

*Piotr Bohdziewicz\**

**SZKOLENIE I DOSKONALENIE ZAWODOWE W POLICJI:  
INWESTYCJA W KAPITAŁ LUDZKI  
CZY BIUROKRATYCZNA UCIAŻLIWOŚĆ?**

**WPROWADZENIE**

Działania szkoleniowe realizowane w organizacji biznesowej powinny być zorientowane – modelowo rzecz ujmując – na budowanie kompetencji pracowniczych odpowiednio skorelowanych ze strategią jej rozwoju oraz konkurencyjności rynkowej. W takim ujęciu działania te mają ze swej natury wymiar ekonomiczny i kwalifikowane są jako rodzaj inwestycji, które powinny przełożyć się w określonej perspektywie czasu na wymierne korzyści dla organizacji [Szaban 2011, s. 312]. Istotnym warunkiem uzyskania zwrotu z takich inwestycji jest optymalizowanie działań (w tym także nakładów finansowych) prowadzonych w ramach całej konstrukcji wewnątrzorganizacyjnego systemu szkolenia, zaczynając od diagnozowania potrzeb szkoleniowych, poprzez różne aspekty planowania, budżetowania i realizowania szkoleń, aż do wielopłaszczyznowej ewaluacji uzyskiwanych w tym obszarze rezultatów. Ważne znaczenie ma ponadto ustanowienie w organizacji spójnych powiązań systemu szkolenia z obszarami szeroko rozumianej motywacji pracowniczej [Pocztowski 2007, s. 283 i n.].

Czy jednak wymienione wyżej cechy charakteryzujące domenę szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach komercyjnych można także odnaleźć w działaniach organizacji publicznych, tych w szczególności, które charakteryzują się wyraźnie scentralizowanym systemem zarządzania? Czy tam także, i ewentualnie w jakiej mierze, szkolenia pracownicze traktowane są jako istotna inwestycja o charakterze strategicznym, w odniesieniu do której podejmuje się starania o jej efektywność i zwrot z poczynionych nakładów? Częściowej przynajmniej odpowiedzi na powyższe pytania można poszukiwać dokonując bliższego oglądu praktyki szkolenia pracowników w Policji.

---

\* Dr hab., Profesor nadzwyczajny UŁ, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki.

W artykule przedstawiono w ogólnym zarysie system szkolenia i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Policji. Celem artykułu jest zidentyfikowanie najważniejszych dysfunkcji występujących w ramach tego systemu oraz zwrócenie uwagi na te obszary, które najpilniej wymagają porządkowania opartego na kryteriach wysokiej sprawności i efektywności.

## 1. WSPÓŁCZESNE OCZEKIWANIA SPOŁECZNE WOBEC POLICJI

Truizmem jest stwierdzenie, że celem działania Policji jest zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa obywatelom oraz zapewnienie porządku publicznego. Obecnie jednak, – co widoczne jest choćby w różnych relacjach medialnych – obserwuje się wyraźny wzrost oczekiwań społecznych co do skuteczniejszego wykrywania przestępstw, a także co do podejmowania czynności zapobiegających ich występowaniu [Kubik 2012]. Współczesnym wyzwaniem dla działań Policji jest wzrost przestępczości zorganizowanej, i to nierzadko w skali międzynarodowej, jak również rozwój przestępczości zaawansowanej technologicznie oraz odbywającej się w przestrzeni wirtualnej [Mądrzejowski 2008]. Równocześnie wyraźnie rosną oczekiwania społeczne odnoszące się do jakościowych standardów pracy funkcjonariuszy policyjnych, którzy coraz częściej postawieni w sytuacjach ekstremalnego stresu, muszą być w stanie działać w pełni profesjonalnie mimo silnych zewnętrznych presji emocjonalnych. Splot wymienionych wyzwań oznacza pilną konieczność systematycznego modernizowania zawodowych kompetencji funkcjonariuszy Policji, a niejednokrotnie także kształtowania całkowicie nowych ich rodzajów [*Relacja z wystąpienia Komendanta Głównego Policji nadinsp. T. Budzika*, „Policja”, 2008/1].

## 2. ORGANIZACJA SYSTEMU SZKOLENIA W POLICJI

W systemie działań mających na celu rozwijanie kompetencji funkcjonariuszy Policji można wyróżnić dwie zasadnicze płaszczyzny:

- ujednoczony dla całej instytucji podsystem szkolenia zawodowego,
- specyfikowany lokalnie (bądź centralnie) podsystem doskonalenia zawodowego [Dworzecki 2011].

Sformalizowany ogólnoinstytucjonalny podsystem szkoleń zawodowych w Policji ma strukturę dwupoziomową, określoną Rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji z dn. 19.06.2007 (rys. 1).

Odbycie szkolenia podstawowego ma charakter obligatoryjny w odniesieniu do wszystkich policjantów. Również każdy nowo zatrudniony funkcyjona-

riusz kierowany jest na ten poziom szkolenia. Jego celem jest przygotowanie nowo przyjmowanych funkcjonariuszy do pełnienia obowiązków w służbie prewencyjnej oraz kryminalnej na podstawowych stanowiskach wykonawczych. Realizowane jest ono w wymiarze łącznie 968 godzin zblokowanych w 124 dni szkoleniowe. Odbywa się ono w systemie stacjonarnym częściowo w ośrodkach szkolenia bądź w szkołach policyjnych i kończy komisyjnym egzaminem. Po ukończeniu szkolenia podstawowego jego absolwenci są kierowani do czasowego pełnienia służby w oddziałach prewencyjnych Policji, w trakcie której zdobywają wiedzę i umiejętności praktyczne [*Rewolucji nie będzie*, Kwartalnik Policyjny 2007/1].

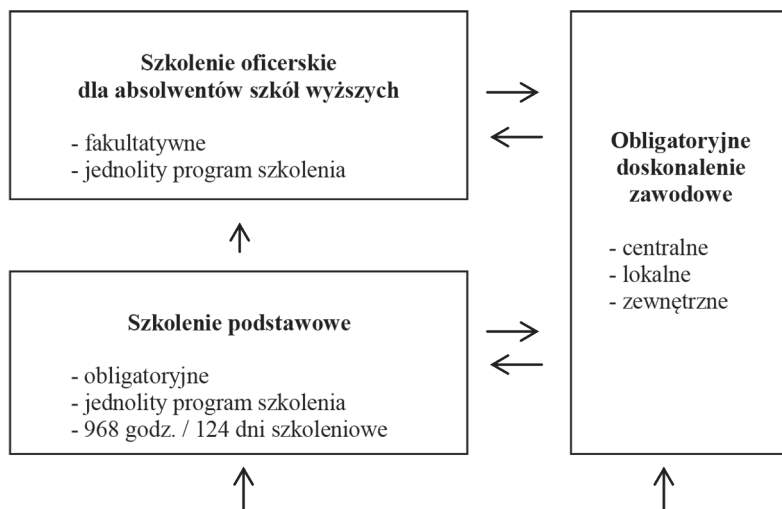
Funkcjonariusze w służbie stałej (czyli legitymujący się co najmniej 3-letnim stażem pracy w Policji), będący absolwentami różnych szkół wyższych, mogą podjąć szkolenie zawodowe oficerskie. Program szkolenia jest ujednoczony. Jego celem jest przygotowanie policjantów do realizowania zadań służbowych wymagających wyższych kwalifikacji profesjonalnych. Prowadzone jest ono w formie stacjonarnej i kończy się egzaminem oficerskim [Martyniak-Mróz 2007].

Istnieje także możliwość odbywania studiów oficerskich w trybie niestacjonarnym. Trwają one 6 semestrów i otwierają przed absolwentami, uzyskującymi tytuł licencjata, możliwość złożenia egzaminu oficerskiego.

Obecnie wydatki na szkolenia w Policji w skali całego kraju kształtują się na poziomie około 30 mln zł. W latach wcześniejszych były to jednak kwoty znacząco większe (np. w 2008 r. około 37 mln zł, w 2009 r. około 36 mln zł, a w 2010 r. około 33 mln zł). Warto zauważyć, że budżet szkoleniowy Policji podlegał w ostatnim pięcioleciu systematycznemu redukowaniu, co dobitnie wskazuje na potrzebę racjonalizowania wydatków na szkolenia oraz szczególnej dbałości o efektywność inwestowania w rozwój kompetencji zawodowych policjantów [Dworzecki 2011, s. 292].

Proces rozpoznawania skali i struktury potrzeb szkoleniowych oraz planowania szkoleń przebiega następująco:

- kierownicy poszczególnych jednostek (komórek) organizacyjnych określają rodzaje niezbędnych szkoleń z podaniem liczby osób przewidzianych do ich odbycia, a następnie przekazują te informacje do komendanta wojewódzkiego,
- komendant wojewódzki dokonuje odpowiedniego zagregowania pozyskanych danych, a następnie przekazuje tak skonstruowaną informację zbiorczą do wydziału kadr i szkolenia w Komendzie Głównej Policji,
- wydział kadr i szkolenia Komendy Głównej dokonuje lokowania zamówienia szkoleniowego w poszczególnych ośrodkach/szkołach policyjnych; w tych ostatnich tworzone są roczne plany szkolenia, uwzględniające z jednej strony zgłaszane potrzeby szkoleniowe, z drugiej zaś kadrowe i materialne możliwości ich realizacji.



Rys. 1. System szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji

Źródło: Opracowanie własne.

Szkolenia funkcjonariuszy Policji są organizowane i prowadzone w następujących typach jednostek:

- w wyznaczonych ośrodkach szkoleniowych i szkołach policyjnych (szkolenie podstawowe w części wstępnej oraz ogólnej),
- w Wyższej Szkole Policji (szkolenia dla absolwentów szkół wyższych).

Szkolenia policjantów realizowane są w zdecydowanej większości w trybie stacjonarnym. Sluchacze są kwaterowani na terenie jednostki szkoleniowej. W trakcie szkolenia ich uczestnicy są poddawani ocenom w zakresie przyswojenia wiedzy i opanowania umiejętności określonych w programie zajęć.

Inną płaszczyzną rozwijania kompetencji zawodowych funkcjonariuszy Policji są szkolenia w zakresie bieżącego doskonalenia zawodowego. Polegają one na nabywaniu, aktualizowaniu, rozszerzaniu i pogłębianiu wiedzy oraz praktycznych sprawności i umiejętności zawodowych policjantów, niezbędnych do należytego wykonywania zadań i czynności służbowych. Obowiązkwowi doskonalenia zawodowego podlegają wszyscy funkcjonariusze bez względu na zajmowane stanowisko, stopień służbowy oraz poziom ukończonego szkolenia w systemie ujednoliconym. Część szkoleń odbywających się w ramach bieżącego doskonalenia zawodowego realizowana jest na szczeblu centralnym (różne kursy specjalistyczne), większość jednak na szczeblu lokalnym. Planowanie i realizacja doskonalenia zawodowego policjantów na tym ostatnim poziomie w zakresie kształtowania sprawności fizycznej, rozwijania umiejętności strzeleckich oraz taktyk i technik

interwencji policyjnej podlega naczelnikowi wydziału kadr i szkolenia komendy wojewódzkiej. Inne rodzaje szkoleń w ramach doskonalenia zawodowego, zarówno w aspekcie ich planowania oraz realizacji, podlegają naczelnikom poszczególnych wydziałów w strukturze tejże komendy.

### 3. NAJWAŻNIEJSZE DYSFUNKCJE W OBSZARZE SZKOLENIA FUNKCJONARIUSZY POLICJI

Przedstawione niżej wskazania na różne dysfunkcje procesu szkolenia pracowników Policji oparto na trzech źródłach danych:

– na protokole NIK (Najwyższej Izby Kontroli) przedstawiającym wyniki kontroli systemu szkolenia funkcjonariuszy policyjnych, przeprowadzonej w drugiej połowie 2005; w dokumencie tym wskazano na wiele istotnych dysfunkcji tego systemu oraz nakreślono niezbędne kierunki jego naprawy [*Informacja o wynikach kontroli organizacji i realizacji procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji*, Najwyższa Izba Kontroli, 2006],

– na wynikach badań ankietowych zrealizowanych w ramach prowadzonego przeze mnie seminarium magisterskiego na niestacjonarnych studiach II stopnia na kierunku ekonomia w 2011 i 2012; badania były inspirowane wynikami zawartymi we wzmiankowanym wyżej raporcie NIK i dotyczyły realiów szkoleń w Policji na poziomie lokalnym; zostały one przeprowadzone za pośrednictwem uczestników seminarium na grupie 88 funkcjonariuszy (dostęp do respondentów uzyskiwano kanałami nieformalnymi),

– na obserwacjach osobiście poczynionych przez niektórych uczestników seminarium (dwójka z nich była pracownikami Policji na szeregowych stanowiskach i stąd mogli oni przedstawić wiele spostrzeżeń oraz wniosków płynących z osobistych doświadczeń oraz z bezpośredniego podglądu własnych mikroświadomości pracy).

Należy w tym miejscu wyraźnie zastrzec, że zarówno wynikiem ankietowych badań seminaryjnych, jak i wynikiem wzmiankowanych obserwacji ze względu na ich specyfikę oraz lokalnie i środowiskowo ograniczony zasięg nie można w żadnej mierze przypisywać waloru reprezentatywności, i stąd płynące z nich wnioski trzeba traktować z należytą ostrożnością.

