

AKADEMIA KALISKA

RADA DYSCYPLINY NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE

ROZPRAWA DOKTORSKA

TEMAT

**KONCEPCJA SYSTEMU DOSKONALENIA ZAWODOWEGO
FUNKCJONARIUSZY PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ**

Opracował:

mgr inż. Arkadiusz Przybyła

Kierownik naukowy:

prof. dr hab. inż. Jarosław Wołjszo

KALISZ

2023

Spis treści

Streszczenie	1
Wstęp	4
Rozdział 1 ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE	14
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu	14
1.2. Przedmiot i cel badań.....	15
1.3. Problem badawczy	15
1.4. Hipoteza badawcza	16
1.5. Metody, narzędzia i techniki stosowane w pracy.....	19
1.6. Dobór i charakterystyka próby badawczej	33
1.7. Charakterystyka respondentów	35
1.8. Proces badań	39
Rozdział 2 METODY I FORMY PROCESU DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW W STRUKTURACH ORGANIZACJI ZHIERARCHIZOWANEJ	41
2.1. Analiza potrzeb, organizacja i przebieg procesu doskonalenia zawodowego	43
2.2. Formy oraz metody doskonalenia zawodowego	77
2.3. Współczesność w doskonaleniu zawodowym kadr	98
Wnioski.....	110
Rozdział 3 ORGANIZACJA DOSKONALENIA ZAWODOWEGO W PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ	112
3.1. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy wykonujących zadania związane z bezpośrednim udziałem w działaniach ratowniczo – gaśniczych.....	114
3.2. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy etatowej i nietatowej obsady stanowisk kierowania	135
3.3. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy i pracowników cywilnych pełniących służbę w codziennym rozkładzie czasu pracy	141
Wnioski.....	145
Rozdział 4 KONCEPCJA SYSTEMU DOSKONALENIA ZAWODOWEGO FUNKCJONARIUSZY PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ.	148
4.1 Analiza wyników badań.....	150
4.2 Idea Państwowej Straży Pożarnej jako organizacji uczącej się.	217
4.3 Zamierzenia wielozadaniowych obiektów ćwiczebnych na potrzeby Państwowej Straży Pożarnej.	231
4.4 Zastosowanie rozwiązań do wdrożenia “wspólnego obrazu operacyjnego w czasie rzeczywistym” - COP (ang. common operational picture).	248
WNIOSKI.....	252
ZAKOŃCZENIE	255
BIBLIOGRAFIA	258
SPIS TABEL	271
SPIS RYSUNKÓW	274
SPIS WYKRESÓW	276

Streszczenie

Rozprawa doktorska pod tytułem: „Koncepcja systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej” w zamyśle autora dotyczyła identyfikacji i oceny metod oraz form, które są wykorzystywane w doskonaleniu zawodowym, umundurowanej formacji jaką jest Państwowa Straż Pożarna. Dodatkowo w przedmiotowej pracy przeprowadzona została dogłębna analiza dotycząca istoty znaczenia systemu doskonalenia w życiu zawodowym strażaków, podkreślając ważność tejże dziedziny, z uwagi na ustawiczne podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie się, a także coraz to lepsze realizowanie społecznej roli jaką jest służba państwu i obywatelom. Skrupulatnie przedstawiono również wymogi oraz standardy jakie winny spełniać jednostki organizacyjne podczas organizacji i przebiegu procesu doskonalenia wraz z ich rozliczalnością.

Odpowiednio do przedmiotu oraz celu badań, główny problem badawczy określa się pytaniem: *Jakie zmiany wprowadzić do systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej w celu poprawy skuteczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych strażaków w zakresie podniesienia efektywności i sprawności prowadzenia działań ratowniczych?*

Głównym motywem napisania niniejszej dysertacji doktorskiej były zawodowe doświadczenia podczas wieloletniej służby w Państwowej Straży Pożarnej. Na podstawie własnego doświadczenia oraz literatury przedmiotu autor uznał, iż bezwzględnie zachodzi konieczność modyfikacji aktualnie funkcjonującego procesu w zakresie doskonalenia zawodowego w tejże formacji mundurowej. Autor wychodzi z założenia, iż bezpieczeństwo narodowe stanowi najwyższą, egzystencjalną wartość dla obywateli, a także biorąc pod uwagę pierwszoplanowy cel jego zachowań w ramach państwa, proces doskonalenia zawodowego w PSP może przyczynić się do poprawy bezpieczeństwa oraz jego poczucia wśród obywateli.

Dysertacja, nie licząc wstępu i zakończenia składa się z czterech merytorycznych rozdziałów: Rozdział 1 Założenia metodologiczne; Rozdział 2 Metody i formy procesu doskonalenia zawodowego pracowników w strukturach organizacji zhierarchizowanej; Rozdział 3 Organizacja doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej; Rozdział 4 Koncepcja systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy w Państwowej Straży Pożarnej.

W pierwszym rozdziale, szczegółowo omówiono przedmiot, cel badań, problem badawczy, hipotezy badawcze oraz potrzebne metody, narzędzia i techniki, które posłużyły do przeprowadzenia badań empirycznych. Określono również potrzebną próbę badawczą oraz dokonano ich charakterystyki.

W rozdziale drugim odniesiono się do procesu i zasad szkolenia, a także do najczęściej wykorzystanych metod oraz współczesnych form doskonalenia pracowników w strukturach organizacji zhierarchizowanych.

W rozdziale trzecim przedstawiono organizację doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej. Dokonano szczegółowej analizy aktualnie funkcjonującego procesu w ochronie przeciwpożarowej. Zobrazowano jego funkcjonalność wraz z jego niekompletnością.

W rozdziale czwartym została ujęta zasadnicza, empiryczna część pracy, która obejmowała analizę wyników badań własnych autora, a także koncepcję poprawy procesu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.

Rozprawa doktorska obejmuje kompleksowy zbiór obszernych treści, odnoszących się do doskonalenia zawodowego w formacji mundurowej jakim jest Państwowa Straż Pożarna. Rzetelna analiza literatury przedmiotu umożliwiła stworzenie pracy o charakterze nowatorskim, zwięzłym oraz wyczerpującym główne zagadnienie badawcze.

Summary

The doctoral dissertation entitled: "The system of in-service training for officers of the State Fire Service" was intended by the author to identify and evaluate the methods and forms that are used in the professional development of a uniformed formation such as the State Fire Service. In addition, an in-depth analysis was carried out on the essence of the importance of the in-service training system in the professional life of firefighters, emphasising the importance of this area, due to the continuous improvement of qualifications, self-improvement, as well as increasingly better realisation of the social role of serving the state and citizens. The requirements and standards to be met by organisational units in the organisation and course of the training process, together with their accountability, are also presented in detail.

According to the subject and the aim of the research, the main research problem is defined by the question: *What changes should be introduced into the system of in-service training of officers of the State Fire Service in order to improve the effectiveness of raising the*

professional qualifications of firefighters in terms of increasing the effectiveness and efficiency of conducting rescue operations?

The main motive for writing this doctoral dissertation was professional experience during many years of service in the State Fire Service. On the basis of his own experience and the literature on the subject, the author has decided that it is absolutely necessary to modify the current process of in-service training in this uniformed formation. The author assumes that national security is the highest, existential value for citizens, and given the primary purpose of its behaviour within the state, the process of in-service training in the State Fire Service can contribute to improving security and its feeling among citizens.

The dissertation, excluding the introduction and conclusion, consists of four substantive chapters: Chapter 1 Methodological assumptions; Chapter 2 Methods and forms of the in-service training process for employees in the structures of a hierarchical organisation; Chapter 3 Organisation of in-service training in the State Fire Service; Chapter 4 Concept of the professional training system for officers in the State Fire Service.

In the first chapter, the subject, purpose of the research, research problem, research hypotheses and the needed methods, tools and techniques that were used to conduct the empirical research were discussed in detail. The research sample needed was also defined and their characteristics were made.

Chapter two refers to the process and principles of training, as well as to the most commonly used methods and contemporary forms of in-service training in hierarchical organisation structures.

The third chapter presents the organisation of in-service training in the State Fire Service. A detailed analysis was made of the currently functioning process in fire protection. Its functionality was illustrated along with its incompleteness.

The fourth chapter included the essential, empirical part of the dissertation, which included an analysis of the author's own research results, as well as a concept for improving the process of in-service training in the State Fire Service.

The dissertation includes a comprehensive collection of extensive content relating to in-service training in a uniformed formation such as the State Fire Service. A thorough analysis of the literature on the subject made it possible to create a dissertation that is innovative, concise and exhaustive of the main research issue.

Wstęp

Fundamentalnym celem funkcjonowania każdego państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa danego kraju. Należy zwrócić uwagę, iż bezpieczeństwo jest pojęciem wieloznacznym, dynamicznym, jak i wieloaspektowym. W związku z czym, państwo ustawicznie dąży do zapewnienia i odpowiedniego utrzymania poziomu bezpieczeństwa, dzięki czemu, zapewnia wszechstronny rozwój, gwarantuje przetrwanie oraz daje kluczowe poczucie bezpieczeństwa swoim obywatelom. Jednakże, działania te zależne są od kilku czynników, do których zalicza się przede wszystkim uwarunkowania militarne oraz geopolityczne¹.

Literatura przedmiotu w zakresie pojęcia bezpieczeństwa państwa jest dość różnorodna i istotnie bogata. Pomimo tej różnorodności można rzec, że pod pojęciem bezpieczeństwa narodowego rozumiany jest stan uzyskany w wyniku zorganizowanej ochrony i obrony przed ewentualnymi zagrożeniami, wyrażony stosunkiem potencjału obronnego do skali występujących zagrożeń². System bezpieczeństwa państwa permanentnie bazuje na wewnętrznym zbiorze różnorodnych elementów. Do najistotniejszych z nich należy zaliczyć przede wszystkim składniki organizacyjne oraz czynnik ludzki, który bezspornie tworzy ten system.

Jak już powyżej wspomniano, kluczowym ale i także podstawowym obowiązkiem państwa jest zapewnienie obywatelom prawnych warunków ochrony przed wszelkimi możliwymi zagrożeniami. Obowiązki te realizowane są dzięki systemom oraz strukturom ratowniczym, podejmując działania bez względu na ich rodzaj ale i także zasięg zdarzenia. Według literatury „system to uporządkowany wewnętrznie układ elementów mających określoną strukturę (całość); zespół zasad organizacyjnych, norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie”³, z kolei „struktura to układ części składowych oraz zespół związków między nimi, właściwy dla danego systemu jako całości”⁴.

„W sferze zainteresowania każdej władzy i administracji państwowej jest utrzymywanie bezpieczeństwa narodowego na możliwie najwyższym poziomie. Podobnie jest w Polsce, gdzie system bezpieczeństwa narodowego urzeczywistnia najlepiej rozwój naszego kraju”⁵. Przez system bezpieczeństwa narodowego Polski rozumie się najczęściej istniejący „zbiór koncepcji założeń, zasad i ustaleń, a także możliwości środków (nieorężnych i zbrojnych) oraz

¹ Zintegrowana Platforma Obywatelska, Uwarunkowania bezpieczeństwa państwa, strona internetowa: <https://zpe.gov.pl/a/uwarunkowania-bezpieczenstwa-panstwa/D3wgiGR7m>. Dostęp: 13.03.2023.

² Z. Zamiar, P. Zamiar., *Pozamilitarne ogniwa w systemie bezpieczeństwa militarnego państwa*, Zeszyty Naukowe WSOWL Nr 4 (162) 2011 r., s. 1.

³ Encyklopedia Popularna PWN – termin „system”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

⁴ Ibidem. – termin „struktura”.

⁵ Z. Zamiar, P. Zamiar, *Pozamilitarne*, op. cit., s. 1.

uregulowań prawnych, które mają przyczyniać się do niezagrażonego bytu i rozwoju Rzeczypospolitej”¹.

Podczas wykonywania zadań związanych z zapewnieniem mieszkańcom ochrony przed ewentualnymi zagrożeniami, państwo korzysta zazwyczaj z organów administracji publicznej, służb ratowniczych oraz służb specjalnych. Działalność tych służb, a także codzienna, prawidłowa realizacja przez nie obowiązków, daje poczucie bezpieczeństwa w danym społeczeństwie. Zadania te wykonywane są w zależności od rodzaju zagrożenia przez specjalistyczne siły ratownicze, podporządkowane wielu resortom, instytucjom, stowarzyszeniom i organom administracji różnych szczebli. Wśród nich są przede wszystkim: państwowe ratownictwo medyczne, ratownictwo morskie, kolejowe i linii lotniczych, siły ratownicze zakładów pracy, siły pogotowia gazowego, energetycznego, wodociągowego, jednostki państwowej straży pożarnej oraz ochotniczej straży pożarnej, a także działające w ich strukturach specjalistyczne grupy. Z kolei społecznymi strukturami ratowniczymi są m.in.: Polski Czerwony Krzyż, Związek Harcerstwa Polskiego i RP, Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Górskie Pogotowie Ratunkowe oraz Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. Mając na uwadze powyższe, terenowe oraz centralne organy publiczne sprawują pieczę i koordynują realizowane działania w zakresie własnych kompetencji.

Dość istotnym elementem w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa jest ochrona przeciwpożarowa, często nazywana pozamilitarnym ogniwem ochronnym. Otóż bezpieczeństwo powszechne, określane skalą niemilitarnych zagrożeń naturalnych i cywilizacyjnych, decydujące o porządku publicznym, spokoju oraz ładzie, spoczywa na urzędzie ministra spraw wewnętrznych i administracji. Jest to organ kluczowy w tym obszarze i należy go uznać za wiodący, wobec innych organów terenowych, naczelnych i centralnych w zakresie przedsięwzięć porządkowo - ochronnych oraz czynności ratowniczych w przypadku klęsk żywiołowych oraz wszystkich innych zdarzeń, zagrażających bezpieczeństwu państwa polskiego.

Centralnym organem administracji rządowej w sprawach ochrony przeciwpożarowej oraz organizacji krajowego systemu ratowniczo - gaśniczego według litery prawa jest Komendant Główny PSP podległy ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych². Zapis precyzujący powyższe zagadnienie, znajduje się w art. 9 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej

¹ J. B. Balcerowicz, *Wybrane problemy obronności państwa*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 9.

² Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej, art. 9 ust.1. (Dz. U z 2022, poz. 1969 z późn.zm.)

Straży Pożarnej. Natomiast zgodnie z art. 12 ustawy o ochronie przeciwpożarowej minister ten pełni także nadzór nad funkcjonowaniem ksrg i systemu powiadamiania ratunkowego¹.

„Dla wypełnienia misji tworzenia bezpieczeństwa narodowego, konieczne są odpowiednie instytucje i struktury bezpieczeństwa zwane inaczej strukturami realizacyjnymi, bądź systemem bezpieczeństwa narodowego. Tak więc w znaczeniu strukturalnym (systemowym) – bezpieczeństwo narodowe to całokształt przygotowania i organizacji państwa dla ciągłego tworzenia bezpieczeństwa narodowego”².

Bezpieczeństwo przeciwpożarowe oraz bezpieczeństwo przed skutkami innych miejscowych zagrożeń i klęskami żywiołowymi, czyli szeroko rozumiana ochrona przeciwpożarowa jest elementem bezpieczeństwa publicznego kraju. To właśnie Państwowa Straż Pożarna jest jednym z podmiotów, wykonującym zadania w ogólnym systemie bezpieczeństwa państwa i porządku publicznego. Formacja ta jest czołową służbą w ogólnokrajowym systemie organizacji działań ratowniczych, której zlecono między innymi zadanie zbudowania ksrg³. Państwowa Straż Pożarna stanowi kluczowy element scentralizowanego systemu ratowniczego państwa. Jest ona zawodową, umundurowaną i wyposażoną w specjalistyczny sprzęt formacją, przeznaczoną do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami⁴. W szeregach PSP zatrudnionych jest w przybliżeniu ok. 30 tysięcy funkcjonariuszy i ok. 2 tysięcy pracowników cywilnych.

Państwowa Straż Pożarna dysponuje własnym systemem kształcenia i szkolenia, który obejmuje dwa podsystemy, a mianowicie: podsystem służący podnoszeniu kwalifikacji ogólnych (przygotowujących do zawodu strażaka) oraz podsystem mający na celu zwiększanie zasobów wiedzy i kompetencji strażaków w strukturach PSP. Należy wskazać, iż system szkolenia odpowiada powszechnemu systemowi edukacji, a więc są dostosowane do potrzeb ludzi, aspirujących do pełnienia zawodu strażaka.

Proces doskonalenia zawodowego to niebywale ważna dziedzina związana z życiem zawodowym tej grupy, bo dzięki nim strażacy mogą permanentnie podnosić swoje zawodowe umiejętności, doskonalić się oraz nienagannie realizować swoje społeczne role.

Doskonalenie pracowników w XXI wieku to nie tylko obligatoryjny element każdej organizacji, ale również świadomie podjęte działanie dla zapewniania jak najkorzystniejszych wyników. Jednoznacznie nasuwa się konkluzja, iż świadomość istnienia zagrożeń o wielokierunkowej

¹ Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, art. 12 ust. 1 (Dz. U. z 2022 poz. 2057).

² Praca zbiorowa – „Ochrona przeciwpożarowa a bezpieczeństwo państwa”, Wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2014., s. 17.

³ J. Skoczylas, Prawo ratownicze, wydanie II, Lexis Nexis, Warszawa, 2011, s. 300.

⁴ Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej. (Dz. U z 2022, poz. 1969 z późn. zm.).

etiologii stanowi w pewien sposób rdzeń przygotowania struktur do reakcji na ewentualne, potencjalne i ekstremalne zdarzenia. Mając na uwadze powyższe, każda jednostka powinna być zobowiązana do opracowanych procedur oraz dokonywania ścisłej weryfikacji zasobów osobowo – sprzętowych. Najważniejszą rolę pośród istotnych przedsięwzięć, które mają na celu przygotowanie służb, odgrywają ćwiczenia, znane jako praktyczne wykorzystanie posiadanych sił, środków oraz wiedzy. Zastosowanie pozyskanych umiejętności oraz wiedzy teoretycznej jak i praktycznej jest odmienne względem zależności poziomu polityki szkoleniowej i administracji.

Funkcjonariusze Państwowej Straży Pożarnej od dawien dawna służą społeczeństwu swoją postawą, zaangażowaniem oraz doświadczeniem. Bez wątpienia ich działanie jest weryfikowane i wysoko oceniane przez lokalne społeczności, dla których działają i spieszą z pomocą. Wszak można stwierdzić iż, społeczeństwo jest ukontentowane z wykonywanej przez nich pracy. W związku z powyższym, istotnym jest, aby byli odpowiednio wyszkoleni oraz zaopatrzeni w niezbędne im umiejętności oraz kwalifikacje, które wykorzystują w swojej pracy zawodowej. Prace strażaków określa się mianem służby. Strażacy każdego dnia i o każdej porze są na służbie. Nigdy nie mogą być pewni, kiedy i w jakim miejscu będą potrzebni, by służyć swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Pełnią służbę społeczeństwu, każdorazowo mając do czynienia z różnego rodzaju zagrożeniami.

Nowoczesne organizacje opierają swoje działanie na wyszkolonej kadrze, zaopatrzonej w wiedzę i umiejętności praktyczne. W związku z tym, znaczną część czasu zajmuje staranne przygotowanie pracowników do realizacji celów organizacji. Strażacy, z uwagi na wykonywany zawód, zobowiązani są do permanentnego doskonalenia zawodowego. Szkolenia w organizacji PSP nie tylko wyposażają funkcjonariuszy w niezbędne umiejętności, ale także pozwalają zweryfikować ich gotowość na podejmowanie ważnych zadań decydujących niekiedy o zdrowiu, życiu ludzi, a także zwierząt.

Bez możliwości ustawicznego doskonalenia zawodowego nie mieliby możliwości pracować operatywnie, odpowiedzialnie, a przede wszystkim wydajnie. W ich pracy z reguły chodzi o ratowanie zdrowia, życia, a także mienia społecznego. Ponadto, to również niesienie pomocy dla dobytku i mienia mieszkańców określonego społeczeństwa lokalnego.

Doskonalenie zawodowe niezależnie od miejsc, w których przebiega, daje zawsze możliwość lepszego przygotowania się we współczesnych realiach do życia społecznego. Najwyżej oceniane i jednocześnie pożądane wśród samych strażaków są szkolenia, które odbywają się w terenie, czy też na poligonie. To właśnie one uzyskują największą aprobatę spośród form i metod doskonalenia zawodowego. Doskonalenie jest niezawodną możliwością osiągnięcia

coraz to lepszych wyników oraz nowych poziomów w kwalifikacjach zawodowych. Rzutuje to na jak najlepsze przeszkolenie strażaków, co w konsekwencji przekłada się na wzrost bezpieczeństwa mieszkańców danej społeczności. Cele, którym ma służyć szkolenie i doskonalenie zawodowe są dość perspektywiczne, ponieważ dzięki nim istnieje możliwość na odpowiednie przeszkolenie tych, którzy będąc w stałej gotowości bojowej służą innym z poświęceniem.

Na porządku dziennym staje się fakt, iż osoby, które posiadają stale zatrudnienie podnoszą posiadane kwalifikacje, bądź uzupełniają dodatkowe uprawnienia. W wyniku odbytych szkoleń i nabytych kwalifikacji strażacy mogą operatywnie wykonywać dotychczasową pracę, a dodatkowo na bieżąco śledzić wszelkie zmiany oraz postęp w sektorze gospodarki, w której są zatrudnieni.

Zarządzanie organizacją, którą jest zakład pracy jest dość powszechną domeną człowieka. Istotnym zapleczem organizacji są zatrudnieni w niej pracownicy. W rzeczywistości to kondycja zakładu pracy oraz jego wizerunek na rynku uzależniony jest od pracowników. To właśnie ich umiejętności, kompetencje, a także zdolności tworzą w pewien sposób strategiczny zasób, za sprawą którego zakład pracy zdobywa przewagę konkurencyjną¹. Nowoczesny zakład pracy stawia przede wszystkim na rozwój swoich pracowników, co generuje gwarantowane korzyści danemu przedsiębiorstwu. Każdy z pracowników powinien mieć także świadomość, iż uczestnicząc w szkoleniach oraz doskonaleniu zawodowym zdobywa również korzyści poprzez swój rozwój zawodowy, poprawę warunków pracy, a także i własnych warunków bytowych. Mając na uwadze powyższe, jakość ich życia ulegnie zdecydowanie istotnemu polepszeniu.

Z reguły wykonywany zawód wymaga zdobycia przez człowieka niezbędnej wiedzy, opanowania odpowiednich umiejętności oraz ukształtowania odpowiednich cech osobowości. Ustawiczne podnoszenie wiedzy i zdobywanie nowych umiejętności, zatem szeroko rozumiane wspomaganie działalności zawodowej, umożliwi ewoluować się w coraz to bardziej kwalifikowanego i cennego pracownika, stwarzając podstawy do osiągnięcia przez niego sukcesu zawodowego, ale i również prywatnego. Przemiany w pracy zachodzą także na skutek postępu naukowo-technicznego, którego ważnymi czynnikami są między innymi: komputeryzacja, automatyzacja, czy też robotyzacja pracy, powodując niejednokrotnie potrzebę uzyskania dodatkowych kwalifikacji i umiejętności przez pracowników. Wszystkie te procesy decydują w głównej mierze o tym, iż niezbędne jest ustawiczne doskonalenie dla przystosowania

¹ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN., Warszawa 2007, s. 11.

w zawodzie oraz dla wewnętrznego rozwoju własnej osobowości. W związku z czym, edukację zawodową niejednokrotnie wymuszają zachodzące w pracy, na skutek wielu czynników, znaczące zmiany ¹.

Zakład pracy ma najistotniejszy wpływ na organizację oraz przebieg szkoleń, ponieważ w racjonalny sposób może dokonywać zmian w postawach swoich pracowników. To właśnie za pośrednictwem różnego rodzaju szkoleń, możliwym staje się interaktywność na stan wiedzy pracowników oraz zaopatrzenie ich w taką wiedzę, która umożliwi osiągać zamierzone przez organizację wyniki. Szkolenia wymagają permanentnego inwestowania w potencjał pracowników ale i również umożliwiają lepsze wykorzystanie ich talentów. Kiedy szkolenia są skuteczne, to bezspornie gwarantują wymierne efekty w postaci:

- poprawienia wyników całego zespołu,
- udoskonalenia jakości pracy i jego tempa,
- zredukowania kosztów uczenia się,
- poprawienia rezultatów, jakie może odnosić pracownik na danym stanowisku pracy,
- podniesienia produktywności ².

Reasumując, szkolenia pracowników umożliwiają zwiększenie operacyjnej elastyczności w toku pogłębiania zakresu umiejętności, jakimi odznaczają się sami pracownicy. Otóż system ten, daje możliwość przyciągnięcia wysokiej rangi pracowników, przez to, iż zaoferuje się im dalszy rozwój. Wówczas, pozwoli to również na zwiększenie zakresu kompetencji pracowników, zaopatrując je w nowe umiejętności. Przedsięwzięcie to pozwala pracownikom czuć się zadowolonym, motywując ich do wydajniejszej pracy, a dodatkowo daje możliwość rozwoju, awansu oraz atrakcyjniejszego wynagrodzenia w pracy ³.

Zatem wobec powyższego, można zauważyć zależność, iż pracownik, któremu umożliwia się rozwój jest bardziej operatywny w swojej pracy, utożsamia się z firmą oraz z celami, które stawia przed sobą daną organizacja. Szkolenia pracowników mają również korzystny wpływ na utworzenie pozytywnej atmosfery, która z kolei umożliwia wypracować efektywniejsze wyniki i poprawia poziom rozwoju organizacji. Szkolenia w pewien sposób sprzyjają organizacji w zarządzaniu zmianami, ale jednocześnie dają możliwość poznać przyczynę, dla czego daną zmianę wprowadzić, by pracownik mógł zaadaptować się do nowej sytuacji w firmie. Poprzez doskonalenie zawodowe pracowników rozumiemy uzupełnianie przez nich

¹ Z. Pietrasiński, *Rozwój człowieka dorosłego*, Warszawa 1990, s. 67-68.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s.427.

³ J. Łagan, K. Gontarz, *Jak efektywnie szkolić pracowników?* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 7.

wiedzę, niezbędną do odpowiedniego wykonywania zadań, na zajmowanym, bądź pożądanym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, kompetencji pod kątem awansu, czy też innej fluktuacji kadrowej. Doskonalenie zawodowe sprzyja poszerzeniu horyzontów, rozwijaniu cech osobowości pracowników, gdzie do najistotniejszych możemy z pewnością zaliczyć przedsiębiorczość, innowacyjność, a także zaspokojeniu potrzeby samo-realizacji pracownika.

Nowoczesne przedsiębiorstwa, które realizują politykę kapitału ludzkiego coraz to częściej doceniają rozwój własnego personelu. Często postrzegają rozwój jako ważną inwestycję oraz jedno z podstawowych narzędzi poprawy efektywności i produktywności. Liczne organizacje kształcą kadrę kierowniczą oraz pracowników administracyjnych. Pracownicy doskonaleni są w zakresie umiejętności specjalistycznych, profesjonalnych oraz menedżerskich ale i także umiejętności komunikacji, stylu kierowania, nadzoru, technik administracyjnych, procedur pracy, relacji z pracownikiem, bądź klientem. Istotnym jest uzyskanie informacji o tym, jakie jest zapotrzebowanie w organizacji w zakresie doskonalenia kadry, aby można było odpowiednio dostosować zakres tematyki szkolenia. Prawidłowe rozeznanie w potrzebach szkoleniowych jest powiązane z analizą efektywności działania organizacji jako całości¹. Na tym etapie podejmowane są przedsięwzięcia, które wiążą się z identyfikacją problemów, których odniesieniem jest realizacja misji przedsiębiorstwa oraz jego celów. Otóż w zakresie ewentualnych nieprawidłowości szkolenia, a także doskonalenie pracowników mogą okazać się wręcz niezbędne .

Sprawdzając sytuację zadaniową oraz ekonomiczną firmy należy analizować otoczenie organizacji. Kluczowym aspektem jest poznanie umiejętności pracowników, a także określenie wskaźników jej efektywności². Weryfikowane są również te dane, które odnoszą się do określenia jakości i wydajności firmy, a w niej każdej z komórek organizacyjnych. Takie postępowanie pozwala na wyłonienie działów, które ze względu na pojawiające się braki należy objąć procesem szkolenia, bądź doskonalenia.

Integralną częścią rozwojowej polityki danej firmy są między innymi różnego rodzaju plany szkoleniowe. W procesie rozpoznawania potrzeb organizacji, firma ta zobligowana jest aby odpowiedzieć na pytanie, czy cele strategiczne firmy przewidują szkolenie podwładnych, a także czy w związku z powyższym zakład pracy dysponuje środkami finansowymi na tenże proces?³. Dodatkowym narzędziem pozyskującym informacje o pracownikach są sporządzane

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s.456.

² A. Szałkowski, *Rozwój personelu*, AE, Kraków 2002, s. 35-44.

³ M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 64.

raporty zawierające dane personelu. Należą do nich informacje dotyczące stanu kwalifikacji oraz kompetencji pracowników. Dokumenty te sporządzają komitety doradcze wewnątrz zakładu pracy. W sytuacji kiedy pracownik został oceniony pozytywnie, bądź negatywnie, taka ocena także trafia do raportu wewnętrznego organizacji. Dokonując analizę potrzeb organizacji powinno zestawiać się ze sobą stan obecny zakładu pracy wraz ze stanem pożądanym w przyszłości, porównując go w odniesieniu do kompetencji pracowników. Deliberując powyższe, uwzględnia się przede wszystkim:

- kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku,
- cele,
- interes,
- rozwój organizacji,
- interes obecny, a także przyszły pracownika,

Pracownicy których doskonalili się w toku pracy, pozostają lojalni wobec zakładu pracy, sumiennie realizując jej cele, ale także wspólnie pracując na sukces firmy¹. Organizacji zależy na doskonaleniu pracowników, ponieważ wówczas wzrasta wydajność pracy. Apetyt na proces szkoleniowy w przedsiębiorstwie rośnie wraz z potrzebą :

- wdrożenia postępu technicznego,
- wzmocnienia struktur organizacyjnych,
- problematyką wybrania odpowiedniego pracownika,
- modernizacji produkcji,
- uzupełnienia wiedzy,
- awansów i przemieszczeń pracowników².

Dane przedsiębiorstwo w związku z potrzebą jak najlepszej efektywności prowadzonych szkoleń dba, aby ich częstotliwość oraz tematyka, były dostosowane z potrzebami pracowników, a także z celami, jakie zakłada sobie organizacja. Konkretyzując, należy zaznaczyć, iż doskonalenie zawodowe oraz szkolenia odnoszą się do umiejętności, które są pożądane do wykonywania pracy na wyznaczonym stanowisku. Doskonalenie to również pozyskiwanie nowych umiejętności i kompetencji³ oraz kształtowanie stosunków międzyludzkich. Dzięki powyższemu, możliwym staje się owocniejsza współpraca w zespole, a także efektywniejsze

¹ A. Sarapata, *Bodźce ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa 2008, s. 32.

² A. Szczygieł, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, Katedra Psychologii i Dydaktyki, UE w Krakowie, Kraków 2007, s. 251.

³ K. Trawińska - Konador, Ł. Sienkiewicz, A. Chłoń - Domińczak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 116.

współdziałanie wewnątrz organizacji. Ponadto, to także podnoszenie kultury organizacyjnej zakładu pracy.

W przypadku, gdy wielu pracowników odchodzi z zakładu pracy, mogą wystąpić dodatkowe koszty dla pracodawcy. Dotyczy to kosztów nie tylko finansowych, związanych z rekrutacją i szkoleniem nowych kandydatów ale i wizerunkowych, które również mają istotne znaczenie dla organizacji. Właśnie dlatego istotne jest zatrzymanie pracowników w firmie, poprzez zwiększanie wynagrodzeń, zapewnianie dostępności szkoleń oraz dialogu z podwładnymi wraz z przeprowadzaniem ankiet odnoszących się do ich satysfakcji z pracy, bądź jej braku. Na proces fluktuacji kadr wpływają liczne czynniki, a do najistotniejszych można zaliczyć takie jak:

- zerowe możliwości rozwoju pracowników, brak szkoleń oraz doskonalenia zawodowego;
- wynagrodzenie niewspółmiernie niskie do nakładu pracy i wymaganych kwalifikacji
- brak podwyżek, premii - szeroko rozumiany brak motywacji dla pracownika;
- frustrująca atmosfera w pracy;
- cięcia kadrowe, likwidacja stanowisk, zwolnienia indywidualne i grupowe.

Kolejną znaczącą kwestią, którą należy uwzględnić jest skuteczność i sprawność w przeprowadzanych szkoleniach, rzetelne sprawdzenie tematyki, technik oraz ich metod. Kluczowym czynnikiem jest sporządzenie problemu badawczego, który umożliwi sprawdzenie wiedzy teoretycznej oraz praktycznej. Istotnym staje się uzyskanie danych od pracowników, co należałoby dodatkowo zmodyfikować, ulepszyć w szkoleniach, aby przynosiły w konsekwencji lepszą efektywność. Informacje te pozwolą na wyrównanie, a nawet znowelizowanie wiedzy przekazywanej podczas doskonalenia zawodowego. Zatem mając na uwadze powyższe, umożliwi to obniżenie generowanych środków, bądź da możliwość przeznaczenie ich na inne szkolenia, na innym poziomie, zgodnie z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów.

W pracy poruszone zostały również metody szkolenia i doskonalenia zawodowego, które definiowane są przez literaturę przedmiotu, dodatkowo podjęto także próbę wykazania roli i znaczenia organizacji wraz z przebiegiem procesu doskonalenia zawodowego. Na podstawie własnego doświadczenia oraz literatury przedmiotu autor uznał, iż bezwzględnie zachodzi konieczność modyfikacji aktualnie funkcjonującego procesu w zakresie doskonalenia zawodowego w tejże formacji. Autor wychodzi z założenia, iż bezpieczeństwo narodowe stanowi najwyższą, egzystencjalną wartość dla obywateli, a także biorąc pod uwagę pierwszoplanowy cel

jego zachowań w ramach państwa, proces doskonalenia zawodowego w PS może przyczynić się do poprawy bezpieczeństwa oraz jego poczucia wśród obywateli.

Przeprowadzone przez autora dysertacji badania, a także obserwacje miały na celu identyfikację i ocenę metod oraz form, które są wykorzystywane w doskonaleniu zawodowym, umundurowanej formacji jaką jest Państwowa Straż Pożarna. Dodatkowo w przedmiotowej pracy przeprowadzona została dogłębna analiza dotycząca istoty znaczenia systemu doskonalenia w życiu zawodowym strażaków, podkreślając wagę tejże dziedziny, z uwagi na ustawiczne podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie się, a także coraz to lepsze realizowanie społecznej roli jaką jest służba państwu i obywatelom. Skrupulatnie przedstawiono również wymagania oraz standardy jakie winny spełniać jednostki organizacyjne podczas organizacji i przebiegu procesu szkolenia wraz z ich rozliczalnością. Autor podjął się licznych działań, których zamiarem jest zaprezentowanie problematyki w uporządkowany i kompleksowy sposób. Dysertacja składa się ze wstępu, czterech merytorycznych rozdziałów, zakończenia, a także załączników, które stanowią całość rozprawy doktorskiej. Każdy z rozdziałów uwzględnia wnioski, które zostały zawarte w syntetycznej formie w zakończeniu pracy.

W pierwszym rozdziale, szczegółowo omówiono przedmiot, cel badań, problem badawczy, hipotezy badawcze oraz potrzebne metody, narzędzia i techniki, które posłużyły do przeprowadzenia badań empirycznych. Określono również potrzebną próbę badawczą oraz dokonano ich charakterystyki.

W rozdziale drugim odniesiono się do procesu i zasad szkolenia, a także do najczęściej wykorzystanych metod oraz współczesnych form doskonalenia pracowników w strukturach organizacji zhierarchizowanych.

W rozdziale trzecim przedstawiono organizację doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej. Dokonano szczegółowej analizy aktualnie funkcjonującego procesu w ochronie przeciwpożarowej. Zobrazowano jego funkcjonalność wraz z jego niekompletnością.

W rozdziale czwartym została ujęta zasadnicza, empiryczna część pracy, która obejmowała analizę wyników badań własnych autora, a także koncepcję poprawy procesu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.

W zakończeniu ujęto perspektywy rozwoju doskonalenia zawodowego, które są narzędziem wpływającym na podnoszenie się zdolności do podejmowania reakcji na zdarzenia w ramach działania tego systemu. Dysertację autora finalizują załączniki, a wśród nich kwestionariusz ankiety. Przedstawione rezultaty i wyniki badań były możliwe dzięki istotnym wskazówkom metodycznym i merytorycznym udzielanych przez kierownika naukowego pracy prof. dr hab. inż. Jarosława Wołęjszo, który z zaangażowaniem wspierał moją osobę.

Rozdział 1 ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

1.1. Uzasadnienie wyboru tematu

Wybór tematu pracy podyktowany był osobistym zainteresowaniem tematyką szkoleń i doskonalenia zawodowego strażaków, do których należy również sam autor pracy. Na podstawie własnego doświadczenia oraz literatury przedmiotu autor uznał, iż zachodzi konieczność modyfikacji aktualnie funkcjonującego procesu w zakresie doskonalenia zawodowego w tejże formacji mundurowej. Dodatkowym aspektem przemawiającym za tak postawionym tematem była chęć zgłębienia wiedzy na temat odnoszący się do doskonalenia zawodowego, niezbędnego w pracy każdego strażaka na co dzień. Zważywszy na powyższe, wydają się być słuszne przeprowadzenie badań oraz uzyskanie opinii samych respondentów, czyli zawodowych strażaków, na temat roli procesu doskonalenia zawodowego w podnoszeniu ich kwalifikacji w służbie. Respondenci będą mogli określić swoje preferencje osobiste, udzielając odpowiedzi na pytania z poszczególnego zakresu, obejmującego wyżej wspomniane zagadnienia. Będzie można zatem potwierdzić, czy opisywane szkolenia oraz doskonalenia są niezbędne i powinny być obowiązkowe podczas wykonywania ich zawodu.

Dysertacja ma za zadanie przedstawić kierunek jakie zadania należy realizować w obszarze doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy PSP. Kolejną kwestią, którą należy przedstawić, to usprawnienie dobru metod oraz środków do osiągnięcia nakreślonego celu. Formy aktywności winny być odpowiednio przeanalizowane, a także dostosowane do określonych, bieżących potrzeb. Ustawicznie powtarzane szablony oraz procedury nie przedstawiają aktualnych problemów, a także nie przekazują nowych, niezbędnych faktów do pracy. Innowacyjne perspektywy umożliwią wytypować zagrożenia oraz dodatkowo opracować rozwiązanie problemów wraz z podejmowaniem odpowiednich wyborów w nagłych przypadkach. Wdrożenie zaprezentowanych przez autora kluczowych rozwiązań umożliwi na wprowadzenie wartościowych zmian w obszarze postrzegania doskonalenia zawodowego przez pracowników oraz stworzenie optymalnego procesu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy PSP, przy współbieżnie podejmowaniu trafnych decyzji z tematyki spraw organizacyjnych jak i technicznych.

1.2. Przedmiot i cel badań

Zastosowana metoda badań zazwyczaj winna wynikać z przyjętego celu i stanowić najprostszą drogę do jego osiągnięcia. Zakłada się, iż celem badań naukowych jest wykrycie prawidłowości stale występujących w badanych zjawiskach oraz doprowadzenie na ich podstawie do ogólnych wniosków. Celem badań jest nie tylko poznanie tejże rzeczywistości, ale także jej ocena, na tym tle wysnuć wniosków¹. W niniejszej dysertacji **przedmiotem badań jest system doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej**. W kontekście przedstawionego powyżej przedmiotu badań, **celem jest zaprezentowanie koncepcji systemu doskonalenia zawodowego strażaków, podnosząc tym samym sprawność w prowadzeniu i zarządzaniu działań ratowniczych, a także wzbogacenie oraz uporządkowanie wiedzy teoretycznej w przedmiotowym zakresie**.

Cel badań niniejszej pracy ma dwoisty charakter:

1. **Cel poznawczy** przedstawiony został jako: *identyfikacja i ocena metod oraz form, które są wykorzystywane w doskonaleniu zawodowym funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej*.
2. **Cel użyteczny** (pragmatyczny) został wyrażony jako: *opracowanie koncepcji doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej, pozwalającej na przeprowadzenie skutecznego podnoszenia kwalifikacji przez strażaków w zakresie podniesienia efektywności i sprawności prowadzenia działań ratowniczych*.

1.3. Problem badawczy

Problemem badawczym określamy to, co jest przedmiotem wysiłków badawczych, zatem to co orientuje nasze przedsięwzięcia poznawcze. Znajomość typu i formy danego problemu daje perspektywę na dobranie optymalnej dla niego metody, bądź techniki².

Ze względu na przyjęty obszar i cel badań **głównym problemem badawczym** będzie odpowiedź na pytanie: *Jakie zmiany wprowadzić do systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej w celu poprawy skuteczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych strażaków w zakresie podniesienia efektywności i sprawności prowadzenia działań ratowniczych?*

¹ B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*. Rocznik Nauk Rolniczych, numer 3, 2009 r., s. 41.

² J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, 2010 r., s. 52.

Rozwikłanie powyższego głównego problemu badawczego wymaga uzyskania odpowiedzi na szereg **problemów szczegółowych**:

1. *Jak przebiega proces szkolenia zawodowego - formy i metody doskonalenia zawodowego w organizacji zhierarchizowanej?*
2. *Jakie są zasady i procedury organizacji doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej?*
3. *Jaka powinna być koncepcja doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej?*

1.4. Hipoteza badawcza

Według K.R. Poppera [Immanuel Kant był pierwszym filozofem prawa, który uświadomił sobie, że obiektywizm twierdzeń naukowych wiąże się ściśle z budowaniem teorii z użyciem hipotez i zdań uniwersalnych¹. Pojęcie „hipoteza” wywodzi się z języka greckiego „hypothesis” i oznacza „przypuszczenie” lub „domysł”. W związku z powyższym, dotyczy przypuszczenia lub domysłu wysuniętego prowizorycznie dla określenia lub wyjaśnienia czegoś, co wymaga weryfikacji poprzez odpowiednie badanie użytkowane w nauce². Z kolei polski pedagog i psycholog Mieczysław Łobocki wykazał, iż hipoteza jest spodziewanym przez badacza wynikiem zaplanowanych badań.

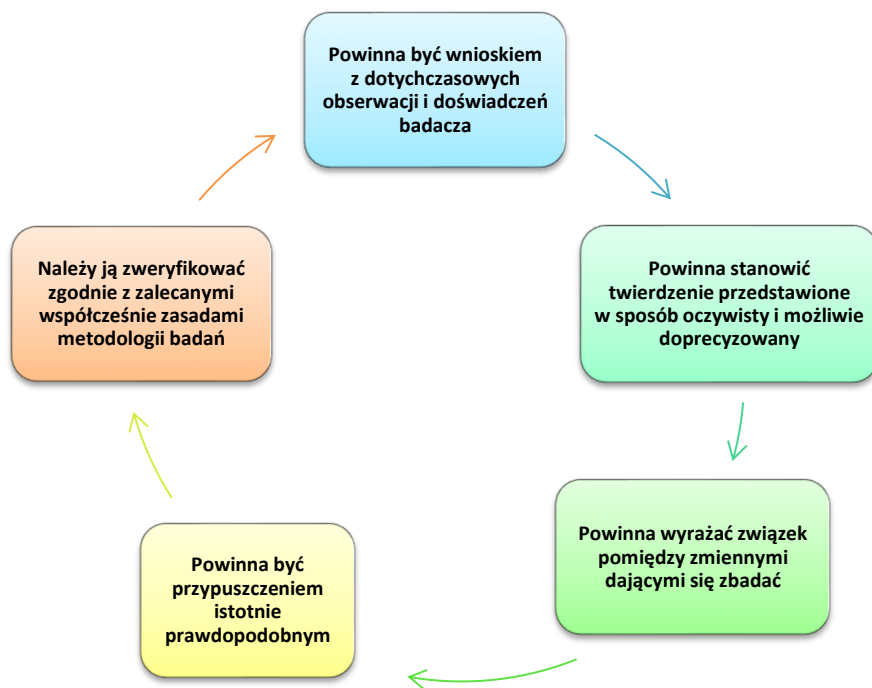
Zazwyczaj domysł naukowy bazujący na uogólnieniach dotychczasowych rezultatów poznawczych, jest zazwyczaj mniej lub bardziej twórczym dziełem osoby badającej. Konstruowanie hipotez scala się więc z określoną aktywnością poznawczą poszczególnych ludzi, bądź zespołów, stale towarzyszącą we wszystkich wysiłkach badawczych³. Prawdłowo sformułowana hipoteza umożliwia skuteczne zorganizowanie badań, związanych stricte z rozwiązywaniem problemu mającego związek z relacją między zmiennymi. W zaistniałej sytuacji stanowi ona jeden z zasadniczych warunków umiejętnie przeprowadzonych badań⁴. Poniższy rysunek obrazuje jakich uwarunkowań oczekuje się od prawidłowo skonstruowanej hipotezy.

¹ Z. Drozdowicz, *Tradycje krytycyzmu i dogmatyzmu*. Nauka, PAN, Warszawa 2008 r.

² J. Sztumski, *Wstęp...*, *op. cit.*, s. 53.

³ *Ibidem* s. 55.

⁴ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000, s.27.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000, s.27.

Rysunek 1.1
Prawidłowo sformułowana hipoteza

Przedstawiony problem badawczy, cel rozprawy, a także posiadana wiedza, która wynika z badań wstępnych oraz z analizy literatury, umożliwiły sprecyzowanie i zdefiniowanie hipotezy. Zakłada ona, iż proces doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej może być realizowany zarówno przy pomocy zajęć praktycznych jak i teoretycznych, przy użyciu innowacyjnych podejść i metod. Powyższe, będzie miało bezpośrednie przełożenie na zaangażowanie wszystkich funkcjonariuszy w efektywny proces szkolenia, a tym samym podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych oraz istotny wpływ na poziom realizacji zadań wykonywanych przez strażaków. Kolejno sprecyzowano hipotezy szczegółowe:

1. Zakładam iż, proces doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jest jednym z fundamentalnych funkcji nowoczesnego zarządzania, a także sekwencją mającą bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków oraz motywowanie ich do produktywnego, bardziej skutecznego i efektywniejszego wykonywania powierzanych im obowiązków służbowych. Badana formacja mundurowa dysponuje dość dobrym, rozwiniętym systemem kształcenia oraz szkolenia, który obejmuje dwa tak jakby podsystemy. Pierwszy podsystem, umożliwia podnoszenie kwalifikacji i umiejętności ogólnych, czyli

przygotowujący do zawodu strażaka. Z kolei drugi podsystem zapewnia poszerzenie zasobów wiedzy i kompetencji strażaków pełniących już stałą służbę w strukturach PSP. Zazwyczaj stosowanymi formami i metodami doskonalenia zawodowego w PSP są przede wszystkim:

- zajęcia teoretyczne: wykłady i instruktaże;
- zajęcia praktyczne: ćwiczenia dowódczo-sztabowe, ćwiczenia na obiektach, ćwiczenia w terenie;
- odprawy służbowe, odprawy szkoleniowe, konferencje,
- seminaria, warsztaty;
- samokształcenie kierowane.

2. Przypuszczam, że proces doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej przebiega wedle wyznaczonych zasad oraz schematów, czyli programów organizacji szkolenia, który nie do końca dopasowywany jest do potrzeb jego uczestników. Ośrodki kształcenia PSP znajdują się w Szkole Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie, w Szkole Aspirantów PSP Poznaniu, w Krakowie oraz w Centralnej Szkole PSP w Częstochowie, a także ośrodki te organizowane są przy komendach wojewódzkich. Opracowane programy kształcenia tychże podmiotów zazwyczaj są ogólne i dotyczą dość szerokiej skali zagrożeń. Główną rolą szkół pożarniczych powinna być taka współzależność, aby wiedza zdobyta w trakcie nauki, a także przeprowadzenie procesu kształcenia pozwalałyby absolwentowi na zaadaptowanie się do specyfiki danego regionu oraz panujących w nim zagrożeń. System ten winien być również procesem ustawicznej aktywności zawodowej strażaków, dążących do ciągłego uzupełniania, poszerzania, a także pogłębiania wiedzy i kwalifikacji związanych z wykonywanym zawodem, a z kolei potrzeba doskonalenia zawodowego następuje z rozwoju techniki i zmian technologicznych nauki, bądź potrzeby samodzielności w działaniu. Wprowadzone w systemie doskonalenia zawodowego modyfikacje powinny dotyczyć sposobu prowadzenia tych szkoleń oraz zakresu ich organizacji, tak aby najefektywniej dostosować ich formy do oczekiwań i potrzeb szkoleniowych strażaków.

3. Należy sądzić, iż strażacy nie mają możliwości pełnego dostępu do ofert szkoleniowych, które byłyby do nich odpowiednio spersonalizowane, bądź którymi są indywidualnie zainteresowani. Problem również można zaobserwować w braku dostępu do nowoczesnych form doskonalenia zawodowego, co wynika z przyjętej polityki szkoleniowej narzuconej już odgórnie, czyli w zhierarchizowanej strukturze tejże formacji mundurowej. Prawidłowym kierunkiem jest poszerzanie oraz aktualizowanie wiedzy teoretycznej jak i praktycznej,

za pośrednictwem kierowania i organizowania szkoleń dostosowanych do określonego rodzaju zajmowanego stanowiska wraz ze wskazaniem potrzeb służby, ale także ich uczestników. Idea doskonalenia zawodowego w tejże formacji mundurowej powinna prowadzić do zaznajomienia potrzeb przez liderów celów wszystkich funkcjonariuszy, co zapewni poprawne realizowania polityki szkoleniowej. Organizacja procesu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinna być tak rozplanowana, aby umożliwiła stworzenie właściwych i odpowiednich warunków, