

## **WYBRANE ASPEKTY DOBORU PERSONELU W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

**Streszczenie:** Opracowanie ma na celu ocenę procesu doboru kandydatów do służby w Policji. Przedstawiona została specyfika zawodu policjanta wraz z wymogami społecznymi dotyczącymi postawy i wizerunku funkcjonariusza Policji. Wszelkie kryteria doboru do służby w Policji są określone przez ustawy i rozporządzenia Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, w związku z tym procedury kwalifikacyjne powinny być jasno określone, a ich rezultatem powinien być wybór najlepszych kandydatów. Problem badawczy ma na celu porównanie teoretycznych założeń z rzeczywistością, którego kwestie zostały rozwiązane przy pomocy przeprowadzonych wśród funkcjonariuszy Policji badań ankietowych. Celem analizy empirycznej procesu doboru kadr w Policji była ocena dostępności i jasności informacji dotyczących kwestii doboru do służby w Policji, a także całej procedury kwalifikacyjnej, z uwagi na fakt, że Policja jako jednostka administracji publicznej, gwarantuje jawność i dostępność wszelkich informacji dotyczących struktury i działań. Celem analizy była także ocena kryteriów selekcyjnych stosowanych w doborze do pracy w Policji.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja pracowników, selekcja pracowników, dobór personelu, kryteria doboru, administracja publiczna, policja

### **Wstęp**

We współczesnym świecie organizacje stoją przed trudnym zadaniem wyselekcjonowania najlepszych kandydatów spośród szerokiego grona osób poszukujących pracy. Proces pozyskania pracowników okazuje się bardzo istotny dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji przyczynia się do zatrudnienia właściwej osoby na odpowiednie stanowisko, a korzyści osiągnięte poprzez profesjonalny dobór pracowników przewyższą poniesione koszty. Proces doboru pracowników powinien realizować cele strategiczne organizacji i bezpośrednio wpływać na efektywność jej działania.

Mechanizmy procesu rekrutacji i selekcji badanych grup dyspozycyjnych mają charakter specyficzny, gdyż grupy te mają podstawowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa. Zostały wyodrębnione w strukturze społeczeństwa polskiego ze względu na ich specyficzną rolę, zadania i funkcje. Są to grupy społeczno-zawodowe wyspecjalizowane do realizacji zadań z zakresu bezpieczeństwa, których funkcjonowanie opiera się na odmiennych niż w społeczeństwie cywilnym relacjach i zależnościach służbowych. Badana grupa dyspozycyjna to Policja.

### **1. Identyfikacja procesu rekrutacji i selekcji w ujęciu teoretycznym**

Proces kształtowania kadr w organizacji jest realizowany przez szereg etapów funkcji personalnej. Pierwszym stopniem pozyskania odpowiednich pracowników,

stanowiących potencjał organizacji, jest dobór kadr. Proces ten można zdefiniować jako zbiór działań, których efektem pozostaje obsada wakujących stanowisk pracy, mających na celu zagwarantowanie ciągłości i sprawności funkcjonowania organizacji. Wyniki procedury doboru powinny przynieść zwrot inwestycji poniesionych na pozyskanie personelu<sup>65</sup>. W procesie zarządzania zasobami ludzkimi termin „rekrutacja” stosowany jest w dwóch znaczeniach. W szerszym ujęciu jest rozumiany jako kompletny proces pozyskiwania ludzi, którzy będą wykonywać pracę dla organizacji. Natomiast w węższym ujęciu przedstawiany jest jako działanie mające na celu przyciągnięcie wystarczającej liczby kandydatów na pracowników, by następnie wyselekcjonować spośród nich osoby spełniające określone wymagania wakujących stanowisk pracy<sup>66</sup>. W literaturze przedmiotu stosowany jest również pogląd, iż nabór pracowników ma szerokie znaczenie, obejmujące swym zakresem procedury pozyskiwania pracowników, składające się z rekrutacji i selekcji, a także adaptacji osób nowo zatrudnionych.

Pojęcie rekrutacji nie posiada jednoznacznej definicji. Badacze przedmiotu wymieniają szereg aksjomatycznych formuł tego terminu. Według T. Listwana<sup>67</sup> rekrutacja jest sposobem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem pracy, którego celem jest pozyskanie odpowiedniej grupy kandydatów zapełniającej luki kadrowe. Inne źródło definiuje rekrutację jako proces wyszukiwania i przyciągania odpowiedniej dla celów selekcji ilości kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy<sup>68</sup>. Można również odnaleźć tezę, iż rekrutacja jest działalnością organizacji, która polega na identyfikowaniu i przyciąganiu kandydatów na wakujące stanowiska, posiadających takie umiejętności i nastawienie względem pracy, by wspierały organizację w osiągnięciu założonych celów<sup>69</sup>.