Jednym z ważnych wątków niniejszego artykułu jest konfrontowanie ustaleń zawartych we wspomnianym wyżej protokole NIK z wynikami badań seminaryjnych. Obie diagnozy dzieli okres około 5 lat. Podjęto zatem próbę ramowego określenia, czy, w jakim stopniu i z jakim skutkiem zostały wdrożone usprawnienia systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji, zalecone przez kontrolerów NIK, a w jakim stopniu zdiagnozowane tam dysfunkcje utrzymują się nadal.

a) Baza szkolenia i doskonalenia zawodowego

Jednym z istotnych warunków efektywnego realizowania polityki szkoleniowej w Policji jest związana z tym procesem infrastruktura. W pokontrolnym raporcie Naczelnej Izby Kontroli podkreślono brak długofalowej, klarownej koncepcji organizacyjnej systemu szkolenia funkcjonariuszy Policji. System ten w nieprzemyślany sposób poddawano na początku I dekady bieżącego stulecia różnym działaniom destabilizującym, m.in. na skutek odgórnego likwidacji wielu ośrodków szkoleniowych (z pozostawieniem jedynie szkół policyjnych), głównie z powodu wysokich kosztów ich utrzymywania, by jednak po jakimś czasie ponownie reaktywować te struktury. W rezultacie jednym z celów, jaki wyznaczono jednostkom szkoleniowym w ramach restrukturyzacji bazy szkoleniowej Policji w 2009 było radykalne zwiększenie normy dziennego zaangażowania wykładowców do poziomu 4,2 godzin dziennie zajęć „przy tablicy” i pracy przez 10 miesięcy w roku; wskaźnika tego nie udało się jednak dotąd osiągnąć w wielu tych jednostkach (analogiczna średnia dla UE kształtuje się na poziomie 4,6 godz./dz.) [*Dokąd zmierza „szkoleniówka”?*, Kwartalnik Policyjny, 2010]. W trakcie kontroli przeprowadzonej przez NIK stwierdzono ponadto, że baza szkoleniowa Policji jest zbyt szczupła w stosunku do potrzeb: umożliwia ona realizowanie przede wszystkim szkoleń podstawowych, obligatoryjnych dla wszystkich funkcjonariuszy, co jednak powodowało, że inne rodzaje szkoleń w znacznej mierze marginalizowano. Oszacowano, że np. potrzeby w zakresie szkolenia specjalistycznego były zaspokajane zaledwie w około 20–40%, zależnie od rodzaju służby [*Informacja o wynikach kontroli...*, s. 7].

b) Stosunek przełożonych do szkoleń pracowniczych i doskonalenia zawodowego

Dla wielu naczelników wydziałów w lokalnych strukturach Policji szkolenia pracownicze stanowią mało istotny obszar działania (zdecydowany priorytet mają dla nich codzienne działania operacyjne), choć skądinąd to na przełożonych właśnie spoczywa obowiązek organizowania części takich przedsięwzięć z zakresu doskonalenia zawodowego dla swoich podwładnych. Sfera ta jest częstokroć rażąco zaniedbywana, a sporo szkoleń istnieje tylko „na papierze” bądź są one działaniami pozornymi, przeprowadzanymi powierzchownie i szybko, aby tylko uczynić zadość formalnym wymogom. Z tych powodów sprawozdawcze statystyki zrealizowanych szkoleń, zwłaszcza z zakresu doskonalenia zawodowego, przedstawiają obraz nadmiernie pozytywny, odbiegający (niekiedy znacznie) od stanu faktycznego w tym obszarze.

Jeżeli natomiast oferta szkoleniowa napływa do jednostki organizacyjnej odgórnie, część przełożonych niechętnie informuje o niej swoich podwładnych oraz z równą niechęcią podejmuje decyzję o skierowaniu na szkolenie któregoś z podległych sobie funkcjonariuszy. Wiedzą oni bowiem, że wiele takich szkoleń cha-

rakteryzuje się niską efektywnością i stąd skłonni są traktować je jako zwyczajną stratę czasu. W sytuacji natomiast, gdy szkolenie mieści się w ogólnie sporządzonych planach i trzeba oddelegować na nie określoną liczbę osób, przełożeni skłonni są kierować do uczestnictwa w nich tych przede wszystkim funkcjonariuszy, którzy w danym okresie są mniej potrzebni dla realizacji zadań operacyjnych jednostki, a nie tych, którym dana oferta szkoleniowa byłaby najbardziej potrzebna. Dla takich działań można jednak doszukiwać się częściowych przynajmniej usprawiedliwień w deficytowych stanach zatrudnienia terenowych jednostek Policji, a to z kolei jest skutkiem skąpości środków finansowych przeznaczanych na obsługę zatrudnienia. W rezultacie jednak takie praktyki prowadzą do sytuacji, że często na szkolenia z zakresu doskonalenia zawodowego trafiają osoby przypadkowe, dla których poruszana tam tematyka okazuje się mało przydatna albo wręcz całkowicie zbędna.

c) Diagnostowanie potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego

System szkolenia w Policji formalnie przewiduje badanie i analizę potrzeb szkoleniowych. W praktyce jednak, zwłaszcza w odniesieniu do szkoleń z zakresu doskonalenia zawodowego, takie działania rozpoznawcze podejmowane są zbyt rzadko, a ewentualną podstawą szacowania potrzeb szkoleniowych bywa dość bezrefleksyjnie traktowana dotychczasowa praktyka. Również potencjalni uczestnicy szkoleń w większości (ok. 60%) nie mają wpływu na wybór ich merytorycznego profilu, a wielu z nich, jak sami to określają, jest wysyłanych na takie czy inne szkolenia przypadkowo. Nierzadko cel szkolenia jest przy tym niejasny, a jego treści nie mają większego związku z ich codzienną pracą.

Kontrola NIK ujawniła występowanie dysfunkcji dotyczących planowania szkoleń także w zakresie doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Policji. Polegają one w znacznej mierze na przewadze działań doraźnych, dyktowanych sytuacyjnie. To jednak pozostaje w kolizji z budowaniem stabilnej strategii doskonalenia zawodowego policjantów. Skutkiem takiego podejścia są m.in. głębokie dysproporcje między liczbami godzin szkoleniowych przewidzianych dla służb prewencyjnych (336 godzin rocznie) i dla służb kryminalnych (12 godzin rocznie). Aż tak duże zróżnicowanie nie znajduje żadnego uzasadnienia merytorycznego, bowiem te ostatnie służby ze względu na ciągły rozwój przestępczości zarówno w aspekcie organizacyjnym, jak i technologicznym wymagają intensywnego modernizowania wiedzy i umiejętności funkcjonariuszy.

d) Realizacja szkolenia i doskonalenia zawodowego

W raporcie NIK audytorzy zwrócili uwagę na niewłaściwe rozwiązania występujące w zakresie metodyki prowadzenia zajęć szkoleniowych. Podkreślono nadmierne akcentowanie teoretycznych aspektów omawianej w ich trakcie tematyki kosztem zbyt małego uwzględniania kwestii praktycznych, co zdecydowanie

utrudnia uczestnikom szkoleń efektywny transfer pozyskiwanej wiedzy do obszaru ich codziennej pracy. Wykładowcy stosują w swoich działaniach dydaktycznych przede wszystkim metody podające (zwłaszcza wykładowe), natomiast nader rzadko posługują się metodami o charakterze aktywizującym, skłaniającymi uczestników do samodzielnego rozwiązywania stawianych przez nimi zagadnień. Powyższe uwagi krytyczne dotyczą nie tylko szkoleń według ich poziomów, ale także – i to w stopniu jeszcze większym – doskonalenia zawodowego<sup>1</sup>.

Sporo zastrzeżeń kontrolerzy NIK wysunęli także pod adresem merytorycznej zawartości programów szkolenia policjantów, zwłaszcza dotyczących obowiązkowego szkolenia podstawowego. Zwrócono m.in. uwagę na niedostatek takiej tematyki, jak: komunikacja interpersonalna, kultura kontaktu oraz kwestie etyczne występujące w pracy policjanta, a zatem tematyki dostarczającej zasad i wzorów zachowań w wysokim stopniu kształtujących społeczny wizerunek służb policyjnych [*Informacja o wynikach kontroli...*, s. 25]. Trzeba jednak stwierdzić, że wśród wielu pozytywnych działań naprawczych wdrożonych po kontroli przeprowadzonej przez NIK znalazły się także zmiany w programach szkolenia policjantów polegające m.in. na szerszym uwzględnieniu problemów komunikacji społecznej [Hyrek, Klonowska-Senderska, 2008].

Dość niską jakość szkoleń w Policji potwierdzają również badania seminaryjne. Ankietowani funkcjonariusze stosunkowo najwyżej ocenili jakość szkolenia na poziomie podstawowym, nieco gorzej jakość szkoleń na poziomie specjalistycznym, a zdecydowanie najniżej na poziomie oficerskim. W tym ostatnim przypadku jakość szkolenia znacznie różni się z oczekiwaniami i potrzebami ich uczestników, a przecież jest to szkolenie dla kadry, która ma obejmować w przyszłości najwyższe stanowiska w strukturach Policji. Dość niskie noty ze strony słuchaczy zebrały także szkolenia prowadzone w ramach doskonalenia zawodowego, w tym zwłaszcza szkolenia dotyczące bezpieczeństwa i ochrony danych, archiwizowania dokumentów oraz zwalczania przestępczości związanej z fałszowaniem pieniędzy. Bardzo niską ocenę przypisano także większości szkoleń przygotowujących polską Policję do obsługi Euro 2012. Jednak dla dopełnienia całego obrazu trzeba też wskazać na te szkolenia, które otrzymały ze strony ich uczestników najwyższe noty za swoją jakość: były to szkolenia dotyczące zwalczania przestępczości pseudokibiców oraz szkolenia językowe.

W odniesieniu do całokształtu oferty szkoleniowej aż ponad 80% uczestników nie wystawiło jej ocen pozytywnych, w tym około połowy badanej zbiorowości oceniło ją jako złą lub bardzo złą, przy czym wyraźnie najbardziej krytyczni w swoich ocenach byli funkcjonariusze z wyższym wykształceniem. Natomiast rodzaj pełnionej przez uczestników szkoleń funkcji (służby prewencyjne, kryminalne, wspomagające) nie różnicował formułowanych przez nich ocen w tym zakresie.

---

<sup>1</sup> Na walory stosowania metodyki aktywizującej jako ważnego czynnika budującego efektywność szkolenia wskazuje M. Silberman (2006).



Na podstawie ocen przedstawianych przez policjantów uczestniczących w szkoleniach można wnioskować, że merytoryczne kompetencje osób prowadzących zajęcia nie są zadowalające. Aż około 3/4 zbiorowości respondentów ankietowanych w ramach badań seminaryjnych stwierdziło, że często i dość często byli rozczarowani poziomem wiedzy merytorycznej dydaktyków zarówno w szkołach, jak i ośrodkach szkoleniowych Policji. Wskazywali na występujące po ich stronie deficyty doświadczenia praktycznego oraz na wiedzę już w znacznym stopniu zdezaktualizowaną. Dane te sugerują, że kanały i kryteria rekrutowania osób na stanowiska wykładowców w jednostkach szkoleniowych Policji są często niewłaściwe.

Spośród podanych przez respondentów uzasadnień krytycznej oceny szkoleń zacytować można tytułem przykładów następujące stwierdzenia: „program szkolenia niedostosowany do potrzeb”, „większość szkoleń nie przydaje się nam w codziennej służbie”, „zakres wiedzy podawanej na szkoleniu jest za bardzo wydłużony, można skrócić to szkolenie”, „mnóstwo nieprzemyślanych szkoleń, które mają dać pracę wykładowcom, a nie nauczać kursantów”, „za dużo teorii, za mało praktyki, zbyt duża powtarzalność szkoleń, te same tematy szkoleniowe”, „nauczyciele bez praktyki”, „brak zajęć na zasadzie swobodnej dyskusji”, „zajęcia prowadzone są przez osoby nie mające doświadczenia praktycznego”, „bardzo słaby zespół szkoleniowy”.

e) Poziom uczestnictwa funkcjonariuszy w szkoleniach i doskonaleniu zawodowym

Uczestnictwo w szkoleniach z zakresu doskonalenia zawodowego jest, zgodnie z obowiązującymi przepisami, obligatoryjne dla wszystkich funkcjonariuszy Policji. Tymczasem realny zasięg tego uczestnictwa dalece odbiega od formalnie określonego standardu. Kontrola NIK, przeprowadzona w 2005 wykazała, że w półtorarocznym okresie objętym audytem frekwencja na zajęciach z zakresu doskonalenia zawodowego wynosiła średnio około 64% (w strukturze Komendy Głównej zaledwie około 55%), a tylko nieco ponad 12% funkcjonariuszy uczestniczyło w pełnym zaplanowanym cyklu szkolenia. Jeszcze niższą frekwencję stwierdzono na zajęciach z zakresu wyszkolenia fizycznego oraz strzeleckiego. W rezultacie do obowiązkowych sprawdzianów sprawności fizycznej przystąpiło w okresie objętym kontrolą zaledwie około 33% policjantów (!), zaś do obowiązkowych sprawdzianów strzeleckich ponad 85% (tu sytuacja przedstawiała się znacznie lepiej) [*Informacja o wynikach kontroli...*, s. 28].

Badania seminaryjne, realizowane sześć lat później, ukazały dość podobny obszar zaniedbań: w obligatoryjnym szkoleniu podstawowym uczestniczyło niemal 100% ankietowanych policjantów (nieliczne wyjątki dotyczyły najstarszych wiekiem funkcjonariuszy, którzy rozpoczęli służbę w Policji, gdy ukończenie tego typ szkoleń nie było jeszcze obowiązkowe), natomiast tylko około 70%

respondentów stwierdziło, że w trakcie swojej służby w Policji uczestniczyli również w szkoleniach z zakresu doskonalenia zawodowego. Nieco częściej szkolenia takie były udziałem funkcjonariuszy będących w służbie kryminalnej (około 75% deklaracji) niż w służbach prewencji (około 60% deklaracji). Można stąd wnioskować, że mimo krytycznego raportu NIK oraz zbudowanego na tej podstawie programu naprawczego w okresie kolejnych 6 lat nie nastąpiła w dziedzinie doskonalenia zawodowego policjantów zauważalna poprawa.

f) Ocena efektywności szkolenia i doskonalenia zawodowego

Jednym z działań w istotnym stopniu sprzyjających wysokiej jakości procesu szkoleniowego jest badanie jego efektywności. Pozwala ono m.in. określić, czy i w jakim stopniu uczestnictwo w szkoleniach, a tym samym wydatkowane na ten cel środki finansowe, przekładają się na realne podwyższenie profesjonalnych kompetencji słuchaczy, a w konsekwencji na wzrost skuteczności i produktywności ich działania zawodowego. Bez systematycznego monitorowania efektywności przedsięwzięć szkoleniowych nie jest możliwe prowadzenie racjonalnej polityki szkolenia pracowników [Król 2007, s. 474 i n.]. Tymczasem działania ewaluacyjne w tym obszarze w strukturach Policji niemal nie istniały bądź przybrały charakter pozorny, koncentrując się na formalnych i sprawozdawczych informacjach z realizacji szkoleń. Na takie zaniedbania i zaniechania jednoznacznie wskazywał raport NIK, w którym podkreślono, że ocenianie efektywności szkoleń, jeżeli nawet czasami wychodziło poza dane zawarte w sprawozdaniach z ich realizacji, miało charakter jedynie powierzchowny i sprowadzało się do diagnozowania poziomu zadowolenia policjantów z warunków, w jakich odbywały się zajęcia dydaktyczne, z organizacji kursu itp. Tylko zaledwie incydentalnie w ocenach efektywności szkolenia próbowano sięgać głębiej, do określania skali przyrostu wiedzy słuchaczy, a tym bardziej do poziomu zmiany ich zachowań zawodowych.

Powyższe konstatacje znajdują w znacznym stopniu potwierdzenie w badaniach seminaryjnych. Średnio aż 55% funkcjonariuszy, którzy uczestniczyli w jakichkolwiek szkoleniach (w tym około 90% funkcjonariuszy ze służb prewencyjnych oraz około 34% ze służb kryminalnych), nigdy nie było proszonych o wyrażenie swojej opinii ani w kwestii warunków i organizacji kursu, ani w kwestii przydatności treści przekazywanych w trakcie szkolenia dla ich pracy zawodowej. Najczęściej także nie dokonywano oceny efektywności szkoleń ani w zakresie przyrostu wiedzy zawodowej, ani w zakresie poszkoleniowego zmodyfikowania rzeczywistych zachowań zawodowych (deklaracje świadczące o takim właśnie stanie rzeczy złożyło w trakcie badania około 70–80% respondentów). Najczęściej, jak stwierdzali dość zgodnie objęci ankietowaniem funkcjonariusze, przełożeni raczej rzadko wykazywali zainteresowanie efektami szkolenia po ich powrocie do jednostki.

## PODSUMOWANIE

Raport pokontrolny NIK z 2006 jednoznacznie wskazał na występowanie w obszarze szkolenia funkcjonariuszy Policji wielu dysfunkcji negatywnie oddziałających się na poziomie efektywności działań szkoleniowych. Pod wpływem krytycznych diagnoz została podjęta wielokierunkowa reorganizacja systemu szkolenia w Policji, co znalazło wyraz choćby w Rozporządzeniu MSWiA w sprawie warunków odbywania szkoleń oraz doskonalenia zawodowego w Policji z dn. 19.06.2007.

