

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W CENTRUM SZKOLENIA POLICJI W LEGIONOWIE



insp. dr Roman Stawicki

Komendant
Centrum Szkolenia Policji



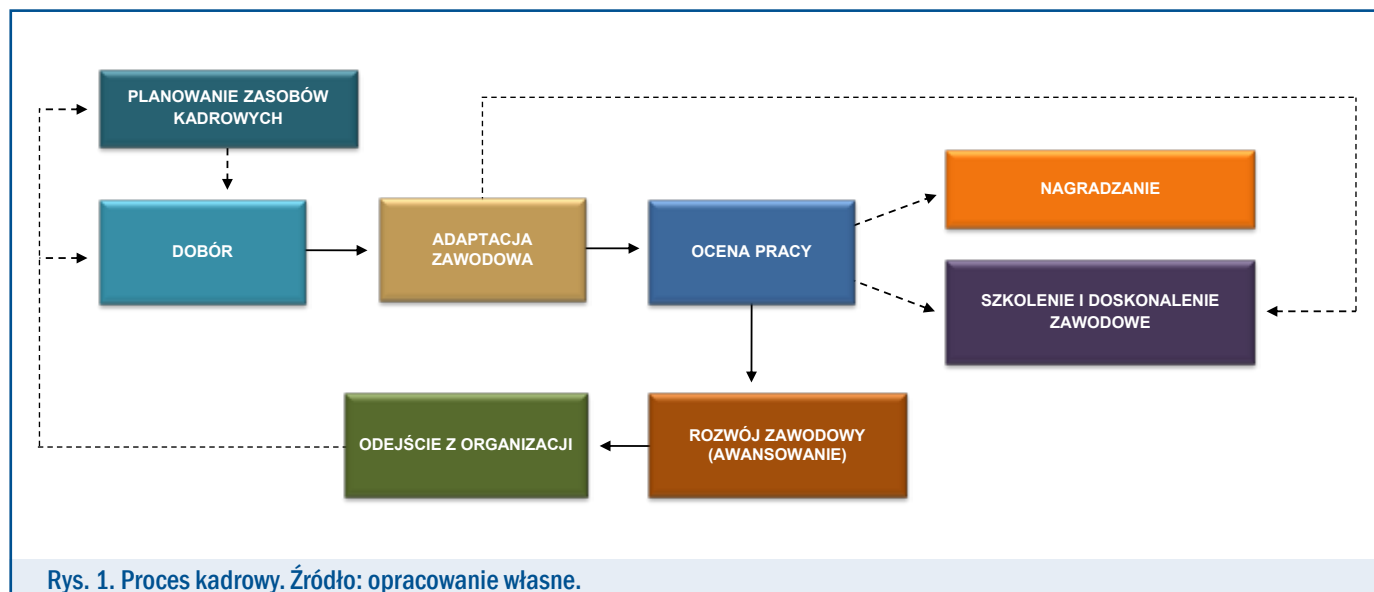
nadkom. Piotr Irzycki

Naczelnik
Wydziału Kadr CSP

Podejście do znaczenia czynnika ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji zmieniało się w ciągu wieków – od traktowania ludzi jako jednego z wielu zasobów organizacji do ugruntowania się poglądu, że ludzie stanowią najważniejsze aktywa organizacji, czyli są jej kapitałem. Rewolucję w myśleniu na ten temat spowodowały następujące determinanty: dynamiczny postęp technologiczny, który w rezultacie doprowadził do wzrostu znaczenia kompetencji personelu, konkurencyjność na rynku – w tej rywalizacji zwycięża ten, kto dysponuje większym potencjałem ludzkim, a także rozwój praw człowieka – prawo do pracy stanowi jedno z fundamentalnych praw człowieka.

Ponadto niezwykle istotnym czynnikiem implikującym obecnie zmiany systemowe w ramach procesu kadrowego są sami pracownicy, którzy oczekują nowoczesności, transparentności, jak również czytelnych zasad i kryteriów. Dlatego w procesie usprawniania funkcjonowania organizacji warto wykorzystywać filozofię zarządzania partycypacyjnego, czyli wypracowywać rozwiązania systemowe z udziałem jak największej grupy osób. Należy pamiętać, że osiągnięcie jakiegokolwiek celu w organizacji jest możliwe tylko wówczas, gdy utożsamia się z nim zdecydowana większość. Z tego powodu angażowanie dużej liczby współpracowników znacząco podwyższa prawdopodobieństwo pozytywnego odbioru społecznego wdrażanych rozwiązań i zmniejsza opór przed zmianą. Zarządzając kapitałem ludzkim w organizacji, trzeba mieć na względzie, że proces kadrowy to konglomerat, który składa się z kilku komponentów wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie (rys. nr 1).

Stąd dążąc do zbudowania systemu motywacyjnego, należy w sposób ciągły poprawiać wszystkie elementy tego kluczowego procesu. Warto podkreślić, że zgodnie z klasycznym modelem organizacji autorstwa H.J. Leavita każda organizacja składa się z elementów społecznych (ludzie, cele i zadania) oraz technicznych (struktura, technologia). Jednak dopiero wtedy, gdy stanowią one całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości, możemy mówić o organizacji¹. Centrum Szkolenia Policji w Legionowie (CSP) jest również jedną z tych organizacji, które starając się nadać za zmianami zachodzącymi w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym, rozpoczęły proces budowania i ustawicznego doskonalenia systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Poniżej zostaną przedstawione rozwiązania wybrane spośród kilkunastu, które wdrożono w ciągu ostatnich trzech lat. Oprócz tego zaprezentujemy dwa projekty, nad którymi aktualnie są prowadzone prace koncepcyjne.



Rys. 1. Proces kadrowy. Źródło: opracowanie własne.

Zaakcentowania wymaga fakt, że w przypadku każdego komponentu procesu kadrowego w ramach pierwszego etapu dokonano pogłębionej diagnozy dotychczasowych rozwiązań, w tym uwarunkowań prawnych, następnie wypracowywano kierunki zmian, a dopiero potem nowe procedury. Na wszystkich etapach prowadzono szerokie konsultacje społeczne. Podejmowano różnorodne działania zapewniające sprawny i skuteczną komunikację wewnętrzną w celu wyeliminowania tzw. szumów komunikacyjnych, a jeśli takie wystąpiły – niezwłocznie reagowano na nie akcją informacyjną. Równoległe prowadzono szkolenia, warsztaty i organizowano spotkania. Niekiedy pierwsze wersje rozwiązań znacząco różniły się od ostatecznych. Było to następstwo m.in. wiedzy, doświadczenia i gotowości całej społeczności na zmiany.

PROCEDURA DOBORU NA NAUCZYCIELI POLICYJNYCH CSP

Tryb postępowania z kandydatami wyrażającymi akces pełnienia służby w charakterze nauczyciela policyjnego określa *Procedura doboru na nauczycieli policyjnych CSP*.

Dobór kandydatów na nauczycieli policyjnych realizowany jest w szczególności poprzez:

- 1) zamieszczenie ogłoszenia na stronie internetowej CSP oraz Informacyjnego Serwisu Policyjnego, wzór tego ogłoszenia stanowi załącznik nr 1 do procedury doboru;
- 2) zgłoszenie się kandydata pomimo niezamieszczenia ogłoszenia, o którym mowa w pkt 1.

Kandydat na nauczyciela policyjnego CSP powinien:

- 1) spełniać wymagania w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, określone w odrębnych przepisach, niezbędne do mianowania na wybrane stanowisko służbowe;
- 2) posiadać co najmniej 5-letni staż służby w Policji;
- 3) posiadać co najmniej 2-letnie doświadczenie w realizowaniu zadań zgodnie z właściwością komórki dydaktyczno-wychowawczej, w której będzie pełnił służbę.

Proces doboru nauczycieli policyjnych składa się z następujących etapów:

- 1) zgłoszenie się kandydata i wypełnienie ankiety osobowej;
- 2) rozmowa wstępna;
- 3) rozmowa z kierownikiem właściwej komórki dydaktyczno-wychowawczej;
- 4) przegląd akt osobowych kandydata;
- 5) przeprowadzenie zajęć dydaktycznych;
- 6) rozmowa z Zastępcą Komendanta CSP właściwym w sprawach dydaktycznych.

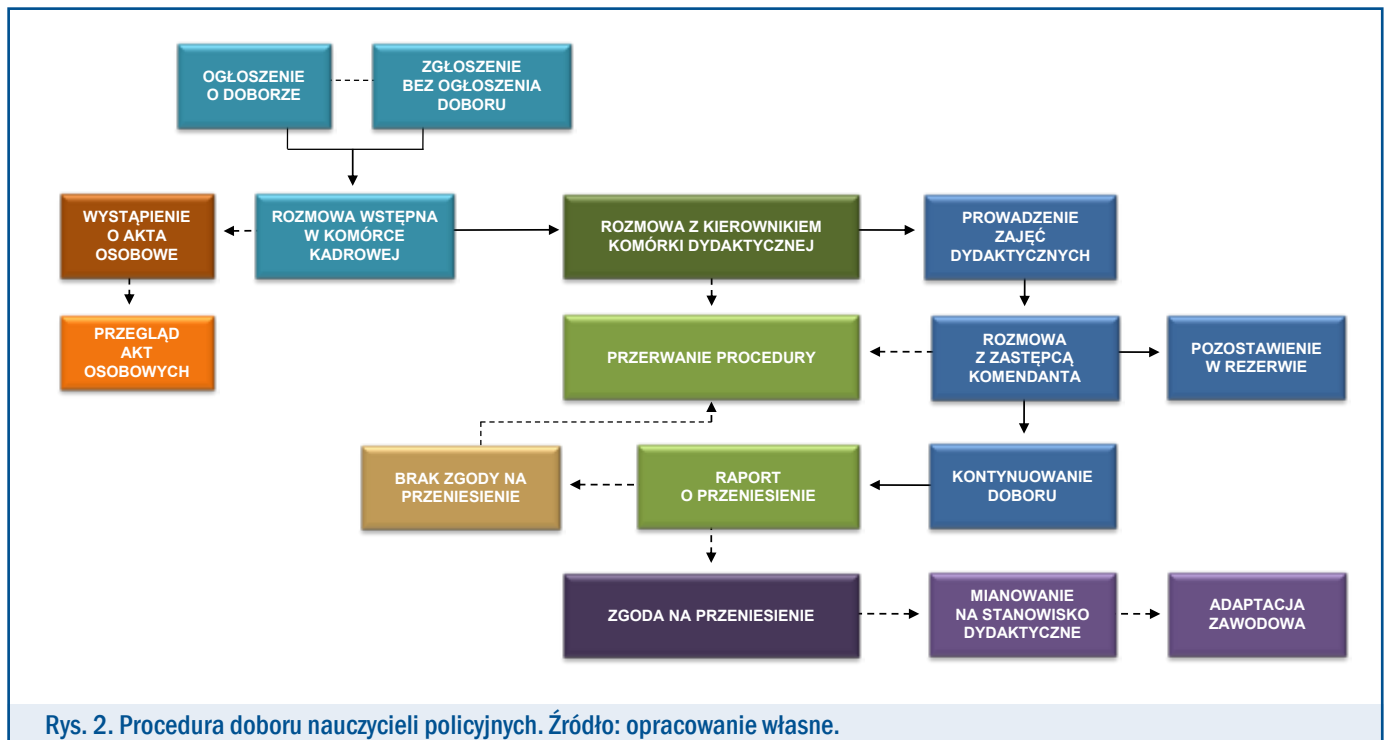
Procedura doboru na nauczycieli policyjnych rozpoczyna się od zgłoszenia kandydata do komórki kadrowej i wypełnienia ankiety osobowej. Potem policjant lub pracownik komórki kadrowej przeprowadza rozmowę wstępną, podczas której informuje zainteresowanego m.in. o warunkach pełnienia służby w CSP. Następnie kandydat jest kierowany na spotkanie z kierownikiem właściwej komórki dydaktyczno-wychowawczej, który na podstawie rozmowy podejmuje decyzję o kontynuowaniu procedury doboru lub jej przerwaniu. W przypadku podjęcia decyzji o kontynuowaniu procedury, z komórki kadrowej do jednostki macierzystej kandydata zostaje wystosowane pismo w sprawie przesłania jego akt osobowych.

Po zapoznaniu się z ankietą osobową oraz aktami osobowymi kandydata kierownik komórki dydaktyczno-wychowawczej:

- 1) podejmuje decyzję o dopuszczeniu policjanta do kolejnego etapu lub o przerwaniu wobec niego procedury doboru, o czym informuje kierownika komórki kadrowej;
- 2) w przypadku podjęcia decyzji o dopuszczeniu do następnego etapu procedury doboru uzgadnia z zainteresowanym termin przeprowadzenia przez niego zajęć dydaktycznych.

W trakcie prowadzonych zajęć dydaktycznych kompetencje kandydata są oceniane przez kierownika komórki dydaktyczno-wychowawczej oraz psychologa. W zajęciach dydaktycznych może uczestniczyć, w charakterze obserwatora, kierownik komórki kadrowej.

Pozytywna ocena z przeprowadzonych zajęć dydaktycznych jest podstawą do dopuszczenia osoby do kolejnego etapu doboru, którym jest rozmowa z Zastępcą Komendanta. Na podstawie akt osobowych, dokumentacji sporządzonej w ramach doboru oraz wyniku rozmowy Zastępcy Komendanta podejmuje decyzję o przyjęciu policjanta na stanowisko nauczyciela



Rys. 2. Procedura doboru nauczycieli policyjnych. Źródło: opracowanie własne.

policyjnego albo przerwaniu wobec niego procedury doboru lub o pozostawieniu kandydata w rezerwie kadrowej. W przypadku kontynuowania doboru zainteresowany jest powiadamiany o konieczności złożenia raportu o przeniesieniu do dalszego pełnienia służby w CSP.

Istotne jest również to, że procedury doboru nie stosuje się wobec:

- 1) policjanta pełniącego służbę w CSP na stanowisku dydaktycznym przeniesionego na stanowisko dydaktyczne do innej komórki dydaktyczno-wychowawczej CSP;
- 2) policjanta spoza CSP, który pełnił służbę na stanowisku dydaktycznym w CSP, bez względu na okres, który upłynął od przeniesienia z CSP do dalszego pełnienia służby w innej jednostce organizacyjnej Policji;
- 3) policjanta spoza CSP pełniącego służbę na stanowisku dydaktycznym w szkole policyjnej przeniesionego do dalszego pełnienia służby w CSP na stanowisku dydaktycznym;
- 4) policjanta spoza CSP, który delegowany był do czasowego pełnienia służby w pionie dydaktycznym CSP i prowadził zajęcia dydaktyczne w charakterze nauczyciela stowarzyszonego, jeżeli zrealizował co najmniej 200 godzin zajęć dydaktycznych w okresie 2 lat poprzedzających zgłoszenie chęci pełnienia służby na stanowisku nauczyciela policyjnego w CSP (rys. nr 2).

Warto zaznaczyć, że procedurę doboru stosuje się odpowiednio wobec kandydatów na pracownicze stanowiska nauczycieli policyjnych.

ZASADY PROWADZENIA ADAPTACJI ZAWODOWEJ NAUCZYCIELI POLICYJNYCH

Adaptacja zawodowa ma na celu przygotowanie nauczyciela policyjnego do samodzielnego wykonywania zadań służbowych. Przebieg tego procesu określają *Zasady prowadzenia*

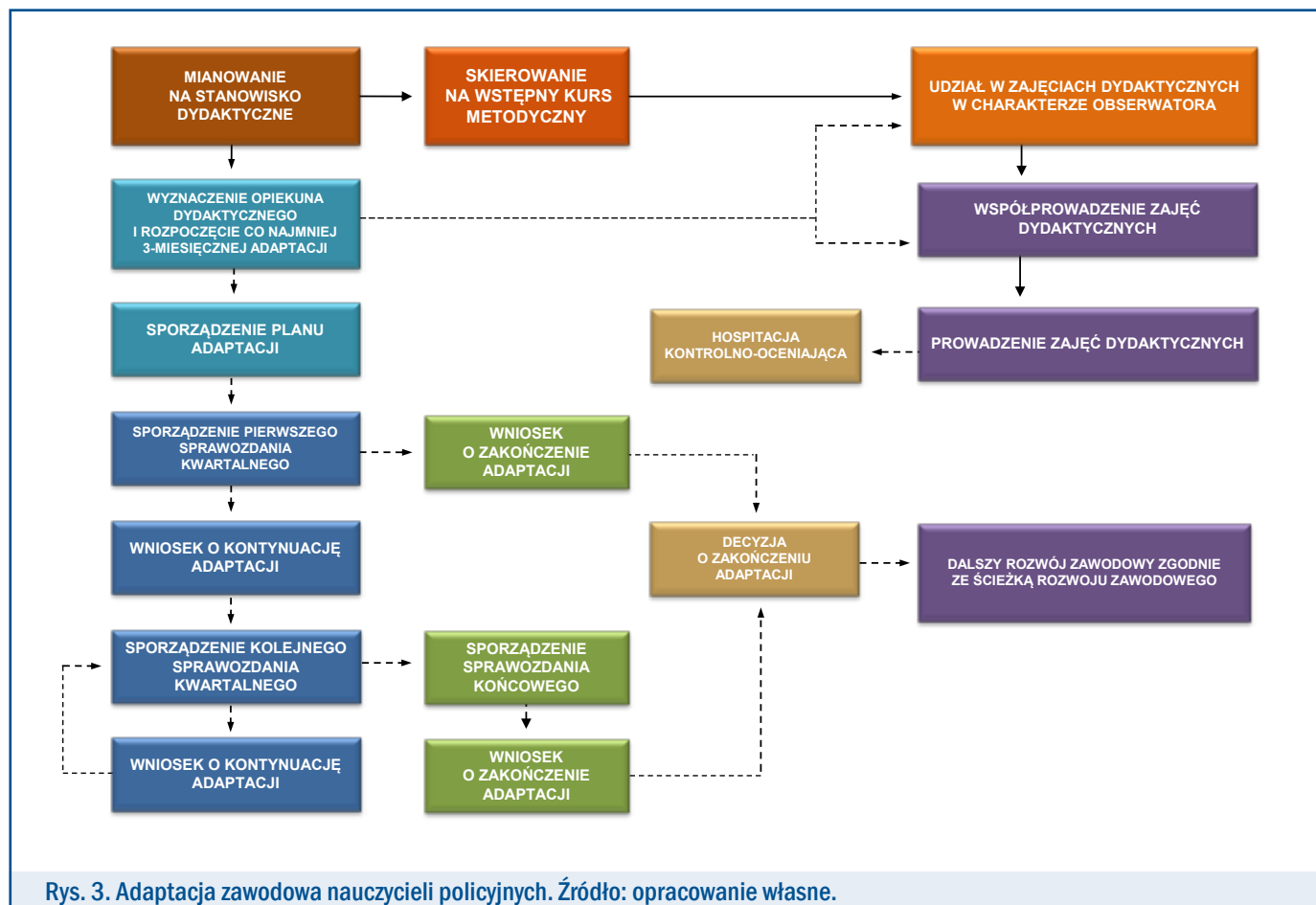
adaptacji zawodowej nauczycieli policyjnych przyjętych do służby w CSP. Nadzór nad procesem wprowadzania do pracy sprawuje kierownik komórki dydaktyczno-wychowawczej, w której nauczyciel policyjny pełni służbę. Proces adaptacji zawodowej nauczyciela policyjnego rozpoczyna się z dniem przeniesienia policjanta do dalszego pełnienia służby w pionie dydaktycznym CSP i trwa co najmniej 3 miesiące. Za jego realizację jest odpowiedzialny opiekun dydaktyczny nauczyciela policyjnego wyznaczony przez kierownika komórki dydaktyczno-wychowawczej.

W trakcie adaptacji zawodowej nauczyciel policyjny uczestniczy we wstępnym kursie metodycznym, zgodnie ze *Ścieżką rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych pełniących służbę w CSP*, oraz – w miarę możliwości – w zajęciach dydaktycznych jako obserwator, współprowadzący, a następnie prowadzący zajęcia.

Do zadań opiekuna dydaktycznego należy zwłaszcza:

- 1) zapoznanie nauczyciela policyjnego z zakresem działania komórki dydaktyczno-wychowawczej, w której pełni służbę, oraz z zadaniami, uprawnieniami i obowiązkami na zajmowanym stanowisku służbowym;
- 2) przygotowanie nauczyciela policyjnego do samodzielnego realizowania zadań służbowych;
- 3) przekazywanie spostrzeżeń z przebiegu adaptacji zawodowej kierownikowi komórki dydaktyczno-wychowawczej;
- 4) sporządzanie odpowiedniej dokumentacji, a w szczególności *Planu adaptacji zawodowej nauczyciela policyjnego*.

W przypadku podjęcia przez kierownika komórki dydaktyczno-wychowawczej decyzji o zakończeniu procesu adaptacji zawodowej nauczyciela policyjnego, opiekun dydaktyczny sporządza *Sprawozdanie końcowe z przebiegu adaptacji zawodowej nauczyciela policyjnego* i przekazuje komplet dokumentacji adaptacyjnej kierownikowi komórki dydaktyczno-wychowawczej. Jeżeli po upływie pierwszych 3 miesięcy adaptacji zawodowej zawarto w sprawozdaniu kwartalnym wnioski o jej zakończenie, nie sporządza się sprawozdania końcowego.



Rys. 3. Adaptacja zawodowa nauczycieli policyjnych. Źródło: opracowanie własne.

Następnie kierownik komórki dydaktyczno-wychowawczej przesyła do kierownika komórki kadrowej pisemną informację o zakończeniu adaptacji zawodowej nauczyciela policyjnego celem włączenia do akt osobowych policjanta (rys. nr 3).

Warto podkreślić, że procedurę stosuje się odpowiednio do nowo przyjętych pracowników zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych w CSP.

ŚCIEŻKA ROZWOJU ZAWODOWEGO NAUCZYCIELI POLICYJNYCH

Podejmując próbę odpowiedzi na jedno z najtrudniejszych pytań: „Co muszę zrobić, aby awansować?”, opracowano *Ścieżkę rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych*. Zdefiniowane wymagania mają charakter wewnętrznych uregulowań i nie wynikają wprost z przepisów prawa powszechnie obowiązującego. Warto przypomnieć, że kryteria niezbędne do mianowania na poszczególne stanowiska służbowe określa rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków ich mianowania na wyższe stanowiska służbowe (Dz. U. Nr 123, poz. 857, z późn. zm.). Postanowienia zawarte w *Ścieżce rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych* mają na celu zmotywowanie policjantów zaangażowanych w proces

dydaktyczny do rozwoju zawodowego i skutecznej oraz efektywnej realizacji zadań służbowych.

Przed omówieniem poszczególnych etapów *Ścieżki rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych* konieczne jest przedstawienie katalogu wykonawczych stanowisk dydaktycznych CSP:

- 1) instruktor;
- 2) młodszy wykładowca;
- 3) wykładowca;
- 4) starszy wykładowca.

Dla pełnego zrozumienia poszczególnych komponentów *Ścieżki rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych* ważna jest terminologia używana w tej koncepcji, m.in.:

PUBLIKACJE – książki, materiały dydaktyczne i artykuły wydane drukiem przez CSP lub książki przygotowane do wydania, które zostały pozytywnie zrecenzowane, lub materiały dydaktyczne, które zostały pozytywnie zaopiniowane przez kierownika komórki dydaktyczno-wychowawczej, lub wydane drukiem poza CSP książki i artykuły o tematyce bezpieczeństwa wewnętrznego;

HOSPITACJE ZAJĘĆ – hospitacje kontrolno-oceniające, o których mowa w odrębnej procedurze związanej z planowaniem i realizacją hospitacji oraz kontroli (przy ocenianiu stosowana jest skala ocen obowiązująca w szkolnictwie policyjnym od 1 do 6);

WSTĘPNY KURS METODYCZNY – ukończenie kursu doskonalenia zawodowego lokalnego z zakresu metodyki nauczania;

Ścieżka rozwoju zawodowego

PIERWSZY POZIOM DOSKONALENIA METODYCZNEGO – ukończenie dwóch wybranych kursów doskonalenia zawodowego lokalnego z zakresu metodyki dla nauczycieli policyjnych, które obejmują:

- budowanie konspektu zajęć dydaktycznych,
- chronologię zajęć dydaktycznych,
- wykorzystywanie środków dydaktycznych,
- przekazywanie informacji zwrotnej słuchaczowi;

DRUGI POZIOM DOSKONALENIA METODYCZNEGO – ukończenie dwóch wybranych kursów doskonalenia zawodowego lokalnego z zakresu metodyki dla nauczycieli policyjnych, które obejmują:

- motywowanie słuchaczy,
- tworzenie narzędzi oceny,
- obsługę tablicy interaktywnej – poziom podstawowy,
- kierowanie grupą szkoleniową;

TRZECI POZIOM DOSKONALENIA METODYCZNEGO – ukończenie trzech wybranych kursów doskonalenia zawodowego lokalnego z zakresu metodyki dla nauczycieli policyjnych, które obejmują:

- nadzór nad procesem dydaktycznym,
- mierzenie jakości szkolenia,
- obsługę tablicy interaktywnej – poziom zaawansowany,
- kierowanie grupą szkoleniową,
- tworzenie filmu dydaktycznego;

PRAKTYKI ZAWODOWE – delegowanie do czasowego pełnienia służby w tej samej lub innej miejscowości.

