



BOGDAN NOGALSKI

WSB MERITO University in Gdansk,
Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0003-0262-8355

ANDRZEJ JÓZEF KOZŁOWSKI

State Academy of Applied Sciences
in Ciechanow, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0002-1993-6525

IWONA ZOFIA CZAPLICKA-KOZŁOWSKA

University of Warmia and Mazury
in Olsztyn, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0003-4268-0510

AGNIESZKA ANNA SZPITTER

University of Warmia and Mazury
in Olsztyn, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0002-3571-7234

**CZYNNIKI I KRYTERIA
DECYDUJĄCE O AWANSIE
ZAWODOWYM W POLICJI –
PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY
WEWNĘTRZNYCH**

**FACTORS AND CRITERIA
DETERMINING CAREER
ADVANCEMENT IN THE POLISH
POLICE – INTERNAL STAKEHOLDERS’
PERSPECTIVE**

ABSTRACT

Purpose: The purpose of the article and the research conducted is to identify the factors and criteria determining promotion in the Police.

Methods: The research used the diagnostic survey method, survey research technique and an original research tool in the form of a survey questionnaire. The survey research was conducted at the turn of 2019 and 2020. The research involved the so-called internal stakeholders who are police officers at various levels and, above all, improve their qualifications as part of an officer course and postgraduate studies organized at the Police Academy in Szczytno. For the purposes of this article, they are called internal stakeholders by the authors.

Results: The research shows that in a uniformed formation such as the police, the use of rational criteria determining professional promotion to higher positions is very limited. It can be assumed that there are certain symptoms that are generally considered pathological, in which promotion is most often determined by other, often non-substantive factors.

Discussion: The conducted research indicates the need for an in-depth assessment and analysis of the implemented human resources management principles and the implementation of procedures to improve the state of human resources in this formation. It is also necessary to implement rules and procedures for constant supervision of the human resources management process, in particular the promotion process.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu i przeprowadzonych badań jest identyfikacja czynników i kryteriów decydujących o awansie w policji.

Metody: W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, technikę badań ankietowych oraz autorskie narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety. Badania ankietowe przeprowadzone zostały na przełomie 2019 i 2020 r. W badaniach uczestniczyli tzw. interesariusze wewnętrzni, będący funkcjonariuszami policji na jej różnych szczeblach i przede wszystkim podnoszący swoje kwalifikacje w ramach kursu oficerskiego oraz na studiach podyplomowych, organizowanych w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie. Na użytek niniejszego artykułu zostali oni określani przez autorów nazwą interesariuszy wewnętrznych.

Wyniki: Z badań wynika, że w formacji mundurowej, jaką jest policja, stosowanie racjonalnych kryteriów decydujących o awansie zawodowym na wyższe stanowiska ma charakter ograniczony. Można przyjąć, że występują pewne objawy uznawane powszechnie za patologiczne, w ramach których najczęściej o awansie decydują inne, często niemerytoryczne czynniki.

Omówienie: Przeprowadzone badania wskazują na konieczność dokonania pogłębionej oceny i analizy realizowanych zasad zarządzania kadrami i wdrożenie procedur uzdrawiających stan zasobów kadrowych tej formacji. Niezbędne jest też wdrożenie zasad i procedur stałego nadzorowania realizowanego procesu zarządzania kadrami, w tym zwłaszcza procesu awansowania.

KEYWORDS: *promotion, promotion criteria, police*

SŁOWA KLUCZOWE: *awans, kryteria awansowania, policja*

WSTĘP

Każdy człowiek dąży do osiągnięcia sukcesu w życiu prywatnym i zawodowym. Niewątpliwie w obszarze jego dążeń jest przede wszystkim zapewnienie sobie i najbliższemu bezpieczeństwu oraz osiągnięcie takich korzyści i dochodów z pracy we własnym gospodarstwie domowym oraz poza nim, jako wynajęty pracownik lub właściciel przedsiębiorstwa, aby zaspokoić odczuwane potrzeby. Dlatego w obszarze działalności zawodowej człowiek podejmuje działania zmierzające do pozyskania zasobów finansowych kształtujących pożądaną poziom funkcjonowania jego gospodarstwa rodzinnego. Działaniom tym towarzyszy również rozwój kariery, który następuje wtedy, gdy pracownik przechodzi z niższego na wyższe stanowisko. Często towarzyszy temu zwiększenie uprawnień zawodowych, dodatkowe obowiązki i nowe stanowisko (Ketchiwou, Dzansi, 2023, s. 349; Osibanjo, Oyewunmi, Ojo, 2014, s. 67–76). Niewątpliwie awans w życiu zawodowym najczęściej wiąże się z pozyskiwaniem wyższych dochodów z tytułu wykonywanej pracy zawodowej, dlatego też ma kluczowe znaczenie w dążeniu do osiągnięcia określonego poziomu życia. Obiektem zainteresowań autorów i osadzenia procesu badań stała się policja, a zwłaszcza zachodzące w niej procesy awansu zawodowego i czynniki – kryteria stosowane w ramach tego procesu, które ocenione zostały z perspektywy interesariuszy wewnętrznych policji, tj. funkcjonariuszy tej formacji mundurowej, będących słuchaczami kursu oficerskiego i studiów podyplomowych w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie. Celem artykułu jest identyfikacja czynników i kryteriów decydujących o awansie zawodowym w policji.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co wpływa na ich awans zawodowy, nie tylko określa zasady funkcjonowania tej formacji, lecz także przekłada się na postawy jej funkcjonariuszy, którzy, pełniąc służbę w niej na różnych szczeblach, uczestniczyli w podnoszeniu swoich kwalifikacji w ramach kursu oficerskiego oraz na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie w latach 2019–2020. Celem prowadzonych badań było uzyskanie ich opinii o realizowanej polityce kadrowej w policji, co miało wpływ na weryfikację programu i treści nauczania w ramach przedmiotów związanych z zarządzaniem w sektorze publicznym. Awans ma też związek z zaspokojeniem potrzeb w gospodarstwie domowym i dlatego jego członkowie stanowią silny czynnik motywujący do osiągnięcia jak najwyższego awansu w pracy zawodowej. Problem badawczy, w ramach badanej grupy, która liczyła 291 osób, sprowadzono do kluczowego pytania, jakie – w opinii badanych funkcjonariuszy policji – czynniki i kryteria kształtują rzeczywisty stan procesu ich awansowania. W artykule wykorzystano też wiedzę ekspercką autorów, którzy od wielu lat prowadzą badania w obszarze zarządzania w organizacjach publicznych i prywatnych, szczególnie w odniesieniu do czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji.

Podjęte badania odnoszące się do czynników, kryteriów, zasad awansowania w obszarze zarządzania kadrami w policji wskazują na złożoność podjętego problemu badawczego. Awans jest kategorią bardzo złożoną, bowiem ma swój wymiar nie tylko prawny, wynikający z obowiązującego systemu prawnego i kształtowania w praktyce zasad awansowania policjantów, lecz także – co należy podkreślić – wymiar psychologiczny, bowiem awans mocno oddziałuje na efektywność danej aktywności zawodowej oraz mocno kreuje sytuację społeczną i prestiż, a także ingeruje w zachowania osoby awansowanej lub nieawansowanej w jej życie zawodowe i prywatne.

AWANS W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA KADRAMI

Wstępując do jakiegokolwiek organizacji czy podejmując w niej pracę, człowiek zazwyczaj na pierwszym miejscu stawia osiągnięcie określonych korzyści. Wiąże się to zazwyczaj z awansem, czyli osiągnięciem ważniejszej pozycji w strukturze organizacji, który jest jednym z najważniejszych jego celów. Osiągnięcie tego celu przejawia się w uzyskaniu wyższych dochodów z tytułu wykonywanej pracy, czy większego wpływu na funkcjonowanie zespołu i organizacji. Aby tak się stało, pracownicy nie tylko starają się być punktualni i produktywni oraz dokładnie wykonują swoje obowiązki, ale też, i może przede wszystkim, podnoszą swoje kwalifikacje (Flores, 2011, s. 6; Kanter, 1989, s. 509). Przyjmuje się, że awans zazwyczaj odnosi się do przejścia na inne stanowisko/funkcję, i to najczęściej będące wyżej w hierarchii organizacji, w której jest zatrudniony (Deming, 2012, s. 122). Awans w wymiarze zawodowym najczęściej przekłada się na uzyskanie lepszych warunków pracy i wykonywanie ciekawszych zadań (Pawlak, 2011, s. 365). Z uwagi na osiągnięcie wyższych dochodów, przekłada się to na poprawę sytuacji socjalnej związanej z warunkami zamieszkania i pozycją społeczną (Masters, Wallace, 2011, s. 429). Awans wiąże się też ze zmianą formy i warunków zatrudnienia na korzystniejsze z punktu widzenia pracownika. Dlatego realizowane zarządzanie procesami awansowymi staje się ważnym elementem polityki personalnej w każdej organizacji (w tym i takiej, jaką jest policja) i zazwyczaj wiąże się ze zwiększeniem zakresu zadań i odpowiedzialności (Syper-Jędrzejczak, 2013, s. 153–154; za: Król, Ludwiczynski, 2024, s. 219–220).

Kwestie związane z awansowaniem ludzi mają szczególne znaczenie w obrębie sektora publicznego, bowiem naruszenie akceptowanych społecznie zasad w realizowanej polityce kadrowej wpływa na pozyskiwanie wykwalifikowanej i odpowiedzialnej kadry. Dlatego niezbędne jest wypracowanie w organizacjach sektora publicznego (w tym i w policji) właściwych procedur nie tylko rekrutacji do służby w tym sektorze, ale też ustalenie czytelnej drogi kariery w służbie, która będzie sprzyjać ciągłemu podnoszeniu kwalifikacji zawodowych (Szewczyk, 2010, s. 149). Niewłaściwe procedury awansu lub ich brak bardzo często rodzą frustracje, upokorzenie i żal. Tak ukształtowane poczucie niezadowolenia czy też krzywdy wywołuje zniechęcenie

do efektywnych i skutecznych zachowań, a nawet prowadzi do kompleksu niższości. Dlatego kwestie związane z awansem zawodowym powinny stanowić przedmiot szczególnej troski ze strony kierownictwa każdej organizacji (Penc, 2011, s. 213). Właściwie realizowana polityka^[1] awansowania wpływa na poczucie uznania i szacunku, co sprawia, że osoba poszukuje możliwości awansu i oczekuje podatnego podłoża do tego, aby robić karierę (Zabiciel, 2015, s. 70). Warto też zaznaczyć, że awansowanie to przede wszystkim ruch wewnętrzny, polegający na przenoszeniu osób już będących w strukturze tej organizacji. Natomiast awansowanie osób przychodzących do tej organizacji z zewnątrz może prowadzić do odchodzenia ludzi z tak funkcjonującej organizacji (szerzej zob. Sidor-Rządkowska, 2020, s. 173–176).

AWANS W WYMIARZE PRAKTYCZNYM

Prowadzone przez autorów badania wskazują, że wszelkie próby naruszenia niezależności politycznej w obszarze zarządzania kadrami, szczególnie zależności personalnej od osób wykonujących funkcje publiczno-polityczne na każdym szczeblu w strukturze zarządzania państwem, negatywnie wpływają na stan kadr w policji (Kozłowski, Czaplicka-Kozłowska, 2020, s. 79–88; Kozłowski, 2022, s. 20–22). Odwołując się do ustawy o Policji, trzeba podkreślić, że formacja ta to umundurowana i uzbrojona organizacja służąca społeczeństwu w zakresie ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego (art. 1.1 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji). Osoby pełniące służbę w policji, przed ich powołaniem do służby przechodzą określone w prawie postępowanie kwalifikacyjne (art. 25.1 i 25.2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji) mające wykazać nie tylko ich zdolność do służby, lecz także właściwą postawę w życiu zawodowym i prywatnym. Dlatego przed przyjęciem do służby kandydat zobowiązany jest do przedstawienia podstawowych informacji o sobie, w tym szczególnie o swoim pochodzeniu, karalności czy posiadanym wykształceniu oraz sprawności fizycznej i psychicznej. W trakcie procedury poprzedzającej powołanie do służby w policji dokonuje się sprawdzenia informacji zawartych w złożonym podaniu, informacji związanych z życiem zawodowym i prywatnym kandydata

oraz przeprowadzane są testy mające wykazać zdolność do wykonywania pracy w tej formacji (art. 25.2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji).

Specyfika tej formacji mundurowej niewątpliwie nakazuje zbudowanie struktury organizacyjnej oraz dokonanie podziału obowiązków dla poszczególnych stanowisk organizacyjnych zgodnie z przypisanymi tej formacji zadaniami. Różnorodność celów wynikająca z dużej odmienności zadań kształtuje strukturę, w której występują stanowiska kierownicze, samodzielne (art. 104.2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji) i wykonawcze lub obsługi. Do każdego stanowiska przypisane są zadania określające ważność stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz zasady określające wysokość uposażenia. Przeciętne wynagrodzenie policjantów stanowi wielokrotność kwoty bazowej, której wysokość ustalona jest w ustawie budżetowej, natomiast wysokość uposażenia policjantów regulują przepisy ustawy o Policji (rozdz. 9 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji) oraz rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 5 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 5 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego).

Przepisy wynikające z ustawy o Policji określają zasady związane z mianowaniem lub powołaniem na określone stanowisko służbowe. Jak wynika z przywołanej ustawy, awans uzależniony jest od posiadanego przez policjanta wykształcenia czy określonych kwalifikacji zawodowych niezbędnych do wykonywania czynności przypisanych do stanowiska oraz od stażu służby w policji (art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji). Odwołując się do art. 52 ustawy o policji, trzeba podkreślić, że mianowanie na kolejny, wyższy stopień następuje stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego, jednak nie wcześniej niż po przesłużeniu w dotychczasowym stopniu określonego w ustawie okresu. Warte podkreślenia jest też to, że mianowanie na pierwszy stopień w korpusie oficerów młodszych wymaga złożenia egzaminu oficerskiego, co z kolei wymaga ukończenia studiów w Akademii Policji w Szczytnie

lub ukończenia szkolenia dla absolwentów szkół wyższych. Jednak przekładając awans zawodowy na wielkość wynagrodzenia, trzeba zaznaczyć, że niskie zróżnicowanie następujących po sobie stawek dodatków należnych za posiadanie określonego stopnia służbowego (zob. tabela stawek dodatku za stopień policyjny, stanowiąca załącznik nr 3 do rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczególnych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego) jest niewielkim motywatorem. To sprawia, że podwyższenie stopnia służbowego ma wymiar bardziej prestiżowy niż przekładający się na awans w wymiarze finansowym. Tym bardziej że awans ten może być dokonany zgodnie z ustawą o Policji, gdy policjant przepracuje od jednego roku do czterech lat (art. 52 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji). Należy też zaznaczyć, że w policji można awansować osobę, która ma właściwe wykształcenie oraz kwalifikacje zawodowe i staż służby wymagany na tym stanowisku (Obwieszczenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 października 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim odpowiadają policjanci na stanowiskach komendantów policji i innych stanowiskach służbowych – Dz. U. z 2023 r., poz. 2252 z dnia 19 października 2023 r.). W przypadku stanowisk wymagających określonych predyspozycji konieczne jest uzyskanie pozytywnego wyniku testu lub badania przeprowadzonego zgodnie z art. 35a ustawy o policji (art. 35a ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji).

Można w związku z tym zadać pytanie, czy te zasady są czytelne, jednoznaczne i akceptowane przez funkcjonariuszy tej formacji mundurowej. Odwołując się do tych regulacji, można przyjąć, że na ich podstawie trudno jest wyłonić konkretną osobę spośród kandydatów formalnie spełniających kryteria wymagane do awansu. Brak w obowiązujących aktach prawnych precyzyjnych wymogów awansowania na wyższe stanowiska służbowe w policji prowadzi do tego, że niejednokrotnie awansuje się osobę, która nie uzyskała najwyższych not w ocenianych kategoriach. Można w związku z tym przyjąć, że niezbędna jest zmiana w regulacjach prawnych odnoszących się do zarządzania kadrami, szczególnie do zasad awansowania poziomego i pionowego policjantów^[11].

Należy też precyzyjnie zdefiniować i opisać kryteria zawarte w aktach prawnych i odnoszące się do takich określeń, jak np. *wzorowa służba czy w szczególności uzasadnionych przypadkach* (art. 52 ust. 1a ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji), bowiem bez precyzyjnego zdefiniowania zasad opisujących takie procedury i bez zastosowania ścieżki kształtującej drogę dojścia do opisanego i dokonania oceny wybranych cech wzorowej służby kandydata do awansu, cała procedura będzie nosiła znamiona subiektywnej niekontrolowanej uznaniowości, a zatem patologii w systemie zarządzania kadrami. Rodzi to wiele negatywnych opinii wśród policjantów wykonujących szczególnie niebezpieczne czynności na swoich stanowiskach. Na kwestie te swego czasu została zwrócona uwaga w materiale opracowanym na zlecenie Ministra Spraw Wewnętrznych w ramach działań Pełnomocnika do spraw Równego Traktowania w Służbach Mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych lub przez niego nadzorowanych, zatem w *Raporcie na temat równego traktowania kobiet i mężczyzn w służbach mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych lub przez niego nadzorowanych*. Według tego raportu z lutego 2014 r., w 2012 r. było ok. 900 osób, a w roku 2013 ok. 2000 osób, w stosunku do których zastosowano formułę osób *zasłużonych* lub awansowanych z uwagi na *szczególnie uzasadnione przypadki* (Raport na temat równego traktowania kobiet i mężczyzn w służbach mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych lub przez niego nadzorowanych – materiał opracowany na zlecenie Ministra Spraw Wewnętrznych w ramach działań Pełnomocnika do spraw Równego Traktowania w Służbach Mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych lub przez niego nadzorowanych, 2014).

METODYKA BADAŃ

Problem badawczy określa stan niewiedzy, który zasługuje na omówienie (Glinka, Czakon, 2021, s. 20). Dla nakreślenia problemu badawczego kluczowe wydają się trzy zagadnienia. Po pierwsze, syntetyczna analiza bibliometryczna systematycznego przeglądu literatury wskazuje za celowe – i tak się stało – oparcie rozpoznania badanego problemu (w sensie poznawczym) na literaturze przedmiotu opisującego – wobec powszechnego braku opracowań z tego zakresu odnoszonych do badanego obiektu (sektora) – analogicznie

sformułowany problem badawczy odnoszony do organizacji biznesowych, a także organizacji publicznych. Po drugie, zastosowanie metody analogii w odkrywaniu czynników i kryteriów awansowania w organizacjach i przeniesienie ich – w charakterze poznawczym – na grunt badanego obiektu stanowi oryginalne rozwiązanie problemów wcześniej znanych i przeniesienie ich – jako swobodnego wzorca do porównań – na grunt obiektu, w którym badany problem nie jest szeroko rozpoznany, a w ocenie autorów jest słabo zbadany. Zastosowane podejście w postaci analogii w wymiarze teorii dostarcza wiedzy w zakresie ogólnych czynników i kryteriów awansu serwowanych w literaturze. Z kolei w wymiarze praktycznym przeprowadzone sondażowe badania diagnostyczne dostarczają wielu narzędzi i sugerują najlepsze praktyki do zastosowania. Po trzecie, zaprezentowane badania zawierają w sobie pierwiastek nowatorski, powiększający wiedzę o elementach prowadzonej polityki kadrowej w badanym obiekcie. Generalnie zastosowane podejście pozwala naświetlić i bliżej rozpoznać badany problem. Problem badawczy i przyjęte (mimo pewnych jego niedoskonałości) wyjaśniające go postępowanie poznawcze, stanowi sygnałnie próbę zmniejszenia istniejącej luki badawczej w zakresie elementów (awanse) prowadzonej polityki kadrowej w służbach mundurowych, a zwłaszcza w policji i zainteresowania innych badaczy podjęciem szerszych w zakresie i pogłębionych poznawczo badań dotyczących opisywanego zagadnienia. I w tym tkwi m.in. wartość naukowa i praktyczna niniejszego artykułu.

Wobec powyższego problem badawczy – jako przejaw luki badawczej – sformułowany został w postaci pytania: *Jakie w opinii badanych funkcjonariuszy policji czynniki i kryteria kształtują rzeczywisty stan procesu ich awansowania?*

Badaniom poddano funkcjonariuszy policji pełniących swoje obowiązki na jej różnych szczeblach i przede wszystkim podnoszących swoje kwalifikacje w ramach kursu oficerskiego oraz na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Policji, obecnie Akademii Policji w Szczytnie. W przeprowadzonych badaniach^[11] wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego oraz technikę badań ankietowych. Badania ankietowe przeprowadzone zostały na przełomie 2019 i 2020 r., zatem w miesiącach wprowadzania na terytorium Rzeczypospolitej regulacji związanych z pandemią COVID-19. W badaniach wykorzystano autorskie narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety zawierającej pytanie odnoszące się do czynników decydujących

o awansie zawodowym oraz cechach badanych osób. Kwestionariusz ankiety skierowano do respondentów w trakcie zajęć, a po jego wypełnieniu każdy respondent wrzucał go do urny. Taki sposób przeprowadzenia badań zapewnił anonimowość. Zatem badania charakteryzowały się próbą celową, w związku z tym uzyskane wyniki odnoszą się do badanej grupy, a nie całej formacji. Ich użyteczność ma charakter ograniczony, niemniej jednak jest zgodna z wynikami badań innych autorów. (por. Gierszewski, 2015, s. 99–122). Badaniem objęto grupę 291 osób. Strukturę respondentów według różnych kryteriów [płeć, wiek, staż pracy ogółem (w latach), staż pracy w obecnym zakładzie pracy, zajmowane stanowisko pracy, stan cywilny, miejsce zamieszkania, dochody na osobę miesięcznie w najbliższej rodzinie] zamieszczono w tabeli 1.

Wśród badanych zdecydowanie dominowali mężczyźni – 85,9 proc. (kobiety – 14,1 proc.), oraz osoby będące w związkach małżeńskich – 82,5 proc. (niebędące w związkach małżeńskich – 17,5 proc.) i mieszkające w miastach – 71,1 proc. (na wsi – 28,9 proc.). Odnosząc się do pozostałych kryteriów, zatem zmiennych niezależnych, można przyjąć, że wśród badanych dominowały osoby w wieku powyżej 40 lat (57 proc.), o stażu pracy ogółem od 10 do 20 lat (48,5 proc.) i powyżej 20 lat (45 proc.) i stażu pracy w policji powyżej 20 lat (28,5 proc.). Najwięcej osób wśród badanych zajmowało stanowiska samodzielne (46,7 proc.) i kierownicze (38,8 proc.) oraz osiągało najniższy poziom dochodów w przeliczeniu na jedną osobę w rodzinie (64,9 proc.). Należy podkreślić, że dominująca wśród badanych grupa funkcjonariuszy pełniących obowiązki kierownicze oraz o dużym stażu służby uzasadnia to stwierdzenie, że wyrażone opinie opierają się na dużym doświadczeniu i wiedzy badanych respondentów z tej formacji mundurowej.

Tabela 1. *Struktura respondentów według płci, wieku, stażu pracy ogółem (w latach), stażu pracy w obecnym zakładzie pracy, zajmowanego stanowiska pracy, stanu cywilnego, miejsca zamieszkania, dochodów na osobę miesięcznie w najbliższej rodzinie*

Kryteria prezentacji wyników		Liczba	%
Płeć	kobieta	41	14,1
	mężczyzna	250	85,9
Wiek	< 40 lat	125	43,0
	> 40 lat	166	57,0
Staż pracy ogółem (w latach)	< 10 lat	19	6,5
	10–20 lat	141	48,5
	> 20 lat	131	45,0
Staż służby w policji	< 10 lat	54	18,6
	10–15 lat	80	27,5
	15–20 lat	74	25,4
	> 20 lat	83	28,5
Zajmowane stanowisko pracy	kierownicze	113	38,8
	samodzielne	136	46,7
	pomocnicze	42	14,4
Stan cywilny	żonaty/mężatka	240	82,5
	stan wolny	51	17,5
Miejsce zamieszkania	miasto	207	71,1
	wieś	84	28,9
Dochody na osobę miesięcznie w najbliższej rodzinie	< 2600 zł	189	64,9
	2600–5411,45 zł	87	29,9
	> 5411,45 zł	15	5,2
Ogółem		291	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Przeprowadzone badania oparto na kwestionariuszu ankiety zawierającym pytanie otwarte odnoszące się do czynników mających znaczenie i wpływających na zarządzanie kadrami w policji oraz pytania zamknięte odnoszące

się do cech badanych. Szczególnie odniesiono to do zasad decydujących o awansie zawodowym. Analizy zebranego materiału badawczego dokonano z wykorzystaniem programu SPSS. W artykule wykorzystano także wiedzę ekspercką autorów, którzy prowadzą od wielu lat badania w obszarze zarządzania w organizacjach publicznych i prywatnych, szczególnie w odniesieniu do czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji.

WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Badania mające na celu identyfikację, rozpoznanie oraz diagnozę i ocenę w obrębie zarządzania kadrami kwestii awansu w policji przeprowadzono wśród studentów wykonujących zadania na stanowiskach kierowniczych, samodzielnych i wykonawczych. Przyjęto, że funkcjonariusz-kierownik to osoba wyposażona w kompetencje umożliwiające jej prawo do organizowania pracy innych osób czy decydowania oraz rozstrzygania określonych spraw bez względu na to, czy są to sprawy mające wymiar wewnętrzny, czy zewnętrzny (Griffin, 2018, s. 19–22; Grzesik 2013, s. 97–114; Tokarski, 2006, s. 71–77; Stoner, Wankel, 1994, s. 26–28; Starościak, 1971, s. 159 i nast.). Osoba tylko wykonująca zadania w obrębie przypisanych do stanowiska kompetencji, zatem wykonująca polecenia przełożonego, jest funkcjonariuszem na stanowisku pomocniczym. Natomiast funkcjonariuszy uznanych za pracujących na stanowiskach samodzielnych, odniesiono do takich, którzy w wymiarze samodzielnym decydują o podjętych działaniach i biorą na siebie odpowiedzialność za skutki decyzji. W prowadzonych badaniach za podstawowy cel postawiono sobie przede wszystkim udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak funkcjonariusze policji oceniają funkcjonowanie zasad (czynników i kryteriów) awansu zawodowego w obrębie zarządzania kadrami w tej formacji mundurowej. Obok odpowiedzi na pytanie, jak realizowane są zasady polityki kadrowej czy w ogóle polityki państwa w odniesieniu do tej organizacji mundurowej i jej funkcjonariuszy, podjęto próbę uzyskania opinii o tym, co należy zrobić, aby było tak, jak postulują to funkcjonariusze tej formacji mundurowej. Wyniki procesu badania, z podziałem na wypowiedzi usystematyzowane według ww. różnych kryteriów zamieszczono w tabeli 2.

Tabela 2. Czynniki wpływające na możliwość uzyskania awansu zawodowego

Kryteria prezentacji wyników			Czynniki decydujące o awansie zawodowym					Ogółem wg liczby wskazań
			znajomości, układy	kwalifikacje	staż pracy	przypadek	nie wiem	
Płeć	kobieta	Liczba opinii	36	13	4	1	0	54
		%	66,7	24,1	7,4	1,8	0,0	100,0
	mężczyzna	Liczba opinii	254	72	54	10	5	395
		%	64,3	18,2	13,7	2,5	1,3	100,0
Wiek	< 40 lat	Liczba opinii	124	27	21	8	3	183
		%	67,7	14,8	11,5	4,4	1,6	100,0
	> 40 lat	Liczba opinii	166	58	37	3	2	266
		%	62,4	21,8	13,9	1,1	0,8	100,0
Staż pracy ogółem (w latach)	< 10 lat	Liczba opinii	20	1	1	0	1	23
		%	87,0	4,3	4,3	0,0	4,4	100,0
	10-20 lat	Liczba opinii	140	43	29	7	2	221
		%	63,3	19,5	13,1	3,2	0,9	100,0
> 20 lat	Liczba opinii	130	41	28	4	2	205	
	%	63,4	20,0	13,6	2,0	1,0	100,0	
Staż służby w policji	< 10 lat	Liczba opinii	47	16	16	1	1	81
		%	58,0	19,8	19,8	1,2	1,2	100,0
	10–15 lat	Liczba opinii	81	22	12	6	2	123
		%	65,9	17,9	9,8	4,9	1,5	100,0
	15–20 lat	Liczba opinii	76	20	20	1	1	118
		%	64,4	16,9	16,9	0,9	0,9	100,0
	> 20 lat	Liczba opinii	86	27	10	3	1	127
		%	67,7	21,3	7,9	2,4	0,7	100,0
Zajmowane stanowisko pracy	kierownicze	Liczba opinii	97	51	29	3	1	181
		%	53,6	28,2	16,0	1,7	0,5	100,0
	samodzielne	Liczba opinii	146	29	23	6	2	206
		%	70,9	14,1	11,2	2,9	0,9	100,0
pomocnicze	Liczba opinii	47	5	6	2	2	62	
	%	75,8	8,1	9,7	3,2	3,2	100,0	
Stan cywilny	żonaty/mężatka	Liczba opinii	242	69	48	7	5	371
		%	65,3	18,6	12,9	1,9	1,3	100,0
	stan wolny	Liczba opinii	48	16	10	4	0	78
%		61,6	20,5	12,8	5,1	0,0	100,0	
Miejsce zamieszkania	miasto	Liczba opinii	204	65	45	6	3	323
		%	63,2	20,1	13,9	1,9	0,9	100,0
	wieś	Liczba opinii	86	20	13	5	2	126
%		68,2	15,9	10,3	4,0	1,6	100,0	
Dochody na osobę miesięcznie w najbliższej rodzinie	< 2600 zł	Liczba opinii	206	46	32	8	3	295
		%	69,9	15,6	10,8	2,7	1,0	100,0
	2600–5411,45 zł	Liczba opinii	75	31	24	3	2	135
		%	55,5	23,0	17,8	2,2	1,5	100,0
	> 5411,45 zł	Liczba opinii	9	8	2	0	0	19
%		47,4	42,1	10,5	0,0	0,0	100,0	
Ogółem	Liczba opinii	290	85	58	11	5	449	
	%	64,6	18,9	12,9	2,4	1,1	100,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. Tabela przedstawia pytanie wielokrotnego wyboru, wyniki liczone do liczby wskazań

DYSKUSJA WYNIKÓW

Badanych studentów, będących funkcjonariuszami policji, poproszono o opinię, co decyduje o awansie zawodowym w ich organizacji. W ankiecie anonimowej badani wskazali łącznie 449 czynników, które w ich przekonaniu decydują o awansie zawodowym. Po zgrupowaniu odpowiedzi według metody eksperckiej można przyjąć, że na awans zawodowy wpływ mają przede wszystkim znajomości i układy (64,6 proc.). Na drugim miejscu badani wskazali, że o awansie zawodowym decydują kwalifikacje (18,9 proc.) a na trzecim, że staż pracy (12,9 proc.). Nieliczni stwierdzili, że o awansie decyduje przypadek (2,4 proc.) a kilka osób (1,1 proc.) nie potrafiło wskazać, co decyduje o awansie zawodowym w ich przedsiębiorstwie (Tab. 2).

Z uwagi na to, że obok odpowiedzi oceniających ten wymiar polityki kadrowej realizowanej w policji, poproszono też badanych o wskazanie cech ich charakteryzujących, dokonano analizy zależności zmiennych zależnych i niezależnych. Analizując czynniki mające wpływ na awans, dokonano wyliczeń odnoszących się do liczby odpowiedzi w stosunku do liczby badanych osób oraz liczby odpowiedzi poszczególnych osób w stosunku do liczby wszystkich wskazań. Z tak przeprowadzonych wyliczeń wynika, że szczególne znaczenie w ocenie negatywnego zjawiska, jakim są układy i znajomości w awansowaniu na wyższe stanowiska, mają pełniące funkcje w policji. O tym, że o awansie decydują przede wszystkim układy i znajomości, przekonani są funkcjonariusze pełniący służbę na stanowiskach pomocniczych (75,9 proc.) i w mniejszym zakresie na stanowiskach samodzielnych (70,9 proc.) oraz na stanowiskach kierowniczych (53,6 proc.). Podobna zależność, ale mająca wymiar odwrotny, występuje w odniesieniu do stażu pracy w ogóle i stażu służby w policji, bowiem osoby o najkrótszym stażu pracy w ogóle (87 proc.) i o najdłuższym stażu służby w policji w obecnym zakładzie (67,7 proc.), najczęściej wskazały, że o awansie decydują znajomości i układy. Wraz z większą liczbą lat pracy w ogóle (63,3 proc. oraz 63,4 proc.) i mniejszą w służbie (58 proc. – przy najniższym stażu pracy w ogóle) maleje odsetek wskazań, że o awansie decydują układy i znajomości. Podobna zależność występuje, w odniesieniu do dochodów w przeliczeniu na osobę w gospodarstwie domowym, bowiem funkcjonariusze osiągający najniższe dochody najczęściej wskazują,

że o awansie decydują znajomości i układy (69,9 proc.) i odsetek wskazań spada do 55,5 proc. wśród osób o wyższych i do 47,4 proc. o najwyższych dochodach. Częściej na układy i znajomości w awansie zawodowym wskazywały kobiety (66,7 proc., mężczyźni – 64,3 proc.), osoby w wieku do 40 lat (67,7 proc., powyżej 40 lat – 62,4 proc.), będący w związku małżeńskim (65,3 proc., niebędący w związku małżeńskim – 61,6 proc.) oraz mieszkający na wsi (68,2 proc., mieszkający w mieście – 63,2 proc.).

W obrębie odpowiedzi, że o awansie zawodowym decydują kwalifikacje, można wskazać na zależności w obrębie takich cech, jak zajmowane stanowiska, staż pracy ogółem oraz dochody w przeliczeniu na jednego mieszkańca w gospodarstwie domowym. Funkcjonariusze o największych dochodach w przeliczeniu na jedną osobę w gospodarstwie domowym najczęściej wskazywali kwalifikacje jako czynnik decydujący o awansie zawodowym (42,1 proc.) i odsetek ten spada do 23 proc. i 15,6 proc. wraz z osiągnięciem niższych dochodów w gospodarstwie domowym. Natomiast w odniesieniu do pełnionych funkcji w tej formacji najwięcej osób spośród pełniących funkcje kierownicze wskazało na kwalifikacje (28,2 proc.) i odsetek wskazań spada do 14,1 proc. wśród osób wykonujących zadania na stanowiskach samodzielnych i 8,1 proc. na stanowiskach pomocniczych. Podobnie w odniesieniu do stażu pracy w ogóle osoby o najdłuższym stażu najczęściej wskazały na kwalifikacje (20 proc.) i odsetek wskazań spada do 19,5 proc. oraz 4,3 proc. wśród osób o niższym stażu pracy w ogóle. Kwalifikacje jako czynnik decydujących o awansie wskazały przede wszystkim kobiety – 24,1 proc. (mężczyźni – 18,2 proc.), starsi badani – 21,8 proc. (młodszy powyżej 40 lat – 14,8 proc.) oraz mieszkający w mieście – 20,1 proc. (na wsi – 15,9 proc.).

O tym, że to staż pracy ma wpływ na awans zawodowy, przekonani są funkcjonariusze pełniący obowiązki kierownicze (16 proc.) i odsetek wskazań spada do 11,2 proc. wśród funkcjonariuszy pełniących służbę na stanowiskach samodzielnych i do 9,7 proc. na stanowiskach pomocniczych. Podobna zależność występuje w odniesieniu do stażu pracy w ogóle, bowiem funkcjonariusze o najdłuższym stażu częściej wskazywali to kryterium (13,6 proc.) niż funkcjonariusze o krótszym (13,1 proc.) i najkrótszym stażu pracy (4,3 proc.). Staż pracy jako kryterium ważne w awansowaniu na wyższe stanowiska częściej

wskazali mężczyźni (13,7 proc.) niż kobiety (7,4 proc.). W odniesieniu do pozostałych cech badanych nie występują istotne różnice w tej kwestii.

Niewielu respondentów wskazało na przypadek i cechę tę wskazali przede wszystkim respondenci niebędący w związku małżeńskim (5,1 proc.), mający staż służby w policji od 10 do 15 lat (4,9 proc.) i najmłodszy badani (4,4 proc.). Natomiast brak wiedzy na ten temat wskazali respondenci o najkrótszym stażu pracy w ogóle (4,4 proc.) i pracujący na stanowiskach pomocniczych (3,2 proc.).

Wyniki uzyskanych badań są zgodne z wynikami badań przeprowadzonych wśród policjantów przez J. Gierszewskiego (Gierszewski, 2015, s. 99–122). Większość respondentów, tj. 73, odpowiedziała, że głównym czynnikiem są znajomości i układy. Natomiast tylko trzech zauważyło, że o awansie decyduje obiektywnie przeprowadzony konkurs. Generalnie można przyjąć, że w tym obszarze nie są prowadzone w sposób stały i pogłębiony badania, dlatego nie ma wielu opracowań ukazujących problem podjęty w prezentowanym artykule.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Niewątpliwie stan kadry, jej kwalifikacje oraz wykorzystanie zasobów kadrowych stanowią podstawę uzyskania zamierzonych celów przez organizację. Kwestię tę bardzo szeroko opisywaną w nauce o zarządzaniu, szczególnie w obszarze zarządzania kadrami, można odnieść też do formacji mundurowej, jaką jest policja. Należy podkreślić, że funkcjonowanie tej formacji mundurowej, mającej podstawowe znaczenie dla bezpieczeństwa obywateli i zapewnienia stabilizacji w otoczeniu, wskazuje na potrzebę ciągłego doskonalenia zasad określających nie tylko wykonywanie przez nią zadań, lecz także odniesienie tego do kadry, która zadania te realizuje. Społeczne odczucie będące wynikiem obserwacji zachowań policjantów, wypowiedzanych opinii oraz ocen dokonywanych przez obywateli, jest podstawą budowania społecznych zasad stabilności i bezpieczeństwa. Naruszenie akceptowanych społecznie zasad, które budują nie tylko zaufanie do tej formacji, ale ukazują jej rzeczywisty obraz, podważają zasady bezpieczeństwa i zmierzają w kierunku budowania bezpieczeństwa tylko w obrębie własnych gospodarstw domowych i w obrębie wszelkiego rodzaju organizacji. Narusza to podstawowe zasady funkcjonowania państwa.

Z przeprowadzonych badań wynika, że odczuwalna jest generalnie opinia wśród badanych, iż w formacji mundurowej, jaką jest policja, w realizacji polityki awansowej w bardzo ograniczonym stopniu korzysta się z istniejących (zob. ustawa o Policji) zasad i kryteriów racjonalnych i kryteriów decydujących o awansie zawodowym na wyższe stanowiska. Badani przekonują, że zawarte w ustawie o Policji zasady i kryteria w dużej mierze nie są przestrzegane w praktyce, a decyzja o awansie ma charakter uznaniowy. Na podstawie badań można zauważyć, że respondenci o najdłuższym stażu i pełniący funkcje kierownicze, w przeważającej liczbie wskazują na występujące w tej mierze znamiona zjawiska, które powszechnie w socjologii społecznej określa się jako patologiczne. Niewielka liczba badanych uznała, że są cechy, które też są brane pod uwagę przy awansie na wyższe stanowiska, ale w porównaniu z układami i znajomościami mają one niewielkie znaczenie. Konsekwencją tego są obserwowane zjawiska niskich kwalifikacji wielu funkcjonariuszy pełniących funkcje kierownicze w policji i wykonujących zadania przypisane do stanowisk.

Niewątpliwie podstawowym wnioskiem, jaki nasuwa się po przeprowadzonych badaniach, jest konieczność dokonania dogłębnej analizy realizowanych zasad zarządzania kadrami i wdrożenie procedur uzdrawiających stan zasobów kadrowych tej formacji. Niezbędne jest też wdrożenie zasad i procedur stałego nadzorowania realizowanego zarządzania kadrami, w tym awansowania. W obrębie tej formacji, szczególnie w ramach działalności naukowo-badawczej i edukacyjnej prowadzonej w Akademii Policji w Szczytnie, powinny być wdrożone zasady prowadzenia dogłębnych badań w różnych obszarach funkcjonowania policji, a wnioski z tych badań powinny być podstawą budowania prawa i społecznie akceptowanych zasad związanych z realizacją zadań przez tę formację mundurową.

