

Paweł Karabela¹

ORCID: 0000-0003-2576-7868

Kształtowanie i rozwój kompetencji kierowniczych w Policji w ramach systemu szkolnictwa policyjnego

Streszczenie: Artykuł jest próbą przybliżenia istoty i roli kompetencji kierowniczych oraz kształtowania i rozwoju owych kompetencji w odniesieniu do obecnych i przyszłych kadr kierowniczych Policji. W opracowaniu przedstawiono rozwiązania organizacyjno-szkoleniowe w zakresie kształtowania kompetencji kierowniczych w Policji. Celem publikacji jest charakterystyka, analiza i ocena rozwiązań organizacyjnych stosowanych w Policji w przedmiocie kształtowania i rozwoju kompetencji kierowniczych w ramach studiów podyplomowych, studiów pierwszego i drugiego stopnia, tzw. szkolenia oficerskiego, oraz doskonalenia zawodowego, a także wskazanie kierunków i możliwości doskonalenia systemu, które pozwolą na skuteczniejsze, efektywniejsze i zgodne z oczekiwaniami społecznymi zarządzanie w Policji.

Słowa kluczowe: Policja, szkolnictwo policyjne, szkolenie i rozwój, kompetencje kierownicze

Abstract: The article aims to present the essence and role of managerial competences, as well as the shaping and development of these competences in the current and future management staff of the Police. The article presents organizational and training solutions in the field of shaping managerial competences in the Police. The aim of the article is to characterize, analyze and evaluate organizational solutions in the Police in the shaping and development of managerial competences at postgraduate studies, undergraduate and graduate studies, officer training, professional development, and to indicate the directions and possibilities of improving the system.

Keywords: Police, police education, training and development, managerial competences

Przyjmując założenie, że przygotowanie kadr kierowniczych Policji jest procesem złożonym, wieloaspektowym, wymagającym zarówno czasu, jak i wielu działań, warto przyjrzeć się, jak owy proces jest realizowany w ramach systemu szkolnictwa policyjnego w kontekście kształtowania i doskonalenia kompetencji kierowniczych. Na wstępie warto również zaznaczyć, że liczba wszystkich stanowisk kierowniczych w Policji wynosi około 10 tys. Stanowiska te można ogólnie podzielić na trzy szczeble zarządzania, mianowicie kierownictwo wyższego szczebla, kierownictwo średniego szczebla oraz kierownictwo niższego szczebla (tzw. kierownicy pierwszej linii). Zgodnie ze stanem etatowym w Policji przewidziano 1881² stanowisk kierowniczych wyższego szczebla — kierowników jednostek organizacyjnych

Policji. Przytoczone dane dają pewne wyobrażenie na temat skali potrzeb w omawianym zakresie.

Celem opracowania jest identyfikacja, charakterystyka oraz analiza działań Policji w obszarze kształcenia i doskonalenia kompetencji kierowniczych realizowanych w ramach systemu szkolnictwa policyjnego w odniesieniu do studiów pierwszego i drugiego stopnia, studiów podyplomowych oraz szkoleń i doskonalień zawodowych. W ramach opracowania zastosowano metodę analizy dokumentów, z wykorzystaniem techniki analizy treściowej w odniesieniu do programów studiów, szkoleń i doskonalenia zawodowego, oraz krytyczny przegląd wybranych pozycji literatury przedmiotu. Uwzględniono także wieloletnie doświadczenie i obserwacje autora w zakresie poruszanej problematyki.

Na wstępie należy zaznaczyć, że w ramach analizowanych programów studiów, szkoleń i kursów realizowana jest duża liczba przedmiotów obejmujących swym zakresem wiele zagadnień dotyczących problematyki organizacji i zarządzania i kształtujących w sposób pośredni kompetencje kierownicze. Mając to na uwadze, autor, w ramach niniejszego opracowania, skoncentrował uwagę na tych przedmiotach i treściach, które w sposób bezpośredni kształtują kompetencje kierownicze.

Rozważania na temat kształtowania i doskonalenia kompetencji kierowniczych wypada rozpocząć od zdefiniowania pojęcia kompetencji, co ze względu na występowanie w literaturze przedmiotu wielu różnych definicji oraz typologii kompetencji nie jest zadaniem ani łatwym, ani prostym. Jednakże, mając



Źródło: zdjęcie — J. Konieczny

¹ Nadkom. dr Paweł Karabela — starszy wykładowca w Instytucie Nauk Społecznych Wydziału Bezpieczeństwa i Nauk Prawnych Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie. Stopień naukowy doktora uzyskał w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie na Wydziale Nauk o Bezpieczeństwie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie. Absolwent studiów podyplomowych z zakresu zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Zainteresowania naukowe: szeroko rozumiane zarządzanie organizacjami ze szczególnym uwzględnieniem instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny.

Adres do korespondencji: <p.karabela@wspol.edu.pl>.

² Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Dane kadrowe Policji, stan na 1 lutego 2022 r., <https://dane.gov.pl/dataset/540,dane-kadrowe-policji>, 5 kwietnia 2022 r.

na uwadze powyższe, na podstawie studium literaturowego w opracowaniu zaprezentowano kilka wybranych definicji kompetencji i zarządzania nimi w organizacji.

Kompetencje pracowników tworzą kompetencje organizacji. Organizacja to przede wszystkim ludzie, to właśnie od ludzi — od ich wiedzy i umiejętności, postaw, motywacji, ambicji i zaangażowania, a także zdolności i chęci do współpracy zależy sukces organizacji³.

W opracowaniach naukowych pojęcie „kompetencja” jest wykorzystywane do określenia dyspozycji człowieka osiąganych przez wyuczenie. W tym ujęciu kompetencje rozumie się jako wyuczony, satysfakcjonujący poziom sprawności, warunkujący efektywne zachowanie się w jakimś obszarze ludzkiej działalności. Termin ten jest zatem stosowany do określenia właściwości podmiotu, uwidaczniających się w jego zachowaniach. Wyróżnikiem zachowań, będących wyrazem kompetencji, jest celowość, ukierunkowanie i intencjonalność. W takim znaczeniu kompetencja jest warunkiem nabycia przez osobę umiejętności sprostaną wymogom, jakich dostarczają codzienne sytuacje w ciągu całego życia.

Tadeusz Oleksyn określa kompetencje jako „wykształcenie, doświadczenie i wprawę, uzdolnienia i predyspozycje oraz (inne) cechy psychofizyczne, a także zachowanie, oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej”⁴. Natomiast Anna Szczęśna i Tadeusz Rostkowski definiują kompetencje jako „wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni”⁵. Z kolei przedstawiona przez Grzegorza Filipowicza definicja określa kompetencje jako dyspozycje indywidualne w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalających na podjęcie skutecznych działań ukierunkowanych na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie⁶.