Z kolei M. Dale<sup>70</sup> wyraża pogląd, iż rekrutacja to działania mające na celu zachęcenie odpowiednio wykwalifikowanych i doświadczonych kandydatów, by wykonywali pracę według przyjętych standardów organizacji. W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonuje również twierdzenie określające rekrutację jako system wyszukiwania oraz zachęcania kandydatów posiadających zdolności, umiejętności i określone cechy osobowościowe aktualnie poszukiwane przez daną organizację<sup>71</sup>.

Reasumując powyższe rozważania warto wskazać, iż w zależności od priorytetu kategorii w obszarze badawczym, autorzy definicji kładą nacisk na różne czynniki: poszukiwanie kompetencji, wykorzystanie potencjału ludzkiego, dopasowanie organizacyjne kandydata, realizację celów przedsiębiorstwa, powiększenie kapitału intelektualnego, czy po prostu solidne wykonywanie pracy dla organizacji.

---

<sup>65</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 101.

<sup>66</sup> J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008, 71.

<sup>67</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 115.

<sup>68</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 198.

<sup>69</sup> A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996, s. 73.

<sup>70</sup> M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 63.

<sup>71</sup> H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2006, s. 50.

Nadrzędnym celem procesu rekrutacji według M. Armstronga<sup>72</sup> jest zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników, którzy zaspokoją potrzeby kadrowe przedsiębiorstwa przy jak najmniejszych kosztach. W innych źródłach można znaleźć opinię, iż celem rekrutacji jest pozyskanie z wewnątrz organizacji, bądź też z jej otoczenia personelu w odpowiedniej liczbie, jakości, miejscu i czasie, który zapełni aktualne lub przyszłe niedobory kadrowe<sup>73</sup>.

Głównym zadaniem procedury rekrutacyjnej jest zainteresowanie jak największej liczby potencjalnych kandydatów o odpowiednich cechach i umiejętnościach, a jednocześnie zniechęcenie pretendentów niespełniających podstawowych kryteriów założonych przez pracodawcę. Rekrutacja spełni swoje zadanie, jeśli działania prowadzone w trakcie procedur umożliwią dotarcie do odpowiednich kandydatów, nakłonią ich do przyjęcia oferty zatrudnienia i tym samym zapewnią dopływ wykwalifikowanych pracowników<sup>74</sup>.

Efektem skutecznie przeprowadzonej kampanii rekrutacyjnej jest wpłynięcie do organizacji ofert kandydatów zainteresowanych zatrudnieniem. W tym momencie po sporządzeniu listy kandydatów organizacja może przystąpić do realizacji kolejnego etapu procesu doboru pracowników. Rozpoczęcie procesu selekcji jest możliwe wtedy, gdy zostały złożone co najmniej dwie oferty kandydatów.

Teoria nauki o zarządzaniu personelem podaje kilka definicji terminu selekcja. Najbardziej powszechną jest teza, iż selekcja to zespół działań, prowadzących do wybrania, według określonych kryteriów, efektywnej obsady danego stanowiska, najodpowiedniejszego kandydata spośród określonego zbioru osób<sup>75</sup>. Inne źródło przedstawia selekcję jako proces segregowania informacji, na podstawie których zostanie wyłoniony najlepszy kandydat na wakujące stanowisko pracy<sup>76</sup>.

W literaturze przedmiotu znane jest również twierdzenie, iż selekcja kandydatów jest procesem oceny przydatności aplikantów i wyborem jednego, najbardziej odpowiadającego wymaganiom stanowiska pracy oraz oczekiwaniom pracodawcy<sup>77</sup>.

Z kolei A. Pocztowski<sup>78</sup> przedstawia selekcję, alternatywnie nazywaną dobozem, jako kluczowy element w procesie pozyskiwania personelu, polegający na jak najlepszym dopasowaniu profilu kompetencyjnego kandydata do profilu kompetencyjnego wymaganego na danym stanowisku. Można spotkać się także z konstatacją, że selekcja to stopniowe redukowanie zgłoszeń poprzez sprawdzenie, czy i w jakim zakresie kandydaci spełniają wymagane kryteria opisu stanowiska pracy<sup>79</sup>.

Przeprowadzając działania selekcyjne, organizacja realizuje dwa główne cele – produkcyjny oraz społeczny. Produkcyjnym celem selekcji jest wybór jednego kandydata, posiadającego największą przydatność na wakujące stanowisko. Termin

---

<sup>72</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 311.

<sup>73</sup> H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami...*, s. 51.

<sup>74</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 68.

<sup>75</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 123.

<sup>76</sup> R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 45.

<sup>77</sup> H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 208.

<sup>78</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 140.

<sup>79</sup> J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu...*, s. 101.

„przydatność zawodowa” oznacza stopień, w jakim kandydat spełnia wymagania określone w profilu zawodowym stanowiska pracy, a także cechy rokujące dalszy rozwój i osiągnięcie sukcesu w przyszłości<sup>80</sup>.

Efektywność procesu selekcji wiąże się zatem z kwestią trafności doboru kryteriów i ich wartością predykcijną, stanowiącą ocenę stopnia poprawności wyciągniętych wniosków i zbieżności przesłanek, dotyczących pomiaru cech, zdolności, a także efektów przyszłej pracy z tym, co stosowana metoda faktycznie mierzy. Wysoka wartość predykcyjna wskazuje na zgodność efektów z założeniami. Istotne jest także, by dobór kryteriów pozwalał na jak największą wiarygodność ocen kandydata. Jest to możliwe przy wyeliminowaniu wszelkich czynników losowych mających wpływ na ocenę aplikanta<sup>81</sup>.

Podstawowym zadaniem selekcji jest określenie prawdopodobieństwa pozyskania odpowiednich kompetencji dla organizacji oraz uzyskania oczekiwanych wyników na stanowisku pracy przez kandydata. Ponieważ stopień prawdopodobieństwa nigdy nie osiąga 100%, określenie jego krytycznego poziomu jest bardzo istotne, by zredukować niepotrzebne koszty i czasochłonność najbardziej skomplikowanych metod selekcji<sup>82</sup>. Procedury selekcyjne powinny być zatem dostosowane do rzeczywistych potrzeb i możliwości organizacji oraz charakteru stanowiska pracy.

## **2. Zasady funkcjonowania procesu rekrutacji i selekcji badanych grup dyspozycyjnych**

W celu zaspokojenia wymagań społeczeństwa względem grup dyspozycyjnych oraz określenia jasnych i normatywnych kryteriów doboru, zasady rekrutacji do pracy w Policji regulowane są poprzez akty prawne, określone przez władze ustawodawcze.

Obecnie w Polsce obowiązuje rozporządzenie podpisane przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2007 r., które precyzuje szczegółowe zasady prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji. Rozporządzenie to określa nowe zasady doboru do służby, z uwzględnieniem osób nieposiadających wykształcenia średniego, a ubiegających się o przyjęcie do pracy w oddziałach prewencji Policji<sup>83</sup>. Co najmniej raz w roku Komendant Główny Policji ustala terminy przyjęć do służby, wraz z zapotrzebowaniem minimalnej liczby osób zamierzonych do przyjęcia w szeregi Policji, również do służby kontraktowej w oddziałach prewencji, które obowiązują w określonym roku kalendarzowym. Informacje te podawane są do publicznej wiadomości w formie ogłoszenia na stronie internetowej Komendy Głównej Policji (<http://bip.kgp.policja.gov.pl>) oraz w co najmniej jednym dzienniku o zasięgu ogólnokrajowym, a także w prasie policyjnej.

---

<sup>80</sup> M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników...*, s. 95.

<sup>81</sup> P. Waclawska, *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 137.

<sup>82</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 151.

<sup>83</sup> *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2007 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji*, Dz.U. z 2007 r. Nr 170, poz. 1202.



Na tej podstawie komendanci wojewódzcy Policji zamieszczają ogłoszenia o naborze kandydatów do służby w określonych jednostkach organizacyjnych w co najmniej jednym dzienniku o zasięgu regionalnym, w siedzibach komend powiatowych, miejskich i rejonowych Policji.