Pierwszym i najniższym stanowiskiem dydaktycznym w CSP jest „instruktor”. Zasadą jest przyjmowanie i mianowanie na to stanowisko policjantów z innych jednostek organizacyjnych Policji. Z tego względu *Ścieżka rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych* nie wprowadza żadnych dodatkowych wymagań co do objęcia tego stanowiska.

Kolejnym stanowiskiem w strukturze hierarchicznej jest „młodszy wykładowca”. Policjanci są już na tym etapie zachęcani do rozwijania swojej twórczości intelektualnej i podnoszenia jakości realizowanych zadań. Oczekiwana nagrodą dla policjanta stanowi możliwość objęcia tego stanowiska. Jednak wymaganym warunkiem jest nienaganne pełnienie służby na stanowisku

instruktora przez okres minimum 2 lat. W tym czasie zainteresowany powinien napisać co najmniej jedną publikację lub być jej współautorem. Przed podjęciem decyzji o mianowaniu policjant jest poddawany hospicjom kontrolno-oceniającym przez swojego bezpośredniego przełożonego. Z dwóch ostatnich hospicjacji musi otrzymać średnią ocenę wynoszącą minimum 4,0. Ponadto w okresie 12 miesięcy poprzedzających awansowanie powinien uzyskać co najmniej ocenę dobrą z hospicjacji kontrolno-oceniającej przeprowadzonej przez Zastępcę Komendanta ds. dydaktycznych. Istotną kwestią jest też doskonalenie warsztatu metodycznego. Policjant zajmujący stanowisko instruktora przed mianowaniem na stanowisko młodszego wykładowcy jest zobowiązany odbyć wstępny kurs metodyczny, a także musi ukończyć pierwszy poziom doskonalenia metodycznego. Oprócz tego przewidziano w tym czasie obowiązkowy udział nauczyciela policyjnego w praktykach zawodowych trwających co najmniej 3 miesiące.

Po mianowaniu na stanowisko młodszego wykładowcy następuje kolejna faza rozwoju zawodowego i kontynuowane są działania motywujące do samokształcenia oraz efektywnej pracy. Na stanowisko wykładowcy może być awansowana osoba, która pełni służbę na stanowisku młodszego wykładowcy przez co najmniej 3 lata. Od kandydata wymaga się też napisania co najmniej 2 publikacji. Większe są również oczekiwania dotyczące ocen uzyskanych z hospicjacji. Pożądana jest średnia ocena z dwóch ostatnich hospicjacji kontrolno-oceniających wynosząca co najmniej 5,0, jak również ocena bardzo dobra z hospicjacji kontrolno-oceniającej przeprowadzonej przez Zastępcę Komendanta ds. dydaktycznych, w okresie 12 miesięcy poprzedzających mianowanie. Ponadto policjant musi ukończyć drugi poziom kursu metodycznego i odbyć kolejną praktykę zawodową trwającą co najmniej 3 miesiące. Dla najlepszych i najbardziej doświadczonych nauczycieli przewidziano możliwość awansu na najwyższe stanowisko wykonawcze w pionie dydaktycznym, a mianowicie stanowisko starszego wykładowcy. Jest to stanowisko dla typowego mentora – policjanta, który opanował rzemiosło andragogiki policyjnej i jest wykwalifikowanym specjalistą w określonej dziedzinie wiedzy policyjnej. Funkcjonariusz ten powinien pełnić służbę na stanowisku wykładowcy przez co najmniej 3 lata. Komendant CSP podejmuje decyzję o mianowaniu, jeżeli kandydat jest autorem minimum kolejnych 2 publikacji i otrzymał oceny bar-



Rys. 4. Ścieżka rozwoju nauczycieli policyjnych. Źródło: opracowanie własne.

dzo dobre z dwóch hospitacji kontrolno-oceniających. Niezbędne jest także ukończenie przez niego trzeciego poziomu kursu metodycznego i odbycie kolejnej praktyki zawodowej trwającej co najmniej 3 miesiące.

Jednocześnie postanowiono, że nie można awansować policjanta przed zatarciem kary dyscyplinarnej albo w czasie wykonywania orzeczenia dyscyplinarnego o uznaniu go winnym i odstąpieniu od ukarania.

Warto dodać, że w uzasadnionych przypadkach można mianować na wyższe stanowisko służbowe policjanta przeniesionego do dalszego pełnienia służby w CSP, z wyłączeniem obowiązku zajmowania poszczególnych stanowisk oraz spełnienia wymagań opisanych w *Ścieżce rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych*.

Ponadto należy podkreślić, iż osoby pełniące służbę w CSP w dniu wejścia w życie *Ścieżki rozwoju zawodowego nauczycieli policyjnych* zostały zobowiązane do uzupełnienia swoich kwalifikacji zawodowych o odpowiednie kursy doskonalenia zawodowego lokalnego na poszczególnych poziomach doskonalenia metodycznego. Przyjęto też, że publikacje nauczycieli policyjnych dotychczas pełniących służbę będą uwzględniane przy awansowaniu na wyższe stanowisko służbowe (rys. nr 4).

ZASADY KIEROWANIA NA SZKOLENIE ZAWODOWE DLA ABSOLWENTÓW SZKÓŁ WYŻSZYCH

Policjanci zajmujący stanowiska dydaktyczne mają możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych na szkoleniu zawodowym dla absolwentów szkół wyższych organizowanym przez Wyższą Szkołę Policji w Szczytnie. Dla wielu policjantów jest to spełnienie ich zawodowych ambicji i szansa na dalszy awans, a także budowanie prestiżu nie tylko w społeczności policyjnej. Ze względu na relatywnie małe możliwości kierowania policjantów na tę formę szkolenia, w porównaniu z liczbą osób zgłaszających akces, podjęto decyzję o opracowaniu obiektywnych i powszechnie znanych zasad naboru.

Warto przypomnieć, że na to szkolenie może zostać skierowany policjant, który obligatoryjnie spełnia następujące wymagania wynikające z prawa powszechnie obowiązującego:

- 1) posiada wykształcenie wyższe z tytułem zawodowym magistra lub innym równorzędnym tytułem;
- 2) złożył pisemny raport w tej sprawie;
- 3) ma zapewnione, bezpośrednio po ukończeniu szkolenia, stanowisko służbowe, na którym są wymagane kwalifikacje zawodowe wyższe, lub pełni służbę na stanowisku służbowym, dla którego określono policyjny stopień etatowy w korpusie oficerów Policji;
- 4) najpóźniej w dniu ukończenia szkolenia spełni wymóg w zakresie stażu służby, od którego uzależnione jest mianowanie lub powołanie na stanowisko służbowe;
- 5) uzyskał pozytywną opinię służbową, o której mowa w przepisach rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów (Dz. U. z 2013 r. poz. 883).

Kolejnym niezbędnym warunkiem, jaki musi spełniać kandydat z komórki dydaktycznej, jest zakończenie adaptacji za-

wodowej, jak również co najmniej 2-letni staż służby w CSP. Policjant spełniający wskazane wymogi zostaje poddany ocenie punktowej. Oceny tej dokonuje komisja, w skład której wchodzi kierownicy komórek organizacyjnych, z których wywodzą się kandydaci, oraz kierownik komórki kadrowej. Kwalifikacja kandydatów odbywa się raz do roku, a ranking obowiązuje w następnym roku kalendarzowym.

KANDYDACI SĄ PODDAWANI OCENIANIU Z ZACHOWANIEM WSKAZANEGO SYSTEMU PUNKTOWEGO:

1. Ogólny staż służby w Policji – 1 punkt za każdy rok służby.

Każdy rok służby w Policji przeliczany jest na 1 punkt, z tym że pełne 7 miesięcy liczone będzie jako 1 rok, a okres krótszy nie będzie brany pod uwagę.

2. Staż służby w jednostce szkoleniowej Policji – 2 punkty za każdy rok służby.

Każdy rok służby w jednostce szkoleniowej Policji jest przeliczany na 2 punkty, z zachowaniem zasad jak w ust. 1.

3. Rodzaj ukończonych studiów wyższych II stopnia – 5 punktów za każde studia.

Pod uwagę są brane, przydatne w CSP, kierunki studiów wyższych II stopnia, o których mowa w załączniku do procedury, korelujące z profilem kompetencyjnym stanowiska zajmowanego przez kandydata. W przypadku posiadania więcej niż jednego tytułu zawodowego magistra na wskazanym w załączniku kierunku kandydat otrzymuje punkty za każde ukończone studia.

4. Ukończone studia podyplomowe – 2 punkty za każde studia.

Pod uwagę są brane wszystkie rodzaje studiów podyplomowych. W przypadku ukończenia więcej niż jednego kierunku studiów podyplomowych kandydat otrzymuje 2 punkty za każdy ukończony kierunek studiów.

5. Wydane publikacje – 5 punktów za każdą publikację lub materiał dydaktyczny i 2 punkty za artykuł.

Pod uwagę są brane publikacje wydane przez CSP lub przygotowane do wydania, które zostały pozytywnie zrecenzowane, lub wydane poza CSP, a także materiały dydaktyczne oraz artykuły związane z tematyką policyjną.

6. Wynik hospitacji kontrolno-oceniających – średnia ocena z ostatnich dwóch hospitacji.

Średnia ocena z ostatnich dwóch hospitacji kontrolno-oceniających jest jednocześnie liczbą punktów przyznawanych kandydatowi.

7. Korzystanie ze zwolnień lekarskich – 0 albo 4 punkty.

W tym obszarze pod uwagę branych jest 12 ostatnich miesięcy. Jeżeli kandydat nie przebywał na zwolnieniu lekarskim albo korzystał ze zwolnień lekarskich przez okres nie dłuższy niż 20 dni kalendarzowych – otrzymuje 4 punkty. Jeżeli korzystał ze zwolnień lekarskich przez okres dłuższy niż 20 dni kalendarzowych – nie otrzymuje żadnego punktu. Przy ustalaniu czasu trwania zwolnienia lekarskiego nie są brane pod uwagę zwolnienia związane z wypadkiem w służbie lub w związku z pełnieniem służby.

8. Udział w kolejnym rankingu – 2 punkty.

W przypadku, gdy liczba kandydatów jest większa niż liczba przyznanych miejsc, kandydaci, którzy nie zostali zakwalifikowani na szkolenie, przechodzą automatycznie do rankingu w roku następnym, z uwzględnieniem posiadanego stanu punktów, powiększonego o 2 punkty za okres oczekiwania oraz dodatkowe osiągnięcia.

Zasady przyznawania nagród motywacyjnych

Istotne jest, że w przypadku uzyskania przez kandydatów równej liczby punktów o miejscu na liście rankingowej decyduje staż służby w Policji.

Informacje o spełnieniu przez kandydatów kryteriów są przekazywane do komórki kadrowej, w której jest sporządzany końcowy raport, zawierający ostateczną liczbę punktów przyznaną poszczególnym kandydatom. Następnie, po przekazaniu do CSP informacji o planowanym postępowaniu kwalifikacyjnym na kurs oficerski, w zależności od limitu przyznanego CSP, na podstawie wyżej opisanego rankingu jest podejmowana decyzja o skierowaniu najlepszych kandydatów (rys. nr 5).

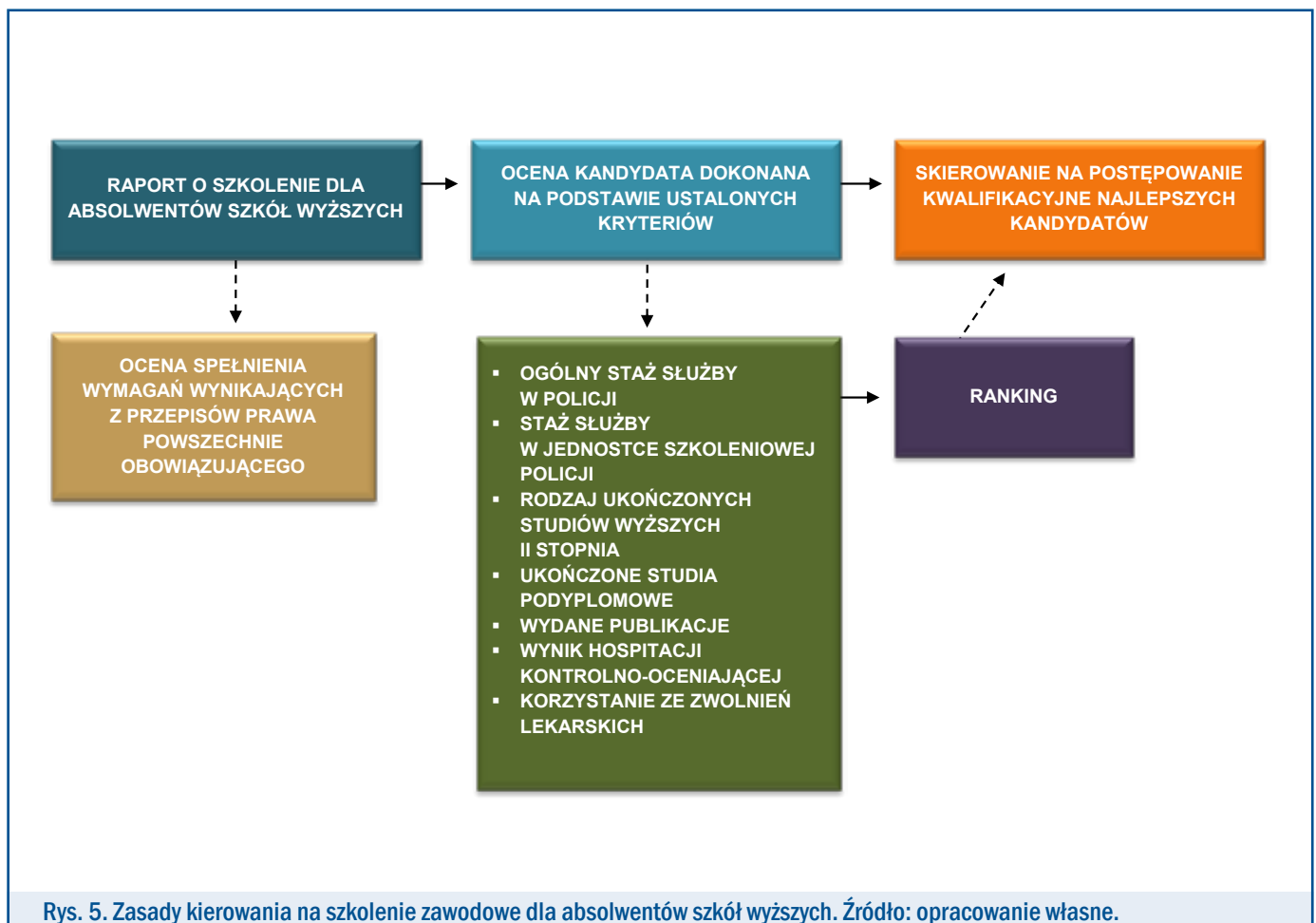
Kryteria oceniania są wszystkim znane i każdy policjant ma możliwość przygotować się do ich spełnienia na jak najwyższym poziomie.

ZASADY PRYZNAWANIA I PODZIAŁU NAGRÓD MOTYWACYJNYCH W FORMIE PIENIĘŻNEJ PRACOWNIKOM I POLICJANTOM CSP

Próbę opracowania nowych i transparentnych regulacji podjęto ze względu na brak jednolitych oraz obiektywnych zasad przyznawania i podziału nagród motywacyjnych. Realizacja

projektu została przeprowadzona przez zespół zadaniowy, w skład którego weszli kierownicy komórek organizacyjnych, pracownicy posiadający wiedzę i doświadczenie przydatne przy projektowaniu nowych rozwiązań systemowych, a także partnerzy społeczni – przedstawiciele organizacji związków zawodowych.

Prace nad modelem nagradzania zakończyły się opracowaniem *Zasad przyznawania i podziału nagród motywacyjnych w formie pieniężnej pracownikom i policjantom CSP*. Niezależnie od przyjętych uregulowań zaakcentowano, że podstawą wystąpienia z wnioskiem o nagrodę są przepisy prawa powszechnie i wewnętrznie obowiązującego, zawierające ogólne przesłanki, których spełnienie może decydować o przydzieleniu nagrody motywacyjnej. Omawiając przesłanki nagradzania, należy wskazać, że wobec pracownika znajduje zastosowanie również § 66 ust. 1 pkt 1 *Regulaminu pracy w CSP*, stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 2 Komendanta CSP z dnia 17 marca 2009 r. w sprawie ustalenia regulaminu pracy w CSP. Zgodnie z tym regulaminem pracownikowi, który przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy, podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczynia się szczególnie do wykonywania zadań zakładu, może być przyznana nagroda pieniężna (w istocie treści te zostały recypowane z Kodeksu pracy). Z kolei wobec policjanta zastosowanie ma art. 110a ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687, z późn. zm.). Przepis ten stanowi, że policjantowi mogą być przyznawane między innymi nagrody motywacyjne w formie pieniężnej za wzoro-



Rys. 5. Zasady kierowania na szkolenie zawodowe dla absolwentów szkół wyższych. Źródło: opracowanie własne.

we wykonywanie zadań służbowych, wykazane w służbie męstwo i inicjatywę oraz pełnienie służby w trudnych warunkach. Dodatkowo przypomniano, że nagrody przyznaje Komendant CSP, po złożeniu wniosków przez zastępcę komendanta lub kierownika komórki. Ponieważ w *regulaminie CSP* występują komórki organizacyjne, które nie są zarządzane przez typowe stanowisko kierownicze (np. zespół), zaznaczono, że przez kierownika komórki organizacyjnej trzeba również rozumieć koordynatora etatowej komórki. Zastępca Komendanta CSP albo kierownik komórki, zgodnie ze swoją właściwością, został zobowiązany do zapoznania z wnioskiem pracownika i policjanta, których wniosek dotyczy, a następnie do przesłania wniosku do kierownika komórki kadrowej. Bardzo istotne znaczenie ma to, że z propozycją przyznania nagrody jest zapoznawany upoważniony przedstawiciel partnera społecznego – związków zawodowych, odpowiednio – pracowniczych i policyjnych. Na potrzeby usystematyzowania nazewnictwa zaproponowano, że stanowiskiem:

1) kierowniczym:

- a) podstawowym – jest stanowisko kierownika komórki,
- b) niższego szczebla – jest stanowisko zastępcy kierownika komórki i stanowisko szefa kuchni;

2) samodzielnym – jest stanowisko jednoosobowe, o którym mowa w *regulaminie CSP*, stanowisko radcy (z wyłączeniem koordynatora komórki) i stanowisko radcy prawnego.

Przyjęte zasady odnoszą się zarówno do **nagród doraźnych**, przydzielanych na indywidualny wniosek niezwłocznie po wystąpieniu zdarzenia uzasadniającego podjęcie reakcji na pozytywne działanie podległego pracownika lub policjanta, jak i – co ważne ze względu na relatywnie ograniczony budżet – do **nagród okresowych**.

Wniosek o nagrodę doraźną wymaga precyzyjnego uzasadnienia, w którym wskazuje się konkretne dokonania pracownika lub policjanta.

W ramach zawartej umowy społecznej uznano, iż nagroda motywacyjna nie powinna być przyznana osobie:

- 1) która została zatrudniona lub przeniesiona do dalszego pełnienia służby w CSP w trakcie ocenianego okresu;
- 2) która nie świadczyła pracy/służby łącznie dłużej niż przez 20% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie, z powodu:
 - a) zwolnienia od zajęć służbowych na skutek choroby lub wypadku, w tym w ramach świadczenia rehabilitacyjnego, opieki nad chorym dzieckiem lub innym chorym członkiem rodziny,
 - b) korzystania z urlopu bezpłatnego, macierzyńskiego, wychowawczego;
- 3) która odbywała szkolenie zawodowe lub kurs doskonalenia zawodowego, trwające dłużej niż 50% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie;
- 4) wobec której występują ujemne przesłanki zawarte w przepisach prawa powszechnie obowiązującego;
- 5) która nie realizowała wzorowo obowiązków służbowych.

Od tych ujemnych przesłanek przewidziano oczywiście wyjątek, zgodnie z którym w uzasadnionych przypadkach można przyznać nagrodę II stopnia:

- 1) pracownikowi, z którym nawiązano stosunek pracy w ocenianym okresie, jeżeli był zatrudniony w CSP przez co najmniej 80% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie, a jego absencja nie przekroczyła 5 dni roboczych;

- 2) policjantowi, który został przeniesiony do dalszego pełnienia służby w ocenianym okresie, jeżeli pełnił służbę w CSP przez co najmniej 50% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie, a jego absencja nie przekroczyła 5 dni roboczych.

POSTANOWIONO, ŻE PODZIAŁ NAGRÓD OKRESOWYCH NASTĘPUJE PO PRZYPORZĄDKOWANIU PRACOWNIKA I POLICJANTA DO JEDNEJ Z TRZECH GRUP:

nagroda I stopnia

GRUPA I – osoba wzorowo realizująca zadania służbowe oraz przejawiająca ponadprzeciętne zaangażowanie, w szczególności w porównaniu z pozostałymi osobami na podobnych stanowiskach, lub której działania w ocenianym okresie miały wpływ na organizację, wizerunek lub usprawnienie funkcjonowania komórki organizacyjnej albo CSP;

nagroda II stopnia

GRUPA II – osoba wzorowo realizująca zadania służbowe;

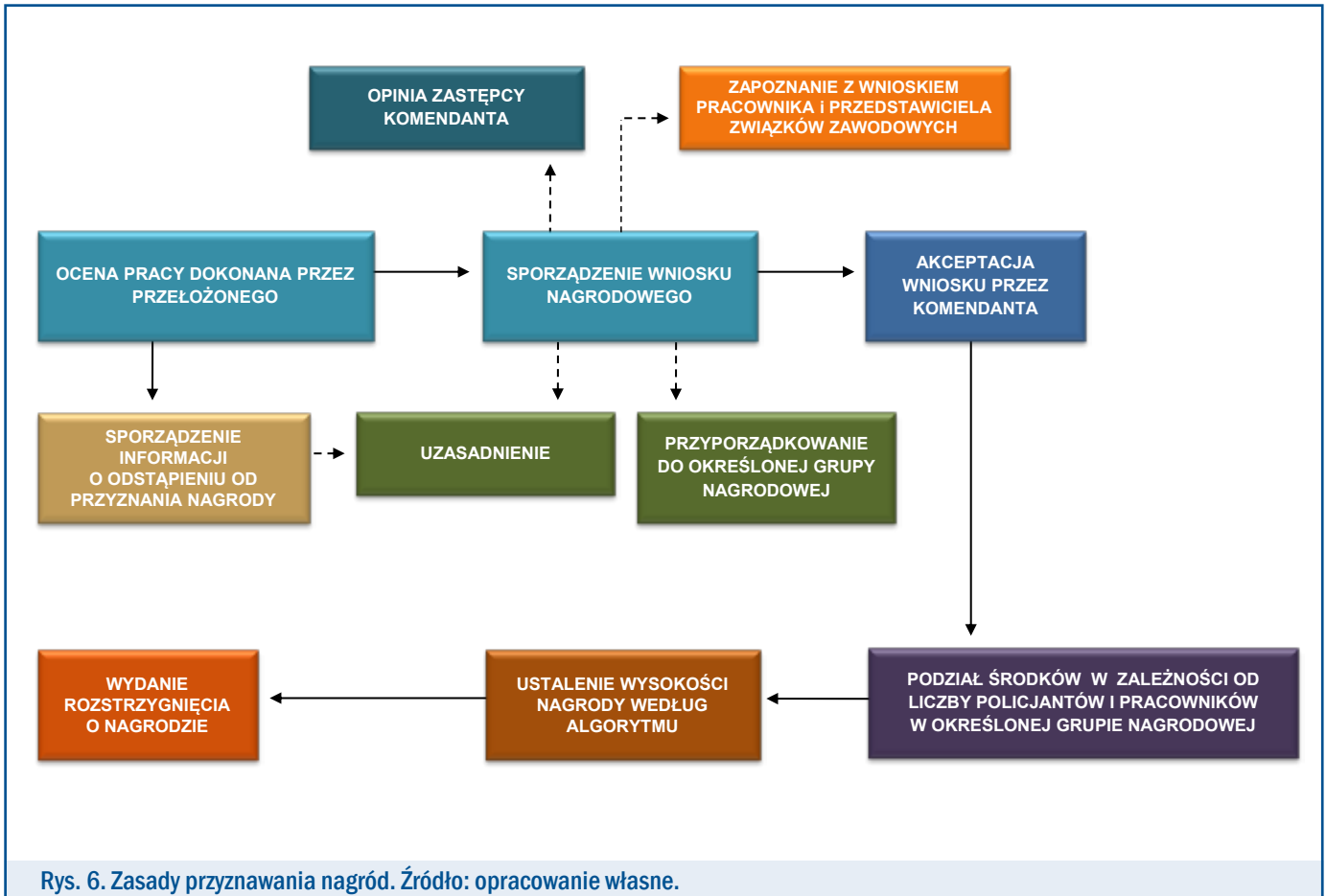
bez nagrody

GRUPA III – osoba, która nie realizowała zadań służbowych wzorowo lub wobec której wystąpiła jedna ze wskazanych wcześniej ujemnych przesłanek.