Królewska Kanadyjska Policja definiuje kompetencję jako: „zauważalną i wymierną wiedzę, zdolność, umiejętność lub cechę indywidualną, określoną z uwzględnieniem zachowań wymaganych u pracowników, dzięki którym doskonała organizacja realizuje swoje cele i potrzeby”⁷.

Przywołane powyżej definicje, mimo że pokazują różnorodność rozumienia pojęcia „kompetencje”, dotyczą obszaru zachowań (postaw), wiedzy (wykształcenia), umiejętności (doświadczenia) oraz uprawnień na danym stanowisku pracy. Wśród wielu definicji charakteryzujących pojęcie „kompetencji” główną uwagę zwraca się na to, że kompetencje stanowią sumę ogólnej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności, motywacji, postaw oraz systemu wartości i zachowań, które są niezbędne

do prawidłowego wykonywania określonej pracy. W kontekście powyższych rozważań autor skłania się ku temu, aby pod pojęciem „kompetencje” rozumieć zbiór wiedzy, umiejętności i pozostałych cech pozwalających na skuteczną realizację zadań oraz osiąganie założonych celów.

Kompetencje kierownicze w świetle literatury

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele opracowań dotyczących kompetencji kierowniczych. Poniżej przedstawiono wybrane koncepcje przedstawiające kompetencje kierownicze.

Badacze Ana Belén Escrig-Tena oraz Juan Carlos Bou-Llusar zaproponowali listę uniwersalnych kompetencji dla kadry zarządzającej organizacjami. Są to⁸:

- przywództwo,
- tworzenie „zespołowego umysłu”,
- umiejętność właściwego wykorzystania otoczenia organizacji,
- budowanie know-how,
- rozwijanie umiejętności kooperacji zewnętrznej,
- pobudzanie procesu uczenia się organizacji,
- zapewnianie szybkości i elastyczności w projektowaniu nowych wyrobów,
- budowanie reputacji firmy.

Z kolei Michael Armstrong przedstawił propozycję, która zakłada, że kadra zarządzająca powinna wykazywać 12 cech przydatnych na stanowiskach kierowniczych. Należą do nich⁹:

- przywództwo,
- decyzyjność,
- empatia,
- wyobraźnia,
- umiejętności analityczne,
- umiejętność dostosowywania się do zmian,
- integralność, tworzenie więzów w organizacji,
- umiejętność zażegnania konfliktów,
- entuzjazm,
- gotowość do ciężkiej pracy,
- gotowość do podejmowania ryzyka,
- umiejętność wychodzenia z trudnych sytuacji.

Według Ronalda M. Epsteina i Edwarda Hunderta do głównych kompetencji kierowniczych należy zaliczyć: przywództwo, planowanie i organizowanie, świadomość biznesową, komunikację, pracę zespołową, przystosowanie się, orientację na osiągnięte wyniki, skupienie na kliencie, umiejętność stymulowania rozwoju innych ludzi, umiejętność rozwiązywania problemów¹⁰.

Podejmując rozważania na temat kompetencji kierowniczych, należy także odnieść się do kompetencji kierowniczych w Policji. Kompetencje kierownicze zajmują istotne miejsce w modelu opiniowania służbowego w Policji. Przy opiniowaniu

³ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006, s. 23–24.

⁴ Zob. A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów 2010, s. 51.

⁵ A. Szczęśna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami* [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004, s. 41.

⁶ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 17.

⁷ Zob. „What is competency”, A Center of Excellence in Police Training and Development, Ontario, June 2005 [za:] A. Letkiewicz, T. Szankin, *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie w Policji*, Szczytno 2013, s. 275.

⁸ A.B. Escrig-Tena, J.C. Bou-Llusar, *A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in Context of a Quality Management Initiative*, „Decision Science” 2005, Vol. 36, Iss. 2, s. 221–255.

⁹ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London 2014, s. 85.

¹⁰ R.M. Epstein, E. Hundert, *Defining and Assessing Professional Competence*, „The Journal of the American Medical Association”, 9 January 2002, s. 287, s. 226–235.

policjanta zajmującego stanowisko kierownicze, bierze się pod uwagę takie elementy, jak¹¹:

- dbałość o relacje międzyludzkie,
- radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych,
- kreatywność.

Dbałość o relacje międzyludzkie to umiejętność tworzenia atmosfery współpracy, inicjowanie działań ukierunkowanych na wspieranie pozytywnych stosunków między pracownikami i rozwiązywanie konfliktów, umiejętność motywowania podwładnych w celu koncentracji na realizacji zadania. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych natomiast to umiejętność dostosowania działań do szybko zmieniających się warunków i sytuacji, stanowczego i zdecydowanego działania skierowanego na rozwiązanie problemu, zachowania się w sytuacjach nietypowych. Kreatywność rozumiana powinna być jako umiejętność tworzenia nowych rozwiązań oraz doskonalenia już istniejących, inicjowanie zmian oraz otwartość na nie, poszukiwanie i dostrzeganie obszarów wymagających zmian oraz sygnalizowanie o nich¹².

Interesującą koncepcją modelu kompetencyjnego dla kadry kierowniczej średniego szczebla polskiej Policji przeprowadzono w ramach projektu rozwojowego¹³, realizowanego przez Wyższą Szkołę Policji w Szczytnie (dalej jako: WSPol). Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono kształt struktury modelu kompetencji kierowniczych w Policji. Model zawiera pięć skupisk kompetencji, takich jak: kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne, kompetencje przywódcze, kompetencje osobiste i kompetencje efektywnościowe. Poniżej przedstawiono, w syntetycznej formie, jakie wyznaczniki wchodzi w skład poszczególnych skupisk kompetencji¹⁴.

Kompetencje poznawcze:

- poszukiwanie informacji,
- analiza i rozwiązywanie problemów,
- kreatywność.

Kompetencje społeczne:

- współpraca,
- kreowanie wizerunku,
- aktywna komunikacja,
- wywieranie wpływu,
- rozwiązywanie konfliktów.

Kompetencje przywódcze:

- planowanie i organizowanie,
- nadzór,
- delegowanie uprawnień,
- motywowanie,
- wspieranie rozwoju.

Kompetencje osobiste:

- aktywność i energia,
- elastyczność i otwartość na zmiany,
- radzenie sobie ze stresem.

Kompetencje efektywnościowe:

- wiedza i umiejętności zawodowe,
- orientacja na cel,
- podejmowanie decyzji.

¹¹ Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów (tekst jedn. DzU z 2020 r., poz. 1102 ze zm.).

¹² Tamże, załącznik nr 1.

¹³ Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej Policji, nr projektu OR 00002611

¹⁴ A. Letkiewicz, T. Szankin, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 356–357.

Analiza programów studiów, kursów i szkoleń, w ramach których kształtowane i doskonalone są kompetencje kierownicze w Policji

Studia podyplomowe w zakresie zarządzania

Studia podyplomowe w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej, realizowane w WSPol, adresowane są w szczególności do funkcjonariuszy i pracowników Policji oraz innych służb mundurowych. Podjęcie się prowadzenia owych studiów podyplomowych wynika z zaangażowania WSPol w kształcenie służb podległych i nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych. Misją studiów jest podnoszenie efektywności zarządzania w administracji publicznej. Uczestnicy studiów pogłębiają swoją wiedzę i doskonałą umiejętność w obszarze rozpoznawania i identyfikowania problemów w prawidłowym zarządzaniu jednostką organizacyjną w administracji publicznej. Studia stanowią realizację strategii WSPol w obszarze kształcenia kadr kierowniczych służb mundurowych oraz innych instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne¹⁵. W tabeli 1 przedstawiono przedmioty, w ramach których kształtowane są kompetencje kierownicze na studiach podyplomowych w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej.

Realizowane w ramach studiów podyplomowych przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze i zawarte w nich treści dotyczą wielu aspektów kierowania, obejmujących swym zakresem problematykę dotyczącą zarówno podstawowych kwestii organizacji i zarządzania, jak i bardziej szczegółowych i złożonych zagadnień, odnoszących się do: psychologii zarządzania, metod organizacji i zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu w organizacji non profit.

Należy zaznaczyć, że forma prowadzenia poszczególnych przedmiotów ukierunkowana jest na rozwiązywanie problemu lub przygotowanie projektu będącego rozwiązaniem problemu. Taka forma jest szczególnie cenna ze względu na fakt, że studentami studiów podyplomowych w większości są funkcjonariusze Policji posiadający wieloletnie doświadczenie praktyczne w zakresie kierowania zespołami ludzkimi, komórkami i jednostkami organizacyjnymi w Policji. Ich wiedza i doświadczenie oraz sposobność podzielenia się nimi, a także wymiana doświadczeń i przemyśleń podczas zajęć ćwiczeniowych ma ogromny walor użyteczności praktycznej. Daje możliwość zdobycia praktycznej, specyficznej wiedzy studentom o mniejszym doświadczeniu na stanowiskach kierowniczych.

Studia pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne

Zgodnie z programem studiów celem kształcenia na studiach pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne jest przygotowanie wysoko kwalifikowanych specjalistów do pracy w służbach rządowych oraz samorządowych na sta-

¹⁵ Uchwała nr 201/IV/2022 Senatu WSPol z 18 stycznia 2022 r. zmieniająca uchwałę w sprawie ustalenia programu studiów na studiach podyplomowych w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej w WSPol; dalej jako: uchwała nr 201/IV/2022 Senatu WSPol.

Lp.	Nazwa przedmiotu	Temat	Liczba godzin na studiach niestacjonarnych
1.	Organizacja i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> — wprowadzenie do problematyki organizacji i kierowania, — kultura organizacyjna, — projektowanie organizacji i jej struktura, — kierowanie jako proces decyzyjny, — przywództwo w organizacji, — kierowanie zmianą i rozwojem organizacji, — zarządzanie strategiczne, — kontrola jako funkcja zarządzania 	55
2.	Marketing w organizacji non profit	<ul style="list-style-type: none"> — wybrane elementy marketingu, — budowanie wizerunku własnego oraz organizacji, — język w komunikowaniu się w obrębie organizacji 	25
3.	Psychologia zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> — stres w pracy menedżera, — inteligencja emocjonalna, — asertywność w praktyce menedżera, — zarządzanie konfliktami, — sztuka negocjacji, — etyka menedżerska 	30
4.	Metody organizacji i zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> — metody i techniki doskonalenia funkcjonowania organizacji, — współczesne metody zarządzania (<i>Project management, Benchmarking, Lean management, Outsourcing, Reengineering</i>), — wybrane elementy zarządzania jakością 	20
5.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> — zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie zarządzania organizacją, — proces zarządzania zasobami ludzkimi, — motywowanie, — zarządzanie kompetencjami, — szkolenie i doskonalenie pracowników 	40
6.	Razem		170

Tabela 1. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach podyplomowych w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej w cyklu kształcenia 2021–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały nr 201/IV/2022 Senatu WSPol

Lp.	Nazwa przedmiotu	Temat	Liczba godzin na studiach stacjonarnych	Liczba godzin na studiach niestacjonarnych
1.	Organizacja i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> — planowanie, — organizowanie, — motywowanie, — kontrolowanie 	20	12
2.	Metody organizacji i zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> — elementy procesu zarządzania, — metody i techniki motywacji, — wybrane koncepcje metod i technik zarządzania 	20	9
3.	Razem		40	21

Tabela 2. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w cyklu kształcenia 2021–2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały nr 54/IV/2022 Senatu WSPol

nowiskach związanych z kierowaniem zespołami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych, klęsk żywiołowych i zagrożenia państwa, a także wsparcie służb państwowych w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych ich funkcjonariuszy. W programie wskazuje się również, że absolwent wspomnianego kierunku będzie umiał m.in. kierować małymi zespołami ludzkimi wykonującymi zadania zleczone oraz komunikować się z otoczeniem¹⁶.

¹⁶ Uchwała nr 54/IV/2022 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie ustalenia programu studiów na studiach pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w WSPol; dalej jako: uchwała nr 54/IV/2022 Senatu WSPol.

Student kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne, w ramach realizowanych zajęć przewidzianych programem studiów, zostaje wyposażony w wiedzę kształtującą kompetencje kierownicze w zakresie dwóch przedmiotów, co zostało zaprezentowane w tabeli 2. Mając na względzie fakt, że absolwenci studiów pierwszego stopnia uzyskują kwalifikacje zawodowe wyższe i mogą w związku z tym przystąpić do egzaminu oficerskiego, a w przyszłości zajmować stanowiska kierownicze na różnych poziomach zarządzania, liczba 40 godz. na studiach stacjonarnych i 21 godz. na niestacjonarnych zdaniem autora wydaje się w tym kontekście niewystarczająca. Ponadto należy zwrócić uwagę, że treści programowe omawianych przedmiotów obejmują swym zakresem podstawowe zagadnienia z obszaru zarządzania.

Lp.	Nazwa przedmiotu	Temat	Liczba godzin na studiach stacjonarnych	Liczba godzin na studiach niestacjonarnych
1.	Nowoczesne metody organizacji i zarządzania	— wprowadzenie do problematyki, organizacji i zarządzania, — organizacja zespołu i kierowanie nim, — zarządzanie strategiczne, — zarządzanie jakością, — metody doskonalenia struktur funkcjonowania organizacji	30	30
2.	Komunikacja społeczna	— komunikacja społeczna w organizacji	8	6
3.	Zarządzanie ryzykiem (fakultet)	— ryzyko w procesie decyzyjnym	8	6
4.	Zarządzanie strategiczne w instytucjach publicznych (fakultet)	— koncepcje zarządzania strategicznego, — podstawowe zasady i koncepcje formułowania strategii organizacji publicznych, — plany strategiczne w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego — specyfika zarządzania strategicznego na poziomie lokalnym, — metody wyboru opcji strategicznych w organizacjach publicznych — zasady analizy SWOT i interpretacja jej wyników, — strategiczna karta wyników i kaskadowanie jako procesy warunkujące jakość realizacji procesów strategicznych w organizacji publicznej	20	15
5.	Razem		66	57

Tabela 3. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach pierwszego stopnia na kierunku kryminologia w cyklu kształcenia 2021–2024
Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały nr 57/IV/2022 Senatu WSPol

Studia pierwszego stopnia na kierunku kryminologia

Celem kształcenia na kierunku kryminologia jest wszechstronne przygotowanie absolwenta do pracy w organach ścigania, organach wymiaru sprawiedliwości, a także innych służbach i organizacjach. Ponadto student jest przygotowany do podejmowania decyzji, negocjowania, współpracy w celu rozwiązania problemu praktycznego w zakresie przeciwdziałania przestępczości¹⁷.

Treści programowe na studiach pierwszego stopnia na kierunku kryminologia, kształtujące kompetencje kierownicze, realizowane są w ramach przedmiotów zaprezentowanych w tabeli 3 w wymiarze 66 godz. na studiach stacjonarnych i 57 godz. na studiach niestacjonarnych. W wypadku tych studiów liczba godzin kształtujących przedmiotowe kompetencje jest wyraźnie większa w porównaniu do studiów pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne, co należy uznać za rozwiązanie pożądane. Ponadto studenci kryminologii mają możliwość zapoznania się z zagadnieniami bardziej szczegółowymi. Treści programowe obejmują szczegółowe zagadnienia odnoszące się m.in. do: zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, ryzyka w procesie decyzyjnym, aczkolwiek należy zaznaczyć, że niektóre przedmioty mają charakter fakultatywny. W ocenie autora zasadne byłoby, aby przedmioty fakultatywne miały status obowiązkowych.

Studia pierwszego stopnia na kierunku nauka o Policji

Studia na kierunku nauka o Policji przygotowują funkcjonariuszy do wykonywania zadań służbowych na samodzielnych sta-

nowiskach oraz na niższych szczeblach kierowniczych, a także na podstawowych stanowiskach zarządzania jednostkami Policji. Zgodnie z założeniami programu studiów absolwent kierunku będzie posiadał m.in. następujące umiejętności: praca w zespole, zarządzanie i dowodzenie, planowanie procesu decyzyjnego, opracowywanie strategii instytucjonalnej, zarządzanie pozytywnym wizerunkiem organizacji¹⁸.

W programie studiów na kierunku nauka o Policji uwzględniono przedmioty, w trakcie realizacji których kształtowane są kompetencje kierownicze. Przedmioty te, stanowiące autorskie rozwiązania organizacyjno-programowe, zaprezentowano w tabeli 4. W ramach studiów policjantom przekazywana jest stosunkowo obszerna wiedza — w porównaniu do omawianych wyżej studiów pierwszego stopnia — zarówno z zakresu podstawowych zagadnień z obszaru organizacji i zarządzania, jak i bardziej specjalistycznych, szczegółowych kwestii dotyczących analizowanej problematyki. Treści programowe na omawianych studiach, uwzględniają ponadto praktyczne zastosowania wiedzy, a także stan praktyki w obszarach działalności zawodowej Policji. Tytułem przykładu można przywołać przedmiot zarządzanie kapitałem ludzkim w Policji. Należy uznać, że dobór treści kształcenia na ww. kierunku, w ramach przedmiotów kształtujących kompetencje kierownicze, pozwala na uzyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnej do realizacji zadań na niższych szczeblach kierowniczych i podstawowych stanowiskach zarządzania jednostkami Policji.

Ponadto istotną rolę w kształtowaniu i rozwoju kompetencji kierowniczych w odniesieniu do studentów nauki o Policji odgrywa praktyka zawodowa. W trakcie czteroletnich studiów student jest zobowiązany do odbycia 1008 godz. praktyk zawodowych

¹⁷ Uchwała nr 57/IV/2022 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie ustalenia programu studiów na studiach pierwszego stopnia na kierunku kryminologia w WSPol; dalej jako: uchwała nr 57/IV/2022 Senatu WSPol.

¹⁸ Uchwała nr 110/IV/2022 Senatu WSPol z 16 czerwca 2020 r. w sprawie ustalenia programu studiów na studiach pierwszego stopnia na kierunku nauka o Policji w WSPol; dalej jako: uchwała nr 110/IV/2022 Senatu WSPol.

Lp.	Nazwa przedmiotu	Temat	Liczba godzin na studiach stacjonarnych
1.	Podstawy komunikacji społecznej	— komunikacja społeczna w obrębie organizacji i pracy w zespole	10
2.	Psychologia zarządzania	— grupa społeczna, — wywieranie wpływu, — zarządzanie konfliktem, — patologie w organizacji	26
3.	Komunikacja wewnątrzorganizacyjna	— system komunikowania organizacyjnego, — wybrane sytuacje komunikacyjne przełożonych	10
4.	Organizacja i zarządzanie	— przedmiot i geneza myśli naukowej w dziedzinie nauk o zarządzaniu, — organizacja działań, — planowanie i strategia, — wprowadzenie do problematyki kierowania, — przywództwo i procesy oddziaływania w organizacji, — kierowanie jako proces decyzyjny, — strukturalne ujęcie organizacji, — kontrola i audyt w organizacji, — kierowanie zmianą i rozwojem organizacji	50
5.	Zarządzanie kapitałem ludzkim w Policji	— wprowadzenie do zarządzania kapitałem ludzkim, — koncepcje analizowania i zarządzania kapitałem ludzkim, — główne procesy zarządzania kapitałem ludzkim, — zasady i determinanty rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji, — uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim	30
6.	Metody zarządzania w organizacjach zhierarchizowanych	— wprowadzenie do teorii metod zarządzania, — prakseologiczne i pragmatyczne determinanty metod współczesnego zarządzania, — metody i techniki podstawowych procesów zarządzania, — metody i techniki doskonalenia organizacji i rozwoju potencjału ludzkiego	30
7.	Rozwój zawodowy w grupach dyspozycyjnych (fakultet)	rozwój zawodowy w grupach dyspozycyjnych (zarządzanie rozwojem pracownika)	30
8.	Razem		186

Tabela 4. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach pierwszego stopnia na kierunku nauka o Policji w cyklu kształcenia 2021–2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały nr 110/IV/2022 Senatu WSPol

w jednostkach organizacyjnych Policji. W ramach praktyk student ma możliwość zapoznania się m.in. z kwestiami dotyczącymi zarządzania i kierowania jednostkami, komórkami organizacyjnymi, a także zespołami ludzkimi.

Studia drugiego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne

Celem kształcenia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne jest przygotowanie wysoko kwalifikowanych specjalistów do pracy w służbach rządowych oraz samorządowych na stanowiskach związanych z kierowaniem zespołami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych, klęsk żywiołowych i zagrożenia państwa, a także wspomoczenie służb państwowych w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych ich funkcjonariuszy. Zgodnie z założeniami programu studiów zdobyta w trakcie nauki wiedza i wykształcone umiejętności pozwolą absolwentowi na kreatywne uczestnictwo w pracy zespołowej oraz kierowanie zespołami ludzkimi. Podstawowe kompetencje charakteryzujące absolwenta kierunku obejmują m.in. umiejętność przekonującego kreowania wizerunku instytucji oraz pracy na stanowiskach kierowniczych w administracji publicznej, w tym w jednostkach organizacyj-

nych służb państwowych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa¹⁹.

Program studiów drugiego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne obejmuje swoim zakresem treści kształtujące kompetencje kierownicze w wymiarze 112 godz. w trybie stacjonarnym i 59 godz. w trybie niestacjonarnym, co szczegółowo zaprezentowano w tabeli 5. W ramach programu oprócz zagadnień dotyczących kierowania grupą i komunikacji społecznej w organizacji wprowadzono stosunkowo obszerny przedmiot, w ramach którego realizowane są treści odnoszące się do podejmowania decyzji w organizacjach zhierarchizowanych. Ponadto w programie studiów znalazł się przedmiot zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne, jednakże jest to przedmiot fakultatywny. W ocenie autora zasadne byłoby rozszerzenie programu o zagadnienia dotyczące zarządzania zmianą i rozwojem organizacji, zarządzania strategicznego, zarządzania jakością oraz marketingu w organizacji non profit. Rozszerzenie progra-

¹⁹ Uchwała nr 55/IV/2019 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. w sprawie ustalenia programu studiów na studiach drugiego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w WSPol; dalej jako: uchwała nr 55/IV/2019 Senatu WSPol.

Lp.	Nazwa przedmiotu	Temat	Liczba godzin na studiach stacjonarnych	Liczba godzin na studiach niestacjonarnych
1.	Psychologia społeczna	— grupa społeczna (kierowanie grupą)	8	6
2.	Komunikacja społeczna	— komunikacja społeczna w organizacji	14	7
3.	Procedury decyzyjne w organizacjach zhierarchizowanych	— wprowadzenie do teorii podejmowania decyzji — decyzje w zarządzaniu organizacją, — decyzje kierownicze w zarządzaniu organizacją zhierarchizowaną, — racjonalność procesów decyzyjnych, — skuteczne podejmowanie decyzji w organizacjach zhierarchizowanych, — grupowe metody wspomagające podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów	40	26
4.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne (fakultet)	— elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi, — metody i techniki motywacji, — wybrane koncepcje metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi	50	20
5.	Razem		112	59

Tabela 5. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach drugiego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w cyklu kształcenia 2021–2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały nr 55/IV/2019 Senatu WSPol

Lp.	Nazwa przedmiotu	Temat	Liczba godzin na studiach stacjonarnych	Liczba godzin na studiach niestacjonarnych
1.	Kierowanie zespołem eksperckim	— elementy organizacji działań, — tworzenie zespołu eksperckiego i kierowanie nim, — podejmowanie i wdrażanie decyzji w zespołach eksperckich, — kierowanie zespołami w sytuacjach nietypowych	25	15
2.	Wystąpienia publiczne i autoprezentacja	— wystąpienia publiczne, — autoprezentacja przed kamerą	10	10
3.	Zarządzanie jakością (fakultet)	— jakość i zarządzanie jakością, — modele zarządzania jakością wykorzystywane w organizacjach zajmujących się kontrolą przestępczości, — wybrane techniki i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu jakością	15	10
4.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach zajmujących się kontrolą przestępczości (fakultet)	— zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie zarządzania organizacją, — proces zarządzania zasobami ludzkimi, — wybrane koncepcje metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi	15	10
5.	Razem		65	45

Tabela 6. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach drugiego stopnia na kierunku kryminologia w cyklu kształcenia 2021–2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały nr 58/IV/2022 Senatu WSPol

mu o wspomniane obszary zarządzania pozwoliłoby na bardziej efektywną realizację założeń programu studiów w kontekście kształcenia przyszłych kadr kierowniczych administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem kierowników jednostek organizacyjnych służb państwowych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa.

Studia drugiego stopnia na kierunku kryminologia

Celem kształcenia na studiach drugiego stopnia na kierunku kryminologia jest wszechstronne przygotowanie absolwenta do pracy w organach ścigania, organach wymiaru sprawie-

dliwości, a także innych służbach i organizacjach. Student w trakcie studiów jest przygotowywany do analizy zależności między funkcjonowaniem instytucji publicznych i społecznych, podejmowania decyzji, negocjowania, współpracy w celu rozwiązywania problemów praktycznych w zakresie przeciwdziałania przestępczości²⁰. Szczegółowo przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na studiach drugiego stopnia na kierunku kryminologia zaprezentowano w tabeli 6.

²⁰ Uchwała nr 58/IV/2022 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. w sprawie ustalenia programu studiów na studiach drugiego stopnia na kierunku kryminologia w WSPol; dalej jako: uchwała nr 58/IV/2022 Senatu WSPol.

Realizowane w ramach studiów drugiego stopnia na kierunku kryminologia przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze i zawarte w nich treści dotyczą wielu aspektów kierowania, obejmujących swym zakresem problematykę kierowania zespołem eksperckim, wystąpień publicznych i autoprezentacji. Ponadto jako przedmioty fakultatywne zaproponowano zarządzanie jakością oraz zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach zajmujących się kontrolą przestępczości. W ocenie autora zasadne byłoby, aby przedmioty fakultatywne miały status obowiązkowych. Podobnie jak to zostało wskazane powyżej, w wypadku studiów drugiego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne warto byłoby rozważyć rozszerzenie programu o zagadnienia dotyczące przywództwa, motywowania, zarządzania zmianą i rozwojem organizacji, zarządzania strategicznego, a także marketingu w organizacji non profit.

Szkolenie zawodowe dla absolwentów szkół wyższych (tzw. szkolenie oficerskie)

Celem szkolenia dla absolwentów szkół wyższych, czyli tzw. szkolenia oficerskiego, jest przygotowanie policjanta do uzyskania kwalifikacji zawodowych wyższych. Szkolenie to jest przeznaczone dla funkcjonariuszy, którzy pełnią lub będą pełnić służbę na stanowiskach, na których przewidziany jest stopień oficerski. Dotyczy to zarówno stanowisk wykonawczych, jak i kierowniczych. Szkolenie jest jednakowe dla wszystkich policjantów, niezależnie od zajmowanego stanowiska, stażu służby, rodzaju służby — obszaru działania Policji (służba prewencyjna, kryminalna, śledcza, spraw wewnętrznych, konterrorystyczna, wspomagająca).

Słuchacze tzw. szkolenia oficerskiego, w zakresie realizowanych zajęć przewidzianych programem szkolenia, zdobywają kompetencje kierownicze w ramach przedmiotów i odpowiadających im treści zgodnie z zestawieniem przedstawionym w tabeli 7. Realizowane w ramach szkolenia przedmioty i zawarte w nich treści dotyczą wielu aspektów organizacji i zarządzania

oraz komunikacji społecznej. Należy przyjąć, że zakres tematycki oraz liczba godzin dydaktycznych przeznaczonych na ich realizację pozwala na uzyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnej do realizacji zadań na niższych szczeblach kierowniczych i podstawowych stanowiskach zarządzania jednostkami Policji. Warto podkreślić, że słuchaczami szkolenia są funkcjonariusze Policji posiadający wyższe wykształcenie z tytułem zawodowym magistra oraz wieloletnie doświadczenie zawodowe, w tym także w zakresie kierowania zespołami ludzkimi, komórkami oraz jednostkami organizacyjnymi w Policji.

Elementem wymagającym modyfikacji, w ocenie autora, jest proporcja między zajęciami realizowanymi w formie wykładu i w formie ćwiczeń. W ramach analizowanego programu zajęcia odbywają się głównie w formie wykładów, co znacznie ogranicza możliwość wymiany doświadczeń między uczestnikami szkolenia oraz pracy w grupach. Tytułem przykładu z 41 godz. zajęć dydaktycznych w ramach przedmiotu organizacja i zarządzanie 33 godz. realizowane są w trakcie wykładu, natomiast tylko 8 godz. w ramach ćwiczeń.

Doskonalenie zawodowe — kurs specjalistyczny w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji

Kurs specjalistyczny w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji (ZJOWP) przeznaczony jest dla funkcjonariuszy i pracowników Policji zajmujących stanowiska kierownicze w komórkach organizacyjnych Policji, w szczególności dla osób, które nie odbyły żadnego przeszkolenia w zakresie zarządzania.

Zgodnie z założeniami programu absolwent kursu będzie przygotowany do wykonywania zadań w zakresie pełnienia służby na stanowiskach średniego szczebla kierowniczego w jednostce organizacyjnej Policji, w tym do organizowania pracy własnej oraz podległych mu policjantów i pracowników Policji, a także ich skutecznego motywowania i nadzorowania.

Lp.	Nazwa bloku tematycznego	Temat	Czas realizacji (w godzinach lekcyjnych)
1.	Elementy psychologii w zarządzaniu oraz wybrane aspekty komunikacji społecznej	— kierowanie konfliktem, — komunikacja perswazyjna w kierowaniu, — komunikowanie się w Policji, — kontakty z przedstawicielami środków masowego przekazu	24
2.	Organizacja i zarządzanie	— wprowadzenie do problematyki kierowania i zarządzania, — organizacja instytucji, — kierowanie jako proces decyzyjny, — przywództwo i dynamika procesów grupowych, — zarządzanie zasobami ludzkimi, — kierowanie zmianą i rozwojem organizacji, — planowanie strategiczne, — zarządzanie wizerunkiem, — zarządzanie jakością	41
3.	Razem		65

Tabela 7. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze na szkoleniu zawodowym dla absolwentów szkół wyższych (tzw. szkolenie oficerskie)
Źródło: opracowanie własne na podstawie decyzji nr 192 komendanta głównego Policji z 29 lipca 2021 r. w sprawie programu szkolenia zawodowego dla absolwentów szkół wyższych (Dz. Urz. KGP poz. 56)

Lp.	Nazwa bloku tematycznego	Temat	Czas realizacji (w godzinach lekcyjnych)
1.	Kultura organizacyjna	— etykieta menedżera, — etyka menedżerska, — rola mediów w kształtowaniu wizerunku własnego i jednostki organizacyjnej Policji	7
2.	Psychologia	— psychologia kierowania, — konstruktywne rozwiązywanie konfliktów w organizacji, — kompetencje poznawcze (podejmowanie decyzji, kreatywność)	17
3.	Zarządzanie	— sztuka negocjacji, — proces decyzyjny w zarządzaniu, — przywództwo w organizacji, — zarządzanie jakością w Policji	11
4.	Organizacja funkcjonowania Policji	— formalno-prawne aspekty wypełniania funkcji kierowniczych w Policji (system ocen pracowników), — zarządzanie logistyką w Policji, — nadzór i kontrola w jednostkach administracji	9
5.	Razem		44

Tabela 8. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze w ramach kursu specjalistycznego w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji

Źródło: opracowanie własne na podstawie decyzji nr 200 komendanta głównego Policji

Czas trwania kursu wynosi 10 dni szkoleniowych i obejmuje 80 godz. zajęć dydaktycznych²¹.

Słuchacze kursu specjalistycznego w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji, w przedmiocie realizowanych zajęć przewidzianych programem szkolenia, zdobywają kompetencje kierownicze w ramach czterech bloków tematycznych i odpowiadających im tematów, zgodnie z zestawieniem przedstawionym w tabeli 8. Realizowane podczas kursu bloki tematyczne i zawarte w nich treści dotyczą wielu aspektów organizacji i zarządzania odnoszących się do funkcjonowania komórek i jednostek organizacyjnych Policji. Należy przyjąć, że zakres tematyczny oraz liczba godzin dydaktycznych przeznaczonych na ich realizację pozwala na uzyskanie podstawowej wiedzy i umiejętności niezbędnych do realizacji zadań na stanowiskach średniego szczebla kierowniczego w jednostce organizacyjnej Policji. Ponadto należy wspomnieć, że słuchaczami kursu są w wielu wypadkach również absolwenci tzw. szkolenia oficerskiego czy absolwenci studiów w WSPoL, dla których tematyka realizowana w ramach kursu jest uzupełnieniem i w niektórych aspektach poszerzeniem wiedzy zdobytej w trakcie studiów i szkolenia.