Skonfrontowanie diagnoz zamieszczonych w sporządzonym w 2006 pokontrolnym raporcie NIK z wynikami badań przeprowadzonych pod moim kierunkiem w 2011/2012 w ramach seminarium magisterskiego pokazało, że sytuacja w obszarze funkcji szkoleniowej realizowanej przez organizacyjne struktury Policji pod wieloma aspektami nie uległa jednak głębszej poprawie. W dalszym ciągu, jak się wydaje, w zakresie szkolenia policjantów nie dopracowano się w tej instytucji spójnych i transparentnych rozwiązań systemowych. Istnieją pod tym względem jedynie rozwiązania fragmentaryczne, a i te mają charakter w znacznej mierze fikcyjno-formalny, i są respektowane w działaniach praktycznych w stopniu dalece niewystarczającym. Istotne dysfunkcje dotyczą w zasadzie wszystkich etapów procesu szkoleniowego: zarówno diagnozowania potrzeb (bierna rola w tym zakresie potencjalnych uczestników), realizacji szkoleń (jakość kadry wykładowców, deficyty dydaktyki aktywizującej, poziom uczestnictwa funkcjonariuszy w szkoleniach i doskonaleniu zawodowym), jak i w zakresie pogłębionego oceniania efektywności szkolenia.

Znaczna część kadr kierowniczych Policji, ulokowanych na różnych poziomach zarządzania, nie uświadamia sobie w pełni ani nie docenia wagi szkoleń pracowniczych dla osiągnięcia wysokich standardów jakości w zakresie realizowania społecznej misji tej instytucji. Przez wielu przełożonych szkolenia nie są, niestety, postrzegane i wartościowane jako priorytetowa inwestycja o znaczeniu strategicznym, lecz jako narzucone odgórnie utrudnienie dla realizacji doraźnych operacyjnych zadań.

W Policji po zakończeniu kontroli NIK w 2006 podjęto działania mające na celu zbudowanie efektywnego i sprawnego systemu szkolenia funkcjonariuszy, a pod niektórymi względami także konsekwentne i pełne uaktywnienie różnych elementów takiego systemu, istniejących dotąd jedynie jako formalne zapisy w określonych dokumentach wewnątrzorganizacyjnych. Równolegle z takimi działaniami muszą być jednak w Policji permanentnie podejmowane wielopłaszczyznowe wysiłki ukierunkowane na przebudowę postaw kadry kierowniczej wobec szkoleń pracowniczych jako kluczowej i niezbędnej inwestycji kształtującej profesjonalne kompetencje funkcjonariuszy.

## BIBLIOGRAFIA

- Dworzecki J., *Współczesne modele szkolenia policyjnego w RP jako element zapobiegania dysfunkcjom w pełnieniu służby*, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego w Krakowie „Apeiron”, 2011/6
- Dokąd zmierza „szkoleniówka”? (wywiad z Komendantem Głównym Policji W. Jarczewskim)*, Kwartalnik Policyjny 2010/1
- Hyrek A., Klonowska-Senderska I., *Edukacja służb mundurowych w obszarze komunikacji*, Kwartalnik Policyjny 2008/4
- Informacja o wynikach kontroli organizacji i realizacji procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2006
- Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN Warszawa 2006
- Kubik J., *Czego Polak oczekuje od policjanta i Policji?*, Policja nr 88 (2012/7)
- Martyniak-Mróz B., *Szkolenia w Policji po nowemu*, Kwartalnik Policyjny 2007/2
- Mądrzejowski W., *Przestępczość zorganizowana. System zwalczania*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2008
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE Warszawa 2007
- Relacja z wystąpienia Komendanta Głównego Policji nadinsp. T. Budzika. Narada roczna kierownictwa polskiej Policji, Szczytno, 7 lutego 2008*, Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji 2008/1
- Rewolucji nie będzie (wywiad z z-cą dyr. Biura Kadry i Szkolenia KGP Jackiem Gilem)*, Kwartalnik Policyjny 2007/1
- Rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji z dn. 19. 06. 2007 r. (Dz.U. z 2007, Nr 126, poz. 877 z późn. zm.)
- Silberman M., *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006
- Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wyd. Difin, Warszawa 2011

**TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE POLICE:  
AN INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL OR A BUREAUCRATIC NUISANCE?**

Actions taken in the area of police officers' trainings are dysfunctional in many respects. Most of the irregularities have been pinpointed by an audit performed in 2005 by NIK (Supreme Audit Office). It is important to note that many of them still persist, which was borne out by research done within an MA seminar conducted in 2011/2012 by the author. The most apparent weak spots include dysfunctions concerning the analysis of training needs or the evaluation of trainings' effectiveness, as well as their low quality compared to contemporary standards.