W innych jednostkach organizacyjnych Policji struktura etatowa poszczególnych stanowisk może się kształtować odmiennie. W szkole policyjnej, w obszarze policyjnym wykonawczym jest ona bardzo wąska i stosunkowo jednorodna pod względem rodzajów zadań (podobnie będzie w innych jednostkach). Natomiast w obszarze pracowniczym jest bardzo rozbudowana i niejednorodna, gdyż występują tu zarówno stanowiska wspomagające, jak i merytoryczne. Determinanty te wymusiły podział stanowisk pracowniczych na pięć kategorii:

- 1) kategoria I – stanowiska kierownicze podstawowe;
- 2) kategoria II – stanowiska kierownicze niższego szczebla i samodzielne;
- 3) kategoria III – stanowiska wykonawcze szeregowane w grupach XII–XV i stanowiska: starszy bibliotekarz, starszy inspektor, zastępca szefa kuchni, samodzielny księgowy, zastępca kierownika magazynu;
- 4) kategoria IV – stanowiska wykonawcze szeregowane w grupach VIII–XI, z wyłączeniem stanowisk: starszy bibliotekarz, starszy inspektor, zastępca szefa kuchni, samodzielny księgowy, zastępca kierownika magazynu;
- 5) kategoria V – stanowiska wykonawcze szeregowane w grupach IV–VII.

Podział ten został dokonany według rangi stanowisk i przydzielonych do nich zadań oraz ponoszonej odpowiedzialności, z uwzględnieniem przepisów rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 kwietnia 2008 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnio-



nych w państwowych jednostkach budżetowych resortu spraw wewnętrznych (Dz. U. Nr 82, poz. 494, z późn. zm.).

Z kolei stanowiska policyjne podzielono tylko na 3 kategorie:

- 1) kategoria I – stanowiska kierownicze podstawowe;
- 2) kategoria II – stanowiska kierownicze niższego szczebla i samodzielne;
- 3) kategoria III – stanowiska wykonawcze zaszeregowane w grupach 3–9.

Pogrupowanie stanowisk policyjnych nastąpiło z uwzględnieniem przepisów rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków ich mianowania na wyższe stanowiska służbowe. Wdrożone zasady nagradzania wymagają, aby po przyporządkowaniu pracownika lub policjanta do I albo II grupy nagrodowej sporządzić szczegółowe indywidualne uzasadnienie w określonym wniosku. Jednocześnie, ze względu na stosunkowo dużą liczbę stanowisk pracowniczych pomocniczych, została przewidziana możliwość, aby wobec pracowników z II grupy nagrodowej zatrudnionych na stanowiskach zaszeregowanych w grupach IV–VII i na stanowiskach: młodszy kucharz, kucharz, kelner, starszy kelner, robotnik magazynowy i robotnik transportowy sporządzić uzasadnienie zbiorcze.

Poza zdefiniowaniem przesłanek, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, w ramach systemu nagradzania ustalono też klucz naliczania środków finansowych w przypadku nagród

okresowych. W tym celu opracowano odpowiedni algorytm, poprzez który jest określany procentowy wymiar nagrody na danym stanowisku.

Wszystkie nagrody stanowią procentową pochodną największej nagrody, która jest przyznana na najwyższym stanowisku wskazanym w I kategorii stanowisk. Po uzupełnieniu arkusza kalkulacyjnego istnieje możliwość natychmiastowego odczytania konkretnej kwoty nagrody na zajmowanym stanowisku. Ponadto zaakcentowania wymaga fakt, iż składane wnioski nie są oczywiście definitywnie wiążące dla Komendanta CSP. Dlatego też zaproponowano, aby po zapoznaniu się z treścią wniosku w przypadku wątpliwości mógł on przyporządkować pracownika lub policjanta do innej grupy nagrodowej niż wskazana we wniosku. Jednak przed podjęciem decyzji w tej sprawie Komendant CSP przeprowadza rozmowę z kierownikiem sporządzającym wniosek, w której uczestniczy właściwy Zastępca Komendanta CSP.

Zasady nagradzania określiły też końcową, techniczną fazę wyróżniania. Po rozpatrzeniu przez Komendanta CSP wszystkich wniosków o przyznanie nagród okresowych kierownik komórki kadrowej przesyła do głównego księgowego wykaz pracowników i policjantów przyporządkowanych do określonej grupy, z uwzględnieniem podziału na kategorie, o których była wcześniej mowa, w celu sporządzenia zbiorczej informacji o wysokości nagród. Główny księgowy sporządza tę informację i przekazuje kierownikowi komórki kadrowej, a najwyższe kierownictwo ją zatwierdza. Następnie kierownik komórki kadrowej podejmuje czynności zmierzające do wydania rozkazów o wyróżnieniu (rys. nr 6).

Trzeba podkreślić, że rezygnacja z próby uporządkowania zagadnienia motywowania finansowego mogłaby wywołać ujemny skutek dla pracowników i policjantów, związany z brakiem jasnych oraz zrozumiałych dla wszystkich kryteriów. Każdy pracownik powinien wiedzieć, na jakiej podstawie są podejmowane decyzje o przyznaniu lub nieprzyznaniu nagrody motywacyjnej oraz od czego zależy jej wysokość. Trudno bowiem zgodzić się z twierdzeniem, że wszyscy muszą otrzymywać jednakowe nagrody, bez uwzględnienia ich zaangażowania, osiągnięć w pracy zawodowej oraz korzyści dla organizacji będących efektem ich pracy. Należy dążyć do tego, aby każda osoba była sprawiedliwie oceniana i nagradzana za swoją pracę.

POZOSTAŁE ROZWIĄZANIA

Uzupełnieniem opisanego systemu zarządzania są ponadto inne procedury, które bezpośrednio albo pośrednio dotyczą poszczególnych składowych procesu. W szczególności należy wymienić następujące rozwiązania:

- 1) *Procedura zatrudniania pracowników w CSP;*
- 2) *Procedura doboru i delegowania policjantów do czasowego pełnienia służby w pionie dydaktycznym CSP;*
- 3) *decyzja w sprawie doskonalenia zawodowego lokalnego i zewnętrznego policjantów i pracowników CSP;*
- 4) *Zasady kierowania policjantów CSP na studia do Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie;*
- 5) *Procedura uzyskiwania zgody na podejmowanie przez policjantów dodatkowego zajęcia zarobkowego poza służbą.*

DOSKONALENIE ORGANIZACJI

Zgodnie z założeniami filozofii „organizacji uczącej się”, zainicjowano proces modyfikacji wcześniej wypracowanych rozwiązań. Trzeba podkreślić, że działania te wpisują się w sposób zarządzania oparty na cyklu Deminga, a więc na permanentnym dążeniu do zapewnienia wysokiej jakości efektu procesu poprzez odpowiednie planowanie, wykonanie, sprawdzanie (studiowanie) oraz działanie (udoskonalanie procesu). W CSP przykładem takiego dążenia do usprawniania mogą być spostrzeżenia dotyczące *Zasad przyznawania i podziału nagród motywacyjnych w formie pieniężnej policjantom i pracownikom CSP*. W obszarze nagród doraźnych warto

rozważyć racjonalność wyróżniania nagrodami motywacyjnymi kilku najbardziej zaangażowanych policjantów i pracowników w realizowanie zadań służbowych np. w ciągu ostatnich 3 miesięcy. Ich wysokość mogłaby zostać wstępnie określona, aby zwiększyć zainteresowanie tą formą wzmacniania pozytywnego. Obecne rozwiązania mogłyby zostać uzupełnione o przyporządkowanie do kryteriów efektywnościowych, o których mowa w przepisach w sprawie opinio- wania służbowego policjantów, opisowej skali ocen, a także – dodatkowo – skal ważonych. Należy jednak zaznaczyć, że dostrzeżone możliwości modyfikacji w wyżej opisanym zakresie będą wymagać konsultacji społecznych i dodatkowego zaangażowania zatrudnionych w ewentualne wypracowanie usprawnień. Przyjęte uregulowania wewnętrzne będą musiały zostać również rozszerzone w związku z wejściem w życie z dniem 1 czerwca 2014 r. nowelizacji ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, w zakresie opisanym w art. 121g ust. 1 tej ustawy, który stanowi, że środki finansowe uzyskane z tytułu zmniejszenia uposażeń policjantów w okresie przebywania na zwolnieniu lekarskim przeznacza się w całości na nagrody za wykonywanie zadań służbowych w zastępstwie tych policjantów. Projektowane rozwiązania będą musiały uwzględniać uwarunkowania CSP, w tym zorganizowanie poszczególnych komórek i ich strukturę etatową.

Nowym rozwiązaniem, znajdującym się na końcowym etapie procedowania, zmierzającym do powiązania „twardej” części organizacji (struktura i powiązane z nią stanowiska) z jej „miękkim” obszarem (proces zarządzania kapitałem ludzkim), jest przygotowanie przez poszczególne komórki organizacyjne macierzy zadań, które będą stanowić podstawę do opracowania nowych kart opisu stanowisk pracy.

Ten „pomost” pomiędzy fundamentalnymi częściami organizacji ma być narzędziem pozwalającym na graficzne przypisanie stanowiskom pracy:

- 1) **zadań, obowiązków oraz wymaganych na danym stanowisku umiejętności twardych;**
- 2) **funkcji, jakie dane stanowiska spełniają przy realizacji określonego zadania, co z kolei pozwala pokazać powiązania i zależności pomiędzy stanowiskami oraz wskazać, które stanowisko jest dominujące przy realizacji określonego zadania, które inicjuje jego realizację, koordynuje wykonanie lub sprawuje nadzór nad jego prawidłowym wykonaniem.**

Macierz zadań stanowi punkt wyjścia do procesów kadrowych, takich jak dobór, szkolenia, zmiana rodzaju stanowiska, awans, obniżenie lub likwidacja stanowiska. Pozwala usprawnić proces sporządzania kart opisu stanowisk pracy, służy ich standaryzacji oraz zapewnia ich wysoką jakość.

Doskonalenie organizacji

Pierwszym etapem w realizacji tego przedsięwzięcia było przygotowanie przez komórkę kadrową wzoru macierzy oraz zasad jej opracowania, w szczególności zasad formułowania obszarów zadaniowych i zadań, przypisywania funkcji i określania umiejętności twardych wymaganych na danym stanowisku pracy. Kolejnym krokiem było dostosowanie wzoru macierzy zadań do struktury etatowej poszczególnych komórek organizacyjnych. W kolumnach macierzy wpisane zostały stanowiska z podziałem na stanowiska policyjne i pracownicze. W celu wyróżnienia stanowisk tej samej rangi zastosowano wyróżnik cyfrowy.

Kolejnym etapem było opracowanie przez kierowników komórek organizacyjnych macierzy zgodnie z przekazanym wzorem, które następnie zostały poddane wnikliwej analizie. Głównym celem podjętych działań była ich standaryzacja oraz wyodrębnienie zadań wiodących i dodatkowych dla danego stanowiska. Zdefiniowano również obszary zadaniowe wspólne dla komórek dydaktyczno-wychowawczych oraz indywidualne dla każdej komórki organizacyjnej. Wszystkie obszary zadaniowe zostały ponadto uszczegółowione, tak aby ich treść można było przenieść do kart opisu stanowisk pracy. Przy formułowaniu zadań zwracano uwagę na ich charakter, co umożliwiło rezygnację z zapisów dotyczących sposobu osiągania celu, dla którego stanowisko istnieje, lub czynności składających się na realizację zadania. Następnie wypracowano katalog zadań dla stanowisk nauczycieli policyjnych (starszy wykładowca, wykładowca, młodszy wykładowca i instruktor), co pozwoliło ujednoczyć zapisy we wszystkich komórkach dydaktyczno-wychowawczych. Druga weryfikacja macierzy była ukierunkowana na sprawdzenie liczby i charakteru zadań przydzielonych do każdego stanowiska, z uwzględnieniem jego rangi, funkcji określonych w macierzy, obowiązków i umiejętności twardych. Przedsięwzięcie zakończy się zatwierdzeniem macierzy przez Komendanta CSP lub jego zastępców, zgodnie z właściwością sprawowania bezpośredniego nadzoru nad komórkami organizacyjnymi. Działania związane z realizacją tego projektu zainicjują prace nad zmianą regulaminu CSP, która obejmie aktualne przyporządkowanie obszarów zadaniowych poszczególnym komórkom organizacyjnym.

Każdy przełożony, podejmując decyzję o wystąpieniu z wnioskiem o jakąkolwiek nagrodę czy wyróżnienie określone w systemie motywacyjnym, musi pamiętać, że otrzymuje od pracownika to, za co go nagradza. Tym samym nie należy się spodziewać wzrostu poziomu wykonywanych zadań ze strony pracownika, który tylko pozornie wykonuje pracę wzorowo, a jednak został wyróżniony przez przełożonego. W tym kontekście jest niezwykle istotne, by pracodawca jasno i precyzyjnie wskazał zależność (związek przyczynowo-skutkowy) pomiędzy jakością pracy a potencjalną nagrodą, natomiast pracownik został odpowiednio wcześniej powiadomiony o zasadach ubiegania się o wyróżnienie.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przejście od prostego administrowania kadrami do zarządzania kapitałem ludzkim jest złożonym, długotrwałym procesem.

Warto zwrócić uwagę, iż w organizacjach hierarchicznych, takich jak CSP, niezależnie od stopnia scentralizowania, nie jest możliwe całkowite odejście od administrowania kadrami. Z tego też wynika konieczność powiązania zarządzania miękką (kadrami) i twardą (strukturami) częścią organizacji z procesem administracyjnego kierowania, który polega m.in. na wydawaniu rozkazów personalnych, organizacyjnych czy wielu decyzji w trybie administracyjnym. Na to nakładają się dwuinstancyjność rozpatrywania spraw oraz zażalenia, odwołania itd.

Tempo dokonywania zmian organizacyjnych zależy przede wszystkim od dojrzałości całego środowiska, w tym od wsparcia ze strony kadry kierowniczej średniego szczebla, a także od osobistego zaangażowania najwyższego kierownictwa. W wypadku braku aktywności w tym zakresie – w zasadzie przeprowadzenia ścisłego kierownictwa – każdy projekt zakończy się niepowodzeniem. Na początku najczęściej występuje duży opór przed zmianą. Zdarzają się jednostki, które nie zdążyły jeszcze poznać celu zmiany, ale już negują zasadność jej wdrożenia. W miarę upływu czasu i podjętych działań komunikacyjnych oraz uzyskanych efektów to nastawienie ewoluje, powoli rośnie grupa zwolenników nowych rozwiązań. Dlatego tak ważna jest komunikacja wewnętrzna, wyjaśnianie kierunków zmian, celu oraz prowadzenie dialogu społecznego z nastawieniem na kompromis. Trzeba też pamiętać, żeby dokonywać ewaluacji wprowadzanych rozwiązań. W ramach realizowanego pomiaru wykorzystuje się tzw. miękkie metody (np. audyt efektywności). Ewidentnym błędem jest przeprowadzanie kontroli wewnętrznej czy tym bardziej – zewnętrznej. Na zakończenie jeszcze raz warto przypomnieć o konieczności dążenia do powiązania wszystkich komponentów procesu kadrowego w jeden transparentny, spójny system zarządzania kapitałem ludzkim.

¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1975, s. 68.

Summary

Managing human resources in Police Training Centre in Legionowo

Police Training Centre in Legionowo (CSP) is one of those organizations, which try to keep up with changes occurring inside them and in their external environment, and which started the process of building and constant improvement of the management of human resources system. In the present article the solutions, which have been prepared and implemented during last three years, are presented. Besides, two projects, over which conceptual design studies are being conducted, were presented.

Tłumaczenie: Renata Cedro, WP CSP