W odniesieniu do kursu warto byłoby rozważyć możliwość zwiększenia liczby godzin przeznaczonych na zagadnienia dotyczące bezpośrednio problematyki organizacji i zarządzania oraz kierowania zespołami ludzkimi, zmniejszając liczbę godzin przeznaczoną na realizację zagadnień dotyczących innych obszarów. Tytułem przykładu można byłoby zwiększyć liczbę godzin przeznaczoną na realizację tematu proces decyzyjny w zarządzaniu — 1 godz., zmniejszając np. liczbę godzin w odniesieniu do tematu zarządzanie informacją kryminalną (w ramach tego tematu uczestnik jest zaznajamiany z rolą i zadaniami komórek

wywiadowczych w Policji, możliwościami wykorzystania analizy kryminalnej, zastosowaniem i działaniem systemów informacji geograficznej) — 9 godz.

Kurs specjalistyczny dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Celem kursu specjalistycznego dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest przygotowanie policjanta pełniącego funkcję przełożonego do prawidłowego kształtowania relacji w podległym mu zespole poprzez określanie zasad współpracy i skuteczną komunikację w relacjach przełożony — podwładny w różnych sytuacjach zawodowych. Kurs przeznaczony jest dla policjantów kadry kierowniczej średniego szczebla z małym doświadczeniem w kierowaniu zespołami ludzkimi (preferowane osoby do 3 lat na stanowisku kierowniczym) oraz osoby przewidywane do objęcia stanowiska kierowniczego. Czas trwania kursu wynosi 5 dni szkoleniowych (39 godz.).

Słuchacze analizowanego kursu, w zakresie realizowanych zajęć przewidzianych programem zdobywają kompetencje kierownicze w ramach czterech bloków tematycznych i odpowiadających im zagadnień, zgodnie z zestawieniem przedstawionym w tabeli 9. Słuchacze uzyskują głównie kompetencje zaliczane do tzw. miękkich umiejętności kierowniczych, których kształtowanie prowadzi do tworzenia efektywnych relacji z innymi ludźmi. W ramach kursu kształtowane, rozwijane i analizowane są m.in.:

- umiejętności słuchania, komunikowania swoich potrzeb, rozwiązywania problemów i konfliktów, prowadzenia sporów, współpracy w zespole, udzielania informacji zwrotnej, wyznaczania celów i podejmowania decyzji,
- sposoby motywowania podwładnych,
- psychologiczne uwarunkowania procesów decyzyjnych,
- symulacje rozmów między przełożonym a podwładnym w trudnych sytuacjach zawodowych.

²¹ Decyzja nr 200 komendanta głównego Policji z 2 sierpnia 2010 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji (Dz. Urz. KGP z 2010 r., nr 9, poz. 43, z 2011 r., nr 4, poz. 31, z 2013 r., poz. 11 oraz z 2014 r., poz. 60); dalej jako: decyzja nr 200 komendanta głównego Policji.

Lp.	Temat	Zagadnienia	Czas realizacji (w godzinach lekcyjnych)
1.	Miękkie umiejętności kierownicze w zarządzaniu zasobami ludzkimi	— rola miękkich umiejętności kierowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi	4
2.	Zasady współpracy w podległej komórce organizacyjnej Policji	— określenie zasad współpracy w podległej komórce organizacyjnej Policji	8
3.	Funkcjonowanie pracowników w grupie zawodowej	— proces grupowy, — sposoby motywowania podwładnych	6
4.	Skuteczna komunikacja w wybranych sytuacjach zawodowych	— skuteczna komunikacja w wybranych sytuacjach zawodowych, — ćwiczenie umiejętności prowadzenia rozmów (m.in. udzielanie pozytywnej i negatywnej informacji zwrotnej, motywowanie pracowników)	17
5.	Razem		35

Tabela 9. Przedmioty kształtujące kompetencje kierownicze w ramach kursu specjalistycznego dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie decyzji nr 391 komendanta głównego Policji z 15 grudnia 2016 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Dz. Urz. KGP z 2016 r., poz. 75)

Należy uznać, że zakres tematyczny kursu oraz liczba godzin dydaktycznych przeznaczonych na ich realizację pozwala na uzyskanie podstawowej wiedzy i umiejętności niezbędnych w kierowaniu zespołami ludzkimi.

Kurs doskonalenia zawodowego dla komendantów miejskich, powiatowych i rejonowych Policji z zakresu wybranych aspektów kierowania jednostką Policji

Celem przedmiotowego kursu jest podniesienie na wyższy poziom kompetencji wynikających z zajmowania w Policji stanowisk kierowniczych. W trakcie kursu słuchacze mają możliwość usystematyzowania, uzupełnienia i zaktualizowania wiedzy z zakresu wybranych aspektów kierowania działaniem własnym, zespołami ludzkimi i jednostką Policji.

Zgodnie z założeniami programu realizacja i osiągnięcie wskazanego celu kursu pozwoli na skuteczniejsze, efektywniejsze i zgodne z oczekiwaniami społecznymi zarządzanie podległymi jednostkami Policji. Kurs odbywa się w systemie stacjonarnym w WSPol w wymiarze 53 jednostek lekcyjnych, w ramach dwóch zjazdów przedzielonych co najmniej 2-tygodniową przerwą. W ramach zajęć realizowane są trzy bloki tematyczne, mianowicie psychologiczne aspekty kierowania jednostką Policji, wybrane metody i techniki w zarządzaniu oraz wybrane aspekty kierowania jednostką Policji.

Bardzo dobrym rozwiązaniem w odniesieniu do omawianego kursu, które warto byłoby zastosować także w ramach innych przedsięwzięć dydaktycznych, jest to, że na pierwszym zjeździe zajęcia dydaktyczne prowadzone są przez kadre naukowo-dydaktyczną WSPol, natomiast na drugim — przez praktyków policyjnych o wysokich kwalifikacjach zawodowych, reprezentantów kadry kierowniczej wyższego szczebla (komendantów wojewódzkich Policji i właściwych dyrektorów biur Komendy Głównej Policji)²².

W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że ostatnia edycja przedmiotowego kursu odbyła się w 2016 r. W ocenie autora zasadne byłoby rozważenie możliwości wznowienia kursu po uprzedniej analizie potrzeb i ewentualnych modyfikacjach treści programowych.

²² Program kursu doskonalenia zawodowego dla komendantów miejskich, powiatowych i rejonowych Policji z zakresu wybranych aspektów kierowania jednostką Policji, Szczytno 2016.

Podsumowanie

Pod względem liczby godzin przeznaczonych na kształcenie i doskonalenie kompetencji kierowniczych między analizowanymi formami kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego występują wyraźne różnice, co zaprezentowano w tabeli 10.

Największą liczbę godzin, przeznaczoną na kształcenie i doskonalenie kompetencji kierowniczych, możemy zaobserwować w ramach studiów pierwszego stopnia na kierunku nauka o Policji (186 godz.), następnie na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej (170 godz.). Stosunkowo niewiele godzin przeznaczono w tym zakresie na studiach pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne — szczególnie w formie studiów niestacjonarnych.