Komplet niezbędnych dokumentów aplikacyjnych kandydata do służby w Policji obejmuje:

- podanie o przyjęcie do służby,
- własnoręcznie napisany życiorys,
- wypełniony *Kwestionariusz osobowy kandydata*,
- kserokopie świadectw pracy lub służby z poprzednich miejsc zatrudnienia, jeśli kandydat pozostawał w stosunku pracy lub służby,
- wypełniona *Ankieta bezpieczeństwa osobowego* (na podstawie Ustawy z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych),
- książeczka wojskowa w przypadku, gdy kandydat jest objęty ewidencją wojskową,
- dokumenty inne niż wymienione, jeśli obowiązek ich złożenia wynika z odrębnych przepisów.

Podstawowe kryteria określone w ustawie wskazują, iż służbę w Policji może pełnić obywatel RP:

- o nieposzlakowanej opinii,
- niekarany,
- korzystający z pełni praw publicznych,
- posiadający co najmniej średnie wykształcenie (wyjątek: służbę w oddziałach prewencji mogą pełnić osoby z wykształceniem na poziomie zawodowym – niższym niż średnie, jeśli w toku postępowania kwalifikacyjnego stwierdzono, iż kandydat wykazuje szczególne predyspozycje do służby w Policji, tj. posiada prawo jazdy kategorii „C”, uprawia przydatne dyscypliny sportowe, np. strzelectwo, sporty walki, motorowe, ma wzrost minimum 175 cm),
- posiadający zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podlegających szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotów jest się podporządkować,
- posiadający uregulowany stosunek do służby wojskowej<sup>84</sup>.

Należy dodać, iż posiadanie podwójnego obywatelstwa przez kandydata nie dyskwalifikuje go podczas procesu rekrutacyjnego, stanowi natomiast często poruszaną kwestię na forum internetowym poświęconym problemom doboru do służby, gdyż zapis w ustawie nie jest jednoznacznie czytelny.

Kolejnymi warunkami, którym musi sprostać kandydat, są kryteria fizyczne przedstawione w załączniku nr 2 Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 9 lipca 1991 r., w sprawie właściwości i trybu postępowania komisji lekarskich podległych MSWiA, zawierającym wykaz chorób i ułomności, na podstawie którego komisje lekarskie wydają orzeczenie o stanie zdrowia i stopniu zdolności kandydata do służby. Wytyczne zamieszczone w załączniku określają minimalny wzrost kandydatów: dla kobiet 160 cm, natomiast dla mężczyzn 165 cm. Kandydaci o

---

<sup>84</sup> *Ustawa o Policji*, Dz.U. z 2007 r., Nr 43, art. 25, ust. 1 i 2.

wzroście poniżej określonego minimum nie mogą ubiegać się do służby mundurowej w Policji<sup>85</sup>.

Kandydaci do pracy w Policji mają dwie możliwości wstąpienia na ścieżkę kariery funkcjonariusza służb mundurowych. Pierwszą z nich jest ukończenie studiów w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie. Zajęcia prowadzone są tam w trybie stacjonarnym (studia nieodpłatne) oraz zaocznym (studia odpłatne) i przeznaczone zarówno dla osób cywilnych, jak i pracowników policji, którzy chcą podnieść swoje kwalifikacje oraz uzyskać możliwość awansu, gdyż po ukończeniu studiów I stopnia i złożeniu egzaminu oficerskiego otrzymuje się stopień podkomisarza policji. Warunkiem niezbędnym jest jednak nieprzekroczone 36 lat życia w roku ubiegania się o przyjęcie na studia. Drugą możliwością zostania stróżem prawa dla kandydatów cywilnych jest przejście przez procedury selekcji w czasie ogłoszonego naboru.

Służba w policji to wielkie wyzwanie, a jednocześnie ogromna satysfakcja i szansa na rozwój zawodowy, dlatego z roku na rok rośnie liczba chętnych do noszenia policyjnego munduru. Kandydat chcący spełnić swe marzenia o mundurze funkcjonariusza powinien posiadać nie tylko ogólną wiedzę i odpowiednią sprawność fizyczną, ale również doskonale zdrowie oraz predyspozycje psychofizyczne. Kolejnym niezbędnym warunkiem jest osiągnięcie możliwie najwyższej liczby punktów w następujących etapach postępowania kwalifikacyjnego:

- Weryfikacja dokumentów w zakresie ich zgodności z wymaganiami zawartymi w ogłoszeniu.
- Rozmowa informacyjna mająca na celu zapoznanie kandydata z zasadami obowiązującymi w kolejnych procedurach selekcyjnych.
- Test wiedzy z zakresu funkcjonowania administracji publicznej, bezpieczeństwa publicznego oraz wiedzy o społeczeństwie,
- Test sprawności fizycznej kandydata.
- Test psychologiczny MultiSelect.
- Wywiad zorganizowany.
- Komisja lekarska.

Rezultatem pozytywnego przejścia przez kolejne etapy selekcji jest zdobycie przez kandydata odpowiednio wysokiej pozycji na liście rankingowej.

### **3. Proces rekrutacji i selekcji w opinii badanych pracowników grup dyspozycyjnych**

#### **3.1. Metodologiczne problemy badawcze**

Materiał empiryczny, którego analizę zamieszczono w niniejszym opracowaniu, został zgromadzony w trakcie realizacji własnego projektu badawczego pt. „Proces zarządzania zasobami ludzkimi w Policji”, prowadzonego w Instytucie Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu.

Badanie zrealizowano w miesiącach kwiecień–czerwiec 2012 r. Przedmiotem badań były obszary zarządzania zasobami ludzkimi w Policji. Celem badań było

---

<sup>85</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych, Dz.U. z 1991 r., Nr 79, poz. 349 z późn. zm.

poznanie opinii funkcjonariuszy na temat wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w Policji.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Skierowano go do funkcjonariuszy Policji. Warunkiem zakwalifikowania jednostki do zbiorowości była lokalizacja miejsca pracy na terenie województwa śląskiego.

Kwestionariusz ankiety zbudowany został z pytań o charakterze zamkniętym i półotwartym. Składał się on z pięciu części, z których każda dotyczyła procesów i działań realizowanych w wybranym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Część pierwsza kwestionariusza, którą wykorzystano do przygotowania niniejszego opracowania, obejmowała pytania dotyczące obszaru rekrutacji i selekcji i pozwoliła na analizę i ocenę procesu doboru badanej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem oceny dostępności i jasności informacji dotyczących kwestii doboru do służby w Policji, a także całej procedury kwalifikacyjnej, z uwagi na fakt, że Policja jako jednostka administracji publicznej gwarantuje jawność i dostępność wszelkich informacji dotyczących struktury i działań. Celem analizy była także ocena kryteriów selekcyjnych stosowanych w doborze do pracy w Policji oraz ocena procedury i etapów doboru pracowników do pracy w Policji.

Ostatnia część kwestionariusza pozwoliła na dokonanie charakterystyki respondentów pod względem wybranych cech demograficzno-zawodowych, do których należą: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy w Policji, zajmowane stanowisko, stopień służbowy oraz miejscowość, w której funkcjonariusz wykonuje pracę.

Udział w badaniach był dobrowolny. Wzięło w nim udział 85 funkcjonariuszy Policji pracujących w większości w Katowicach, Częstochowie, Dąbrowie Górniczej, Sosnowcu oraz Mysłowicach. Wśród respondentów było 77,1% mężczyzn oraz 22,9% kobiet w stopniach od sierżanta do inspektora włącznie. Tabela 1 przedstawia strukturę badanych funkcjonariuszy pod względem wieku, wykształcenia oraz stażu pracy w Policji. W badaniach najliczniej reprezentowani byli funkcjonariusze w wieku 36-45 lat (53% respondentów), z wykształceniem wyższym (79,5% respondentów), ze stażem pracy od 11 do 20 lat (66,3% respondentów).

*Tabela 1. Struktura respondentów pod względem wieku, wykształcenia i stażu pracy w Policji*

<b>Cecha:</b>	<b>Struktura w %</b>				
<b>Wykształcenie</b>	<b>wyższe</b>	<b>policealne</b>	<b>średnie</b>	<b>zawodowe</b>	
	79,5	1,2	19,3	0,0	
<b>Wiek</b>	<b>do 25 lat</b>	<b>od 26 do 35 lat</b>	<b>od 36 do 45 lat</b>	<b>od 46 do 55 lat</b>	<b>powyżej 55 lat</b>
	0,0	41,0	54,0	6,0	0,0
<b>Staż pracy w Policji</b>	<b>do 5 lat</b>	<b>od 5 do 10 lat</b>	<b>od 11 do 20 lat</b>	<b>od 21 do 30 lat</b>	<b>powyżej 30 lat</b>
	12,0	9,6	66,3	12,0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

### **3.2. Ocena dostępności i jasności informacji dotyczących doboru do służby w Policji**

Badani funkcjonariusze poszukiwali informacji dotyczących rekrutacji do pracy w Policji najczęściej osobiście w kadrach Komendy Policji (43,0%) oraz na stronach internetowych Komendy Głównej Policji (41,8%). Jedynie 15,2% wskazało, że informacje pozyskali z „Informatora dla kandydatów do służby w Policji” otrzymanym w jednostce Policji.

W opinii respondentów informacje dotyczące rekrutacji są łatwo dostępne (83,8%), natomiast 16,2% oceniło dostępność informacji jako trudną. Zasady przyjęć do służby, jako proste i zrozumiałe, zostały ocenione przez 70,1% ankietowanych. Z kolei zasady rekrutacji i selekcji jako niezrozumiałe uznało 19,5%, natomiast pozostałe 10,4% osób nie potrafiło ocenić badanej kwestii.

Spośród ankietowanych 70,0% stwierdza, iż byli oni poinformowani o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych, natomiast 30% utrzymuje, iż nie uzyskali takich informacji.

### **3.3. Ocena kryteriów selekcyjnych stosowanych w doborze do pracy w Policji**

W kwestii oceny kryteriów punktowych, które są wykorzystywane w poszczególnych etapach procesu selekcji, połowa respondentów (50,0%) uważa, iż są one zbyt wygórowane. Przeciwny pogląd wyraża 25,0% ankietowanych. Podobnie 25,0% respondentów nie wyraziło swojego zdania w analizowanej kwestii.

Respondenci, którzy uważają kryteria punktowe poszczególnych etapów selekcji za zbyt wygórowane, w 52,2% wskazali na konieczność obniżenia poziomu kryteriów punktowych z testu psychologicznego. 17,4% ankietowanych optujących za obniżeniem kryteriów wskazuje na konieczność zmniejszenia niezbędnej punktacji za test sprawnościowy. Tyle samo, czyli 17,4% badanych respondentów, obniżyłoby punktację za posiadane wykształcenie, natomiast 13,0% osób wypowiedających się w tej kwestii zredukowałoby wymagane punkty za test wiedzy.

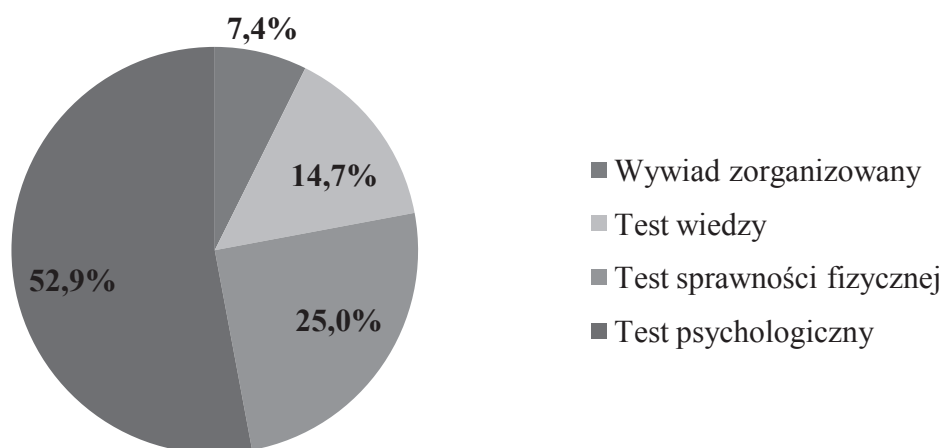
Ponadto 58,8% ankietowanych uważa, że normy czasowe i wytrzymałościowe powinny być zróżnicowane dla kobiet i mężczyzn uczestniczących w procesie selekcji do służby w Policji. 36,3% respondentów wyraża pogląd, iż wszelkie normy powinny być takie same dla wszystkich kandydatów. Z kolei 2,5% ankietowanych (reprezentujących płć męską) uważa, że jedynie normy czasowe powinny być jednakowe bez względu na płć kandydata, a 1,3%, że jedynie normy wytrzymałościowe winny być jednakowe. 1,3% badanej populacji nie ma zdania w poruszanej kwestii.

### **3.4. Oceny procedury i etapów doboru do służby w Policji**

Za najtrudniejszy etap selekcji został uznany test psychologiczny, bo przez aż 52,9% ogółu respondentów. Stosunkowo za najmniej problematyczny uznano wywiad zorganizowany (rys. 1). Przyczynami trudności były zazwyczaj



powtarzalność i podobieństwo pytań, zbyt krótki czas przeznaczony na odpowiedź, a także stres podczas rozmowy z psychologiem.



*Rys. 1. Najtrudniejszy etap selekcji w opinii funkcjonariuszy*

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

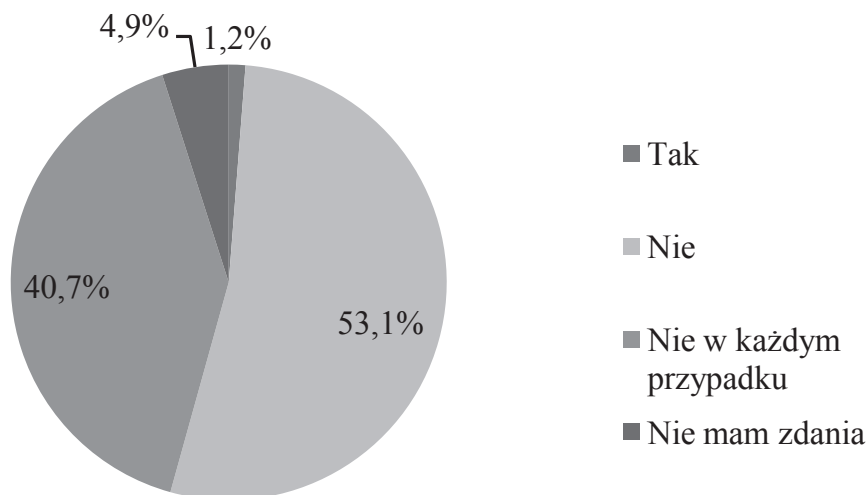
Wypełnienie dokumentów aplikacyjnych wymaganych w trakcie postępowania rekrutacyjnego dla 80,0% ankietowanych nie nastęczało żadnych problemów. Tylko 20,0% badanych miało w tym zakresie odmienne zdanie. Osoby te miały zastrzeżenia przeważnie do ankiety bezpieczeństwa; aż 95,7% z nich wskazało właśnie ten dokument jako sprawiający problemy.

Ankieta bezpieczeństwa jest dokumentem, który dotyczy sfery prywatności kandydata. Oczywiście jest, że policjant powinien dawać gwarancję zachowania tajemnicy, ponieważ podczas pełnienia obowiązków służbowych niejednokrotnie ma dostęp do danych osobowych oraz wszelkich innych informacji, które powinny zostać tajne. W związku z tym podczas procedur kwalifikacyjnych prowadzony jest wywiad środowiskowy odnoszący się do postawy społecznej kandydata oraz analizowana jest ankieta bezpieczeństwa, którą wypełnia aplikant. Pytania, które się w niej znajdują, dotyczą wszelkich informacji dotyczących kandydata, jego najbliższej rodziny oraz partnera życiowego. Wśród badanej zbiorowości 46,9% respondentów uznała pytania zawarte w ankiecie bezpieczeństwa za zbyt ingerujące w sferę prywatności kandydata. Przeciwnego zdania było 44,4% ankietowanych, natomiast 8,6% respondentów nie miało zdania w tym zakresie.

Rozwiązywanie zadań w trakcie procesu selekcji w zasadzie nie sprawiało trudności badanym funkcjonariuszom (89,3%). Jedynie 10,7% ogółu badanych miało z tym problemy.

W gronie respondentów 25,5% badanych wyraża pogląd, iż proces rekrutacji trwa zbyt długo, natomiast 63,8% badanych nie podziela tej opinii. Pozostałe 11,3% ankietowanych nie wyraziło swego zdania w tej kwestii. Warto tutaj dodać, że 64,6% respondentów podczas trwania procedury rekrutacji i selekcji było zatrudnionych poza sektorem służb mundurowych i to wśród nich głównie znajdują się osoby, dla których długi okres trwania procedury był utrudnieniem w realizacji kariery zawodowej.

Respondenci w swych wypowiedziach zaprzeczyli założeniu, że proces rekrutacji skutkuje wyborem najlepszych kandydatów. Aż 53,1% ankietowanych twierdzi, że procedury doboru do służby w Policji nie są skuteczne, czyli nie pozwalają na wyselekcjonowanie najlepszych kandydatów. Kolejne 40,7% ankietowanych uważa, iż nie w każdym przypadku wybór pada na najlepszego kandydata. Procedurę za skuteczną uznaje jedynie 1,2% badanych, a pozostałe 4,9% nie określiło swojego zdania w omawianej kwestii (rys. 2).



*Rys. 2. Skuteczność procedury doboru do służby w Policji w opinii funkcjonariuszy*

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## Podsumowanie

Badana zbiorowość pozytywnie ocenia proces rekrutacji, potwierdzając, iż informacje dotyczące procedur doboru są łatwo dostępne (83,8% respondentów), jasne i zrozumiałe (70,1% respondentów), natomiast kandydaci są wyczerpująco informowani na temat przebiegu procedur selekcyjnych (70,0% ankietowanych).

W opinii funkcjonariuszy poziom kryteriów punktowych wymaganych w procesie selekcji jest zbyt wysoki (50,0% badanych). Respondenci wskazali na konieczność obniżenia poziomu kryteriów punktowych przede wszystkim z testu psychologicznego.

Kryteria sprawnościowe obowiązujące w teście sprawności fizycznej powinny według badanych osób zostać zróżnicowane ze względu na uwarunkowania biologiczne kandydatów obu płci (takie stanowisko przedstawiło 58,8% respondentów).

Pomimo tego, że procedury kwalifikacyjne uwarunkowane są koniecznością spełnienia wysokich kryteriów, posiadania odpowiednich predyspozycji zawodowych oraz niezbędnych cech psychofizycznych, w opinii respondentów nie przynoszą efektu w postaci wyselekcjonowania najlepszych kandydatów. Jedynie 1,2% ankietowanych uważa, że wyselekcjonowani zostają najlepsi kandydaci. Przeciwnego

zdania jest 53,1% badanych, natomiast 40,6% respondentów wyraża pogląd, iż nie w każdym przypadku jest to kandydat najlepszy.

Podsumowując informacje uzyskane podczas przeprowadzonego badania oraz analizując warunki niezbędne do spełnienia podczas procesu rekrutacji i selekcji, można stwierdzić, iż nie jest łatwo zostać funkcjonariuszem Policji. Proces doboru do służby wymaga jeszcze doskonalenia.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2006.
3. Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Jamka B., *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomia*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
5. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
6. Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Diffin, Warszawa 2007.
7. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010.
9. Marek J., *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Diffin, Warszawa 2008.
10. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
11. *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych*, Dz.U. z 1991 r. Nr 79, poz. 349 z późn. zm.
12. Szalkowski A. (red), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996.
13. Ustawa o Policji, Dz.U. z 2007 r., Nr 43, art. 25, ust. 1 i 2.
14. *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2007 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji*, Dz.U. z 2007 r. Nr 170, poz. 1202.
15. Waclawska P., *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
16. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.

## SELECTED ASPECTS OF PERSONNEL SELECTION IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Summary:** The aim of this paper is to evaluate the process of selecting candidates for service in the police. It presents the specificity of the profession of a police officer along with social requirements connected with the conduct and image of a police officer. All the selection criteria for the service in the police are laid down in the acts and orders of the Ministry of Internal Affairs and Administration so the qualification procedures should be clearly defined and their result should be the selection of the best candidates. The research problem is to compare the theoretical assumptions with the reality by means of questionnaire survey conducted among police officers. The aim of the empirical analysis of the process of staff selection in the police was: to evaluate the availability and clarity of the information related to the issues of the selection for the service in the police, as well as the whole qualification procedure due to the fact that the police as a public entity guarantees the transparency and accessibility of any information

on the structure and activities; to evaluate the selection criteria used in selecting candidates for work in the police and to evaluate the procedure and stages of selecting the staff for work in the police.

The analysis of the results of the survey conducted allowed to evaluate the process of recruitment and selection of candidates for the service in the police, as well as their effectiveness. The population surveyed positively evaluates the recruitment process, confirming that the information on the selection procedures is easily available, clear and comprehensible, and the candidates are exhaustively informed about the selection procedures.

In the opinion of the police officers, the level of scoring criteria that have to be met in the selection process is too high. Therefore, it is postulated that it is necessary to lower the level of scoring criteria, particularly in a psychological test. The fitness criteria used in the fitness test should vary due to biological circumstances of the candidates of both genders. Although the qualification procedures require that high criteria are met, candidates have appropriate professional predispositions and required psychophysical features, in the opinion of the respondents, they do not result in the selection of the best candidates. Summarizing, based on the information gained from the survey conducted and the analysis of the conditions that have to be met during the recruitment and selection process one can state that it is not easy to become a police officer. The selection process for the service in the police requires improvement and changes.

**Keywords:** recruitment, selection, staff selection, selection criteria, public administration, police