REFERENCES

- Deming, W.E. (2012). *Nowa ekonomia dla przemysłu, rządu, edukacji*. Wrocław: OpexBooks.pl.
- Flores, L.G. (2011). *Executive Career Advancement: How to Understand the Politics of Promotion the X Factor*, Authorhouse. Bloomington, Ind.
- Gierszewski, J. (2015). Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na funkcjonowanie policji. W: Majer, P., Seroka, M., (red.). *225 lat Policji w Polsce, Policja współczesna* (s. 99–122). Olsztyn: Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Griffin, R.W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: PWE.
- Grzesik, K. (2013). Kierownik projektu – menedżer czy przywódca? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4 (36), 97–114.
- Jełowicki, M. (1987). Prawo a polityka kadrowa w aparacie administracji państwowej. *OMT*, nr 11.
- Kanter, R.M. (1989). Career and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career form. In Arthur, M.B., Hall, D.T., & Lawrence, B.S. (Eds.), *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Ketchiwou, G.F. & Dzansi, L.W. (2023). Examining the Impact of Gender Discriminatory Practices on Women's Development and Progression at Work, *Businesses* 3(2), 347–367.
- Kozłowski, A.J. (1991). *Kadra kierownicza administracji państwowej*. Ostrołęka: Wydawnictwo Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe.
- Kozłowski, A.J. (2022). Pandemia głupoty czy pandemia braku wiedzy? W: *DEBATA, Miesięcznik regionalny*, 4(175). Olsztyn: Wyd. Fundacja Debata.
- Kozłowski, A.J., Czaplicka-Kozłowska I.Z. (2020). Bezpieczeństwo obywateli a IV rewolucja przemysłowa w Policji. W: Wojciechowski, Z., Zaskórski, P. (red.), *Czwarta rewolucja przemysłowa, Mity, paradygmaty i zastosowania, Tom 2, Wybrane obszary zastosowań idei przemysłu 4.0*. Warszawa: Wyd. WAT.
- Król, H., Ludwicyński, A. (red.) (2024). *Zarządzanie zasobami ludzkimi; Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: wydawnictwo PWN.
- Masters, L.A., & Wallace, H.R. (2011). *Personal Development for Life and Work*. Toronto: South-Western Cengage Learning.
- Obwieszczenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 października 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim odpowiadają policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych (Dz. U. 2023, poz. 2252 z dnia 19 października 2023 r.)

- Osibanjo, A.O., Oyewunmi, A.E., & Ojo, S.I. (2014). Career development as a determinant of organisation growth: Modelling the relationship between these constructs in the Nigerian banking industry. *American International Journal of Social Science*, 3, 67–76.
- Pawlak, Z. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Poltex.
- Pełnomocnik Ministra Spraw Wewnętrznych do spraw Równego Traktowania w Służbach Mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych lub przez niego nadzorowanych (2014). *Raport na temat równego traktowania kobiet i mężczyzn w służbach mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych lub przez niego nadzorowanych*, <https://archiwum.mswia.gov.pl/pl/aktualnosci/11895,Raport-MSW--o-rownym-tractowaniu-kobiet-i-mezczyzn-w-sluzbach.html>. (dostęp 2023.12.14)
- Penc, J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 5 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego (Dz. U. 2023, poz. 1883).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego – (t.j. Dz. U. z 2015 r., poz. 1236, zmiany tekstu jednolitego wymienionego rozporządzenia zostały ogłoszone w Dz. U. z 2016 r. poz. 385, z 2017 r., poz. 135 i 253, z 2018 r., poz. 309, 486 i 819, z 2019 r., poz. 240, 366 i 636, z 2020 r., poz. 599 i 1988, z 2022 r., poz. 106, 336, 580, 816 i 1254 oraz z 2023 r., poz. 185, 240, 289, 347 i 376).
- Sidor-Rządkowska, M. (2020). *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
- Starościak, J. (1971). *Zarys nauki administracji*. Warszawa: PWN.
- Stoner, J.A.F., Wankel, C. (1994). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Syper-Jędrzejak, M. (2013). Dysfunkcje w zakresie awansu kadry kierowniczej łódzkich przedsiębiorstw na wybranych przykładach. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 288, 153–161.
- Szewczyk, H. (2010). *Stosunki pracy w służbie cywilnej*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
- Tokarski, S. (2006). *Kierownik w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (na podstawie: Dz. U. z 2023 r., poz. 171, z 2022 r., poz. 2600, z 2023 r., poz. 185, 240, 289, 347, 535, 641, 1088, 1860).
- Zabiciel, M. (2015). *Program rozwoju firmy*. Gliwice: Wydawnictwo Złote Myśli.

ENDNOTES

- [^I] W prezentowanym artykule przyjęto, że na zarządzanie kadrami w sektorze publicznym, szczególnie w formacji mundurowej, jaką jest policja, duży wpływ mają organy administracji publicznej, najczęściej pozostające pod wpływem partii politycznych, dlatego – podobnie jak w opracowaniach z okresu przed 1989 r. – uznano, że użycie terminu *polityka kadrowa* jest uzasadnione; por. Jełowicki M., *Prawo a polityka kadrowa w aparacie administracji państwowej*, [w:] OMT nr 11 z 1987 r., także Kozłowski A.J., *Kadra kierownicza administracji państwowej*. Wydawnictwo Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 1991, s. 148.
- [^{II}] Należy odnieść to przede wszystkim do rozporządzenie MSWiA 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 (z późn. zm.), <https://prawo.policja.pl/pr/akty-prawne/sluzba-w-policji/929,Rozporzadzenie-MSWiA-z-19062007-w-sprawie-wymagan-w-zakresie-wykształcenia-kwali.html>.
- [^{III}] Przeprowadzone badanie stanowi fragment szerszych badań prowadzonych przez autorów w zakresie funkcjonowania administracji rządowej (w tym policji) i samorządowej oraz instytucji publicznych.