Przyjmując założenie, że studia w WSPol — zarówno pierwsze, jak i drugiego stopnia — przygotowują przyszłe specjalistyczne i kierownicze kadry Policji, należałoby, w ocenie autora, zwiększyć liczbę godzin, w ramach których kształcą się i rozwijają kompetencje kierownicze, szczególnie na studiach pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne (zwłaszcza w formie studiów niestacjonarnych). W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę, że student wspomnianego kierunku, który zdecyduje się kontynuować naukę na studiach drugiego stopnia na tym samym kierunku, w zależności od formy studiów, odbędzie łącznie 112 lub 59 godz. zajęć z zakresu organizacji i zarządzania.

Zważywszy na fakt, że absolwenci studiów pierwszego stopnia uzyskują kwalifikacje zawodowe wyższe i w związku z tym mają możliwość przystąpienia do egzaminu oficerskiego, a w przyszłości mogą zajmować stanowiska kierownicze na różnych poziomach zarządzania, wydaje się zasadne ujednoczenie zakresu przekazywanej wiedzy (przedmioty i treści) z zakresu organizacji i zarządzania na wszystkich kierunkach studiów pierwszego stopnia. Na studiach drugiego stopnia natomiast powinny się pojawić komplementarne, bardziej szczegółowe i specjalistyczne treści w ramach rozważanej problematyki. Ponadto w ocenie autora korzystne byłoby, aby przedmioty fakultatywne z zakresu zarządzania, realizowane na studiach drugiego stopnia, miały status obowiązkowych.

Należy również pamiętać, że ukończenie studiów w WSPol nie jest tożsame z automatycznym uzyskaniem stopnia oficerskiego (poza kierunkiem nauka o Policji) czy awansu, w tym

Lp.	Forma kształcenia	Czas realizacji (w godzinach)	
		Stacjonarnie	Niestacjonarnie
1.	Nauka o Policji — studia pierwszego stopnia	186	-
2.	Zarządzanie jednostką organizacyjną w administracji publicznej — studia podyplomowe	-	170
3.	Bezpieczeństwo wewnętrzne — studia drugiego stopnia	112	59
4.	Kryminologia — studia pierwszego stopnia	66	57
5.	Kryminologia — studia drugiego stopnia	65	45
6.	Szkolenie zawodowe dla absolwentów szkół wyższych (SASW)	65	-
7.	Kurs specjalistyczny w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji	44	-
8.	Bezpieczeństwo wewnętrzne — studia pierwszego stopnia	40	21
9.	Kurs specjalistyczny dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	35	-
10.	Kurs doskonalenia zawodowego dla komendantów miejskich, powiatowych i rejonowych Policji z zakresu wybranych aspektów kierowania jednostką Policji	53	-

Tabela 10. Kształcenie i doskonalenie kompetencji kierowniczych w Policji — zestawienie zbiorcze wg największej liczby godzin

Źródło: opracowanie własne

na stanowisko kierownicze, a jedynie daje możliwości takiego awansu i dalszego rozwoju zawodowego.

Jak wskazano w opracowaniu, kompetencje kierownicze są ważnym elementem osiągnięcia sukcesu w kierowaniu zespołami ludzkimi. Jednakże ich kształtowanie — jako proces wyjątkowo złożony — gwarancji powodzenia nie daje. W artykule przedstawiono niewielki wycinek problematyki kształtowania kompetencji kierowniczych w ramach systemu szkolnictwa policyjnego. Problematyka ta powinna być przedmiotem stałych badań oraz prac projektowych.

Na zakończenie autor pragnie przypomnieć, że podstawą dobrze realizowanego procesu kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego — w tym wypadku kompetencji kierowniczych — powinno być rzetelne przeprowadzenie analizy potrzeb w tym zakresie, a następnie odpowiednie dobranie tematyki, metod i form prowadzenia zajęć. Realizacja procesu w takim układzie pozwoli uzyskać efekty w postaci uzupełnień luk kompetencyjnych u przyszłych oficerów wyznaczonych na stanowiska kierownicze.

Bibliografia

- Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London 2014.
- Decyzja nr 200 komendanta głównego Policji z 2 sierpnia 2010 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym w zakresie zarządzania w jednostce organizacyjnej Policji (Dz. Urz. KGP z 2010 r., nr 9, poz. 43, z 2011 r., nr 4, poz. 31, z 2013 r., poz. 11 oraz z 2014 r., poz. 60).
- Decyzja nr 391 komendanta głównego Policji z 15 grudnia 2016 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Dz. Urz. KGP z 2016 r., poz. 75).
- Epstein R.M., Hundert E., *Defining and Assessing Professional Competence*, "The Journal of the American Medical Association", 9 January 2002.
- Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C., *A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in Context of a Quality Management Initiative*, "Decision Science" 2005, Vol. 36, Iss. 2.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
- Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów 2010.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006.
- Program kursu doskonalenia zawodowego dla komendantów miejskich, powiatowych i rejonowych Policji z zakresu wybranych aspektów kierowania jednostką Policji, Szczytno 2016.
- Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów (tekst jedn. DzU z 2020 r., poz. 1102 ze zm.).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Dane kadrowe Policji, stan na 1 lutego 2022 r., <<https://dane.gov.pl/pl/dataset/540,dane-kadrowe-policji>>, 5 kwietnia 2022 r.
- Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami* [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004.
- Uchwała nr 110/IV/2022 Senatu WSPol z 16 czerwca 2020 r. w sprawie ustalenia programu studiów na studiach pierwszego stopnia na kierunku nauka o Policji w WSPol.
- Uchwała nr 201/IV/2022 Senatu WSPol z 18 stycznia 2022 r. zmieniająca uchwałę w sprawie ustalenia programu studiów na studiach podyplomowych w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej w WSPol.
- Uchwała nr 54/IV/2022 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie ustalenia programu studiów na studiach pierwszego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w WSPol.
- Uchwała nr 55/IV/2019 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. w sprawie ustalenia programu studiów na studiach drugiego stopnia na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w WSPol.
- Uchwała nr 57/IV/2022 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie ustalenia programu studiów na studiach pierwszego stopnia na kierunku kryminologia w WSPol.
- Uchwała nr 58/IV/2022 Senatu WSPol z 10 września 2019 r. w sprawie ustalenia programu studiów na studiach drugiego stopnia na kierunku kryminologia w WSPol.
- „What is competency”, A Center of Excellence in Police Training and Development, Ontario, June 2005 [za:] Letkiewicz A., Szankin T., *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie w Policji*, Szczytno 2013.
- Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej Policji, nr projektu OR 00002611.