? Z drugiej strony można podać przykład „efektu" wyższego wykształcenia policjantów na przykładzie działania badawczego przeprowadzonego na uniwersytecie stanowym w Michigan (USA), które pośród wielu przyjętych hipotez potwierdziło m.in. że wyżej wykształceni funkcjonariusze nie mają tendencji do wykorzystywania siły w trakcie realizacji obowiązków służbowych, co zapobiega wielu pejoratywnym incydentom[22].

## Czynniki motywujące policjantów do zdobywania wykształcenia

Każdego człowieka do działania i rozwoju własnego motywują różne faktory i dlatego ważne jest aby — w warunkach funkcjonowania formacji i dla jej dalszego rozwoju — poświęcać funkcjonariuszom jak najwięcej indywidualnej uwagi. Niewątpliwie już samo podjęcie starań o wstąpienie w szeregi Policji jest determinowane wpływem na kandydata różnorodnych czynników społecznych, a przede wszystkim motywacją indywidualną. Wiele czynników o motywacyjnym charakterze, które są zaimplementowane do ustawy o służbie państwowej funkcjonariuszy[23], ma wpływ na dążenie policjantów do podwyższania własnego wykształcenia oraz kwalifikacji zawodowych. Przy tworzeniu systemu motywacyjnego dla policjantów, wiele uwagi przykładano do specyficznego charakteru tej formacji, uwzględniając m.in. jej cele i wdrażane strategie działania, jak również rzeczywiste potrzeby i interesy funkcjonariuszy. Motywacja policjantów do poszerzania własnych horyzontów i podnoszenia posiadanego wykształcenia stanowiła jeden z obszarów działania badawczego zainicjowanego przez autorów niniejszego opracowania. Wyniki poniższej ankiety odnoszące się do analizowanego poziomu motywacji respondentów — policjantów, wskazują na najistotniejsze czynniki,

[22] E.A. Paolini, W. Terrill, M.T. Rossler, *Higher Education, College Degree Major and Police Occupational Attitudes Journal of Criminal Justice Education*, "Journal of Criminal Justice education 2014", No. 1(26). Źródło: <http://www.sciencedaily.com/releases/2015/02/150205111619.htm>, dostęp: 10 kwietnia 2015 r.

[23] Ustawa nr 73/1998 o służbie państwowej funkcjonariuszy Korpusu Policji, Słowackiej Służby Wywiadowczej, Korpusu Służby Więziennej i Ochrony Sądów Republiki Słowackiej oraz Policji Kolejowej.

które mobilizują funkcjonariuszy do podejmowania działań na rzecz indywidulnego rozwoju. Jak wynika z uzyskanych danych, policjanci bardzo cenią sobie możliwość podnoszenia własnego wykształcenia i kwalifikacji ogólnych, umieszczając ten faktor w ogólnej hierarchii motywatorów na czwartej pozycji.

Tabela 2

**Czynniki motywujące funkcjonariuszy Korpusu Policji Republiki Słowackiej do podwyższania kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego w świetle wyników badań (odpowiedzi w %)**

| Czynniki motywujące do podwyższania kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego | Motywuje mnie to | Nie motywuje mnie to | Brak odpowiedzi |
|---|---|---|---|
| Możliwość awansu zawodowego | 95,8 | 3,0 | 1,2 |
| Rozwój kompetencji zawodowych | 95,5 | 3,2 | 1,3 |
| Uzyskanie wyższego wynagrodzenia | 95,1 | 2,8 | 2,1 |
| Nabycie nowej wiedzy i kwalifikacji ogólnych | 94,4 | 4,0 | 1,6 |
| Poprawienie jakości świadczonej służby dla obywateli | 93,2 | 4,6 | 2,2 |
| Wewnętrzna potrzeba samorealizacji | 92,4 | 5,6 | 2 |
| Poprawa zadowolenia z pracy | 92,2 | 5,4 | 2,4 |
| Podniesienie możliwości wykorzystania własnego potencjału przy nowych wyzwaniach | 90,8 | 6,6 | 2,6 |
| Uzyskanie korzyści społecznych (uznania ze strony otoczenia) | 90,4 | 7,2 | 2,4 |
| Uzyskanie większej elastyczności i gotowości na zachodzące zmiany | 83,8 | 12,6 | 3,6 |
| Osiągnięcie celów organizacji | 81,6 | 13,6 | 4,8 |
| Poprawa szans na konkurencyjnym runku pracy | 62,8 | 24,5 | 12,7 |

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie rezultatów uzyskanych w ramach projektu Akademii Korpusu Policji w Bratysławie nr 185 pn. *Determinanty warunkujące sukces organizacji o policyjnym charakterze*

Dokonując bardziej szczegółowej analizy równej wariancji odnoszącej się do konkretnych motywatorów, przy wykorzystaniu konserwatywno-liberalnego[24] testu Bonferroniego, skoncentrowano uwagę na wynikach poziomu istotności w kontekście kryterium stażu służby respondentów. Uzyskany w ten sposób wynik wynoszący dla badanego kryterium — 4,17*[25] wskazuje,

[24] Należy wskazać, że pojęcie „test konserwatywny" rozumie się jako test, w którym trudniej jest uzyskać wynik istotny statystycznie, natomiast „test liberalny" umożliwia badaczowi łatwiejsze uzyskanie istotnych różnic w średniej.

[25] Poziom istotności statystycznej prezentują symbole o następujących znaczeniach: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

że chodzi o istotną różnicę statystyczną w porównywanych średnich. Szczegółowe rezultaty ujęto w poniższej tabeli.

Tabela 3

**Różnice w ocenie motywatora — nabycie nowej wiedzy i kwalifikacji ogólnych na podstawie kryterium stażu służby (w %)[26]**

| Czynnik motywujący: nabycie nowej wiedzy i kwalifikacji ogólnych | Liczba respondentów (n) | Udzielone odpowiedzi w % | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Istotne | Nieistotne | Nie umiem udzielić odpowiedzi | Ø |
| Wszyscy ankietowani | 499 | 91,8 | 7,2 | 1,0 | 1,764 |
| Ankietowani ze stażem służby 6–10 lat | 111 | 96,4 | 3,6 | 0 | 1,603 |
| Ankietowani ze stażem służby 21–25 lat | 66 | 83,3 | 15,1 | 1,6 | 1,969 |

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie rezultatów uzyskanych w ramach projektu Akademii Korpusu Policji w Bratysławie nr 185 pn. *Determinanty warunkujące sukces organizacji o policyjnym charakterze*

Jak wskazują dane ujęte w powyższej tabeli funkcjonariusze służący w Korpusie Policji Republiki Słowackiej w przedziale stażu służbowego 6–10 lat przykładają zdecydowanie większą wagę do zdobywania nowej wiedzy i kwalifikacji ogólnych, aniżeli ich starsi koledzy, którzy w formacji służą już 21–25 lat. Ten operand logicznie potwierdza występującą zgodność pomiędzy wynikami przedmiotowego działania badawczego a rezultatami innych badań, które zostały w ostatnich latach przeprowadzone na terenie Republiki Słowackiej i dotyczyły motywatorów w środowisku pracy.

## Satysfakcja funkcjonariuszy Korpusu Policji z czynnika „wykształcenie i kariera"

Satysfakcja z zatrudnienia jest determinowana i skorelowana z wieloma czynnikami. W trakcie tej części badania, która odnosiła się do analizy satysfakcji z pracy funkcjonariuszy, podjęto próbę uzyskania opinii respondentów o wskazaniu wybranych faktorów warunkujących zadowolenie ze służby w specyficznym środowisku, jakim jest Korpus Policji[27]. Szczegółowa analiza

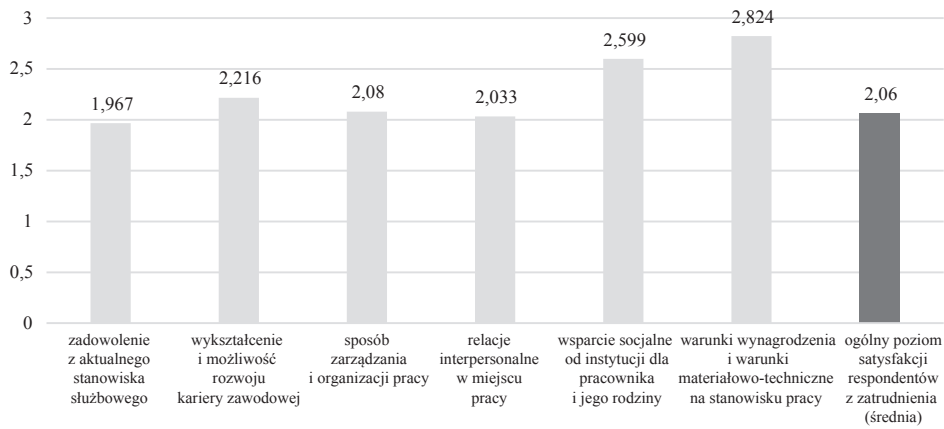
[26] W tej części działania badawczego skoncentrowano uwagę tylko na dwóch kategoriach funkcjonariuszy w kontekście ich stażu służbowego. Przeanalizowano odpowiedzi udzielone przez najmłodszych stażem (6–10 lat), młodych i głodnych sukcesu policjantów oraz funkcjonariuszy najbardziej doświadczonych zawodowo (21–25 lat), którzy już osiągnęli wysoką pozycję zawodową lub usatysfakcjonowani aktualną pozycją zawodową (w większości przypadków) zrezygnowali z dalszych starań o znaczący awans w służbie.

[27] Wykorzystano rotację Varimax, która jest metodą stosowaną w analizie czynnikowej. Jej istota polega na rotacji zachodzącej między osią X i Y (tzw. liniowej

wykazała występowanie koincydencji pomiędzy niektórymi czynnikami, które można sklasyfikować w sześciu podkategoriach. Do zidentyfikowanych podkategorii, pozwalających określić satysfakcję z zatrudnienia u badanych policjantów, należy zaliczyć: zadowolenie z aktualnego stanowiska służbowego, wykształcenie i możliwość rozwoju kariery zawodowej, sposób zarządzania i organizacji pracy, relacje interpersonalne w miejscu pracy, wsparcie socjalne od instytucji dla pracownika i jego rodziny, warunki wynagrodzenia i warunki materiałowo-techniczne na stanowisku pracy. Na poniższym wykresie przedstawiono ogólny poziom satysfakcji respondentów z zatrudnienia (średnia wyniosła — 2,06%) oraz ocenę ich zadowolenia w poszczególnych podkategoriach.

Wykres 1

**Ocena respondentów odnosząca się do poszczególnych podkategorii wskazujących na poziom satysfakcji z zatrudnienia (w %)**




*Źródło:* opracowanie własne na podstawie rezultatów uzyskanych w ramach projektu Akademii Korpusu Policji w Bratysławie nr 185 pn. *Determinanty warunkujące sukces organizacji o policyjnym charakterze*

Jedną z ocenianych podkategorii, która odzwierciedla stosunek funkcjonariuszy do podwyższania wykształcenia, organizowanych szkoleń i doskonalenia zawodowego jest ich satysfakcja z funkcjonowania systemu szkolnictwa policyjnego i możliwości dalszego rozwoju kariery zawodowej. Z wyników odnoszących się do tego kryterium można konstatować, że badani są zadowoleni z ich dotychczasowego przebiegu służby oraz z możliwości wykorzystywania posiadanych kwalifikacji i przygotowania zawodowego, a także ze sprzyjających warunków dla uzyskiwania wyższego stopnia wykształcenia ogólnego.

kombinacji), a ma to zmaksymalizować wariancję ładunków pomiędzy czynnikami i zminimalizować ich wariancję wewnątrz nowego czynnika. Rotacja Varimax dąży do znalezienia takiego zestawu ładunków czynnikowych, w którym każdy odrębny czynnik zawiera pewne ładunki bliskie zeru, a pewne ładunki bliskie -1 lub +1. Odniesienie jest takie, że interpretacja jest najłatwiejsza, kiedy korelacje zmienna — czynnik są albo bliskie +1 albo -1, co wskazuje jasno związek występujący pomiędzy zmienną a czynnikiem, zaś bliskie 0 wskazują na brak takich powiązań.

Ponieważ czynnik ten w praktyce jest ściśle powiązany z systemem zasad awansu zawodowego funkcjonariusza Korpusu Policji[28], krytycznego znaczenia nabierają opinie respondentów (szerzej przytoczone w poniższej tabeli) dotyczące niespójnego wdrażania oraz przestrzegania regulacji ww. aktu normatywnego. Badani w odniesieniu do tego ewaluowanego kryterium odnieśli się z mniejszym entuzjazmem, bowiem w realiach Korpusu Policji awans zawodowy często stanowi tylko odzwierciedlenie spełnienia przez funkcjonariusza wymagań ustawowych, np. przesłużenia w danym stopniu służbowym wymaganego czasu i posiadania określonego poziomu wykształcenia, bez uwzględniania merytoryczności i kompetencji osoby promowanej[29]. W poniższej tabeli przedstawiono odpowiedzi ankietowanych dotyczące zadowolenia z systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz funkcjonowania zasad awansu zawodowego w Korpusie Policji.

Tabela 4

**Satysfakcja funkcjonariuszy Korpusu Policji Republiki Słowackiej z systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz funkcjonowania zasad awansu zawodowego w świetle wyników badań (odpowiedzi w %)**

| Ewaluowane kryterium | Jestem zadowolony | Nie jestem zadowolony | Brak odpowiedzi |
|---|---|---|---|
| Zadowolenie z pracy zawodowej (w ujęciu ogólnym) | 83,5 | 13,9 | 2,6 |
| Przebieg dotychczasowej kariery zawodowej | 81,6 | 17,6 | 0,8 |
| Możliwość dalszego rozwoju zawodowego | 61,5 | 32,8 | 5,7 |
| Przestrzeganie regulacji dotyczących zasad awansu zawodowego | 53,7 | 41,4 | 4,9 |
| Możliwości wykorzystania posiadanego poziomu wykształcenia i umiejętności praktycznych | 76,0 | 22,2 | 1,8 |
| Możliwości podwyższania wykształcenia ogólnego i kwalifikacji zawodowych | 74,4 | 21,0 | 4,6 |

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie rezultatów uzyskanych w ramach projektu Akademii Korpusu Policji w Bratysławie nr 185 pn. *Determinanty warunkujące sukces organizacji o policyjnym charakterze*

[28] Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej nr 3/2007 w sprawie zasad awansu zawodowego funkcjonariusza Korpusu Policji.

[29] Ta kwestia została już zasygnalizowana w ramach badania pn. *Profesjonalne przygotowanie absolwentów Szkół Zawodowych Korpusu Policji oraz Akademii Korpusu Policji* przeprowadzonego w 2000 r. przez zespół badawczy powołany decyzją m spraw wewnętrznych Republiki Słowackiej, w skład którego wchodzili pracownicy resortu spraw wewnętrznych, Akademii Korpusu Policji oraz funkcjonariusze z wybranych jednostek terenowych Korpusu Policji. Źródło: J. Haládik, I. Horváth, P. Straka, *Návrh štrukturálnych a obsahových zmien v systéme odborného vzdelávania a prípravy príslušníkov Policajného zboru* [w:] J. Haládik (red.), *Profesionálna pripravenosť absolventov SOŠ PZ a Akadémie PZ a jej súlad s aktuálnymi potrebami policajnej praxe*, Bratislava 2001, s. 101.

Drugi etap analizy udzielonych odpowiedzi dotyczących podkategorii — wykształcenie i możliwość rozwoju kariery zawodowej, przyniósł ponadto kilka nowych ustaleń. Ujawniono występowanie istotnych różnic statystycznych we wszystkich eksplikowanych kryteriach przy uwzględnieniu indywidualnych mierników odnoszących się do respondentów, tj. zajmowanego stanowiska służbowego (kierownicze, wykonawcze), jednostki organizacyjnej, w której ankietowany pełni służbę, stażu służbowego oraz posiadanego wykształcenia ogólnego. Odnosząc się do odpowiedzi skorelowanych z poszczególnymi miernikami indywidualnymi, należy wskazać, że:

— Policjanci, którzy pełnią funkcje kierownicze na poziomie komend powiatowych Korpusu Policji są bardziej zadowoleni z dotychczasowego przebiegu kariery zawodowej i aktualnie zajmowanego stanowiska służbowego, aniżeli policjanci ze stanowisk wykonawczych. Ponadto kadra kierownicza jest pewniejsza dalszych możliwości własnego rozwoju zawodowego od funkcjonariuszy „z linii", których odpowiedzi w tym zakresie są mniej optymistyczne. Policjanci na stanowiskach kierowniczych z komend powiatowych wykazują także większy optymizm, jeżeli chodzi o możliwości wykorzystania w służbie posiadanego wykształcenia ogólnego i kwalifikacji zawodowych.
— Funkcjonariusze z jednostek organizacyjnych niższego szczebla (komisariaty, posterunki) reprezentują pogląd, że ich dotychczasowa kariera zawodowa i dalsze możliwości rozwoju zawodowego są zdecydowanie bardziej ograniczone niż policjantów z komend powiatowych czy wojewódzkich.
— Biorąc pod uwagę staż pracy, najwięcej wątpliwości co do pełnego wykorzystania w Korpusie posiadanych kwalifikacji i wykształcenia ogólnego mają policjanci, którzy w formacji służą poniżej 2 lat. Natomiast policjanci służący 11–20 lat zajęli stanowisko, że posiadaną wiedzę i wykształcenie mają możliwość wykorzystywać w bardzo szerokim zakresie.
— W świetle wyników ankiety policjanci z wykształceniem średnim są znacznie bardziej niepewni swoich szans wynikających z rozporządzenia w sprawie zasad awansu zawodowego funkcjonariuszy Korpusu od pozostałych ankietowanych, posiadających minimum wykształcenie wyższe I stopnia.

Jak wskazują wyniki badań, funkcjonariusze Korpusu Policji mają wystarczające możliwości, aby swoje kwalifikacje zawodowe i wykształcenie ogólne wykorzystywać w codziennej służbie. Nie ma również żadnych przeszkód uniemożliwiających policjantom podnoszenia swoich kompetencji. Największe zastrzeżenia co do możliwości wykorzystania własnego potencjału intelektualnego (potwierdzonego stosownymi dokumentami), po przeprowadzeniu badań w ramach drugiego i bardziej szczegółowego etapu, mieli policjanci, którzy ukończyli studia III stopnia i uzyskali stopień naukowy doktora. W zdecydowanej większości przypadków wskazali, że posiadane wykształcenie nie wpływa na poprawę ich sytuacji zawodowej.

Rekapitulując tę część opracowania, należy wskazać, że w ocenie funkcjonariuszy Korpusu Policji Republiki Słowackiej system szkolnictwa policyjnego spełnia swoją rolę, a proces doskonalenia umiejętności fachowych i możliwości rozwoju osobistego oraz zawodowego wychodzi naprzeciw oczekiwaniom policjantów.

## Realia finansowe funkcjonowania systemu szkolnictwa policyjnego na słowacji. Zarys problematyki

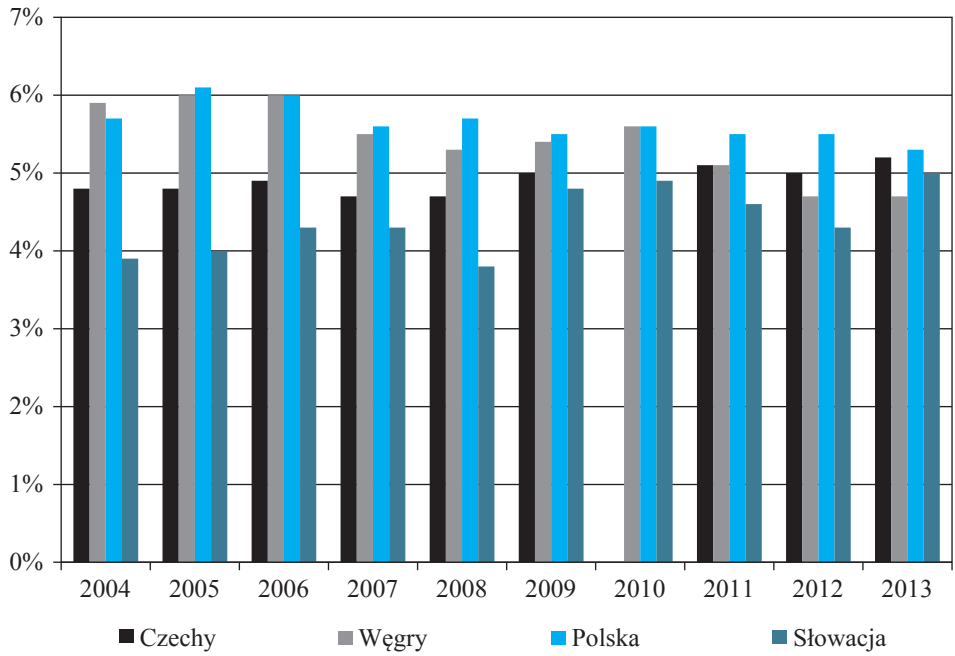
Nowoczesna koncepcja systemu szkolnictwa policyjnego powinna uwzględniać zjawisko dynamicznie ewoluującego społeczeństwa i coraz powszechniejszego występowania w nim negatywnych zachowań jednostek, a także większych zbiorowości ludzkich oraz być oparta na zasadzie systematycznego, zintegrowanego doskonalenia funkcjonariuszy z wyższym aniżeli dotychczas poziomem koordynacji. Dużym wyzwaniem jest też lansowanie możliwości i rozwiązań o innowacyjnym charakterze, które współcześnie stanowią gwarancję nowoczesnej organizacji. Wszelkie inicjatywy są jednak stricte uzależnione od posiadania stałego źródła finansowania zarówno w kontekście pozyskiwania zasobów ludzkich, jak i komponentów zaplecza materiałowo-technicznego oraz infrastruktury naukowo-badawczej.

Obecnego systemu dotowania i instytucjonalnego wsparcia słowackiego szkolnictwa wyższego oraz nauki i badań, zarówno na poziomie krajowym, jak i w wymiarze międzynarodowym, nie można uznać za systematyczną pomoc. W przypadku resortowych uczelni wyższych sytuacja jest jeszcze bardziej niekorzystna, ponieważ nie są one brane pod uwagę przez podmioty decyzyjne przy rozdzielaniu dotacji na badania naukowe. Tym samym zapewnienie realnego, instytucjonalnego wsparcia, odpowiedniej infrastruktury technicznej i pozyskania wartościowych zasobów ludzkich w celu podwyższenia poziomu jakości systemu szkolnictwa policyjnego jest znacząco ograniczone.

Podstawowym źródłem finansowania zarówno procesu kształcenia funkcjonariuszy, jak i obszaru nauki oraz badań skorelowanych wokół problematyki bezpieczeństwa wewnętrznego, jest budżet Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Republiki Słowackiej, który w jednej z pozycji opisanej jako — Szkoły Policji oraz Akademia Korpusu Policji, zawiera środki tylko na zabezpieczenie niezbędnych potrzeb tych jednostek szkoleniowych. Wydatki na słowackie szkolnictwo w przeliczeniu na kwotę % produktu krajowego brutto jest od wielu lat na najniższym poziomie w porównaniu do innych europejskich krajów, np. w zestawieniu z pozostałymi państwami członkowskimi Grupy Wyszehradzkiej.

Wykres 2

**Wydatki ponoszone przez skarb państwa na edukację w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2004–2013 (w % PKB)**




*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z Eurostatu (oficjalnych statystyk UE).

Innym, ograniczonym źródłem finansowania inicjatyw edukacyjnych i badań naukowych, z których mogą czerpać wsparcie jednostki szkoleniowe słowackiej policji są fundusze strukturalne UE, które w formie programów operacyjnych desygnują bezpośrednio lub pośrednio określone sumy na poprawę poziomu edukacji w państwach członkowskich wspólnoty[30].

Problem nieefektywnego wydatkowania środków unijnych jest jednak dobrze znany i ma różne przyczyny, poczynając od sporego obciążenia pracowników naukowych i dydaktyków czynnościami administracyjnymi związanymi z wykorzystaniem przydzielonych pieniędzy, poprzez skomplikowany i zbiurokratyzowany proces zarządzania eurofunduszami w obszarze edukacji, badań i rozwoju aż po niską przejrzystość reguł, na podstawie których przyznawane są dotacje czy też dyskusyjną sensowność ponoszonych wydatków w niektórych przypadkach. W pewnym stopniu można również, biorąc pod uwagę

[30] Np. z Europejskiego Funduszu Społecznego, który istnieje od 1957 r. i jest najstarszym funduszem strukturalnym, przekazywane są środki m.in. na wsparcie krajowych i regionalnych projektów badawczych, inicjatyw rozwojowych, na infrastrukturę wyższych uczelni.

spore zróżnicowanie sektora finansów publicznych, uznać za przeszkodę w pozyskiwaniu środków z funduszy unijnych, kwestię wkładu własnego i współfinansowania przez beneficjenta projektu. Powyższe konstatacje potwierdzone zostały m.in. działaniem o charakterze kontrolnym, które dotyczyło efektywności pozyskiwania i wydatkowania przez Słowację w latach 2007–2013 środków finansowych z programu operacyjnego pn. *Edukacja*. Jak się okazało w projektach, na których realizację otrzymano wsparcie z UE, wysokość środków finansowych wydatkowanych z alokacji wyniosła 38,97%. W sprawozdaniu pokontrolnym wskazano, że głównym powodem niskiej operatywności w zakresie pozyskiwania, rozdysponowywania i rozliczania pieniędzy unijnych były przede wszystkim nieprawidłowości w udzielaniu zamówień publicznych, mało kreatywne i w swej istocie nieefektywne zdobywanie wsparcia z funduszy strukturalnych wspólnoty, przesadne zbiurokratyzowanie w administrowaniu pozyskanymi zasobami finansowymi oraz konieczność przedłożenia bardzo dużej liczby wymaganych do aplikacji dokumentów o uzupełniającym, wspierającym charakterze, a także intensywnie przeprowadzane kontrole wniosków o wypłatę pozyskanych środków i uciążliwe weryfikowanie zasadności ich wydatkowania[31].

W kontekście powyższych rozważań należy sobie uświadomić, że jakość kształcenia policjantów jest uzależniona nie tylko od ich wewnętrznej motywacji do dalszego rozwoju, ale także jest bezpośrednio skorelowana z funkcjonowaniem systemu szkolnictwa policyjnego, który bez odpowiedniego wsparcia finansowego nie będzie w stanie konkurować z innymi podmiotami oferującymi usługi dydaktyczne czy uczelniami sektora publicznego i prywatnego. Wymaga to przede wszystkim wdrożenia odpowiedniej strategii wsparcia dla systemu szkolnictwa policyjnego ze strony ministerstwa spraw wewnętrznych i to w zdecydowanie większym wymiarze, aniżeli miało to miejsce dotychczas.

## Zakończenie

Należy sobie uświadomić, że podniesienie jakości pracy Policji uzależnione jest przede wszystkim od nieustannego poprawiania warunków pełnienia służby i właściwego przygotowania zawodowego funkcjonariuszy. Immanentnymi komponentami owego progresu usprawniania formacji są inicjatywy polegające m.in. na:

— wdrażaniu zasad nowoczesnego zarządzania jakością w procesie szkolenia policjantów i pracowników cywilnych Policji;
— optymalizowaniu systemu zarządzania szkołami policyjnymi;
— unowocześnianiu zaplecza materiałowo-technicznego;
— zapewnianiu stabilizacji zawodowej kadr tworzących formację;

[31] Narodowy Urząd Kryminalny Republiki Słowackiej, *Sprawozdanie z kontroli nr Z-006213/2014/1030/BMF dotyczącej efektywności i skuteczności pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej w ramach programu operacyjnego pn. Edukacja w latach 2007–2013*, Źródło: <www.nku.gov.sk/documents>, dostęp: 10 czerwca 2015 r.

— ścisłym powiązaniu praktycznej strony dydaktyki realizowanej przez szkoły policji z oczekiwaniami jednostek terenowych;
— efektywnym powiązaniu systemu kształcenia policjantów z obowiązującymi zasadami dotyczącymi awansu zawodowego w tej formacji.

Dokonując syntezy powyżej zaprezentowanych wyników badań oraz po analizie dostępnych źródeł prawa i materiałów bibliograficznych, można pokusić się o sformułowanie propozycji i wskazówek mających w swej istocie wpłynąć na podniesienie poziomu motywacji policjantów do dalszego rozwoju i ponoszenia własnych kompetencji. Do tych eksplikacji należy zaliczyć:
— motywowanie funkcjonariuszy za pomocą eksponowania indywidualnych wzorców osobowych;
— poświęcanie odpowiedniej ilości czasu na zaznajomienie uczestników szkolenia z jego celami;
— uwzględnianie potrzeb uczestników procesu kształcenia;
— zwracanie uwagi uczestników na korzyści i praktyczne wykorzystanie w dalszej służbie wiedzy oraz umiejętności nabytych w trakcie szkolenia;
— zapewnianie zgodności nauczanych treści z doświadczeniami płynącymi z praktyki oraz stosowanymi aktualnie rozwiązaniami;
— wybieranie odpowiednich metod i form kształcenia;
— wdrażanie nowych form kształcenia i doskonalenia zawodowego poza organizacją;
— tworzenie wzajemnych relacji opartych na wsparciu, zrozumieniu i przyjaznej atmosferze.

Uzyskane wyniki działania badawczego doprowadziły do ujawnienia wielu problemów związanych z praktycznymi aspektami funkcjonowania słowackiej policji, którym trzeba poświęcić należytą uwagę. W zestawieniu najważniejszych bolączek, które zdaniem respondentów wymagają reakcji w celu poprawy jakości pracy Korpusu Policji, znalazła się również potrzeba podniesienia poziomu kształcenia i doskonalenia zawodowego nowoprzyjętych funkcjonariuszy.

Należy przy tym zaznaczyć, że ankietowani wskazali również na inne i ważniejsze ich zdaniem komponenty, których zreformowanie/ulepszenie poprawi właściwe funkcjonowanie formacji. Należy do nich zaliczyć poprawę:
— materialnych i technicznych warunków pełnienia służby;
— warunków wynagradzania policjantów;
— prestiżu i wiarygodności policji w oczach społeczeństwa;
— poziomu współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi policji;
— poprzez odbiurokratyzowanie czynności policyjnych i racjonalniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi w policji;
— jakości poziomu kształcenia i przygotowywania do służby nowych policjantów.

Należy podkreślić, że poziom kształcenia funkcjonariuszy bezpośrednio przekłada się na stopień praktycznej realizacji zadań, a jakość ich wykonania determinuje optymalne wypełnianie strategii organizacji o policyjnym charakterze.

**Słowa kluczowe:** kształcenie, problemy społeczne, system szkolenia, organizacja policyjna, motywacyjne czynniki kształcenia, satysfakcja z procesu kształcenia, zasady systemu zarządzania jakością

**Streszczenie:** Osiąganie strategicznych celów organizacji wymaga dysponowania wykwalifikowanym personelem, którego fachowość i merytoryczność opiera się m.in. na zdobytych w procesie powszechnego kształcenia kwalifikacjach (ogólnych i zawodowych), nieustannym doskonaleniu własnych umiejętności i pogłębianiu posiadanej wiedzy, niejednokrotnie przy wykorzystaniu najnowszych rozwiązań i technologii dydaktycznych stosowanych w różnorodnych procesach podnoszenia kompetencji. Kształcenie funkcjonariuszy jest jednym z wielu komponentów bezpośrednio wpływających na poprawę efektywności i konkurencyjności organizacji, którą oni tworzą. Wpisuje się ono we współczesny nurt dążenia do rozwoju cywilizacyjnego i praktycznie stanowi standard w dzisiejszych realiach funkcjonowania życia społecznego każdego zdrowego, demokratycznego organizmu państwowego, a ponadto wychodzi na przeciw współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. W artykule, który składa się z dwóch części (niniejsze opracowanie stanowi część II), zostały przybliżone wybrane kwestie skorelowane wokół problematyki systemu kształcenia Korpusu Policji Republiki Słowackiej. W ujęciu opisowym i statystycznym przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych przez międzynarodowy zespół badawczy, afiliujący m.in. Katedrę Informatyki i Zarządzania Akademii Korpusu Policji w Bratysławie, w ramach projektu statutowego uczelni pod nr 185 pn. *Determinanty warunkujące sukces organizacji o policyjnym charakterze*. Działanie badawcze zostało zainicjowane na zlecenie Sekcji ds. Osobowych i Socjalnych Departamentu Kadr Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Republiki Słowackiej.

**Keywords:** education, societal challenges, education system, police organisation, motivation factors of education, satisfaction with education factor, the principles of quality management system

**Summary:** If an organisation is to achieve its strategic objectives, it needs qualified staff. This can be achieved by providing their continuing education, raising the level of knowledge, skills and competences while applying the latest scientific knowledge. Police education is one of the instruments which increase performance and competitive ability of the organization in the environment of knowledge-based economy. This article is focused on selected issues related to the education system in terms of the police organization in the Slovak Republic. The published results provide information obtained by means of statistical processing of data as arose in the course of solution of the research task "Success Factors of a Police Organization" (scientific research no. 185). The research has been conducted by the Management and Information Science Department of the Academy of the Police Force in Bratislava upon request of the Section of Personnel and Social Activities and Personnel Office of the Ministry of Interior of the Slovak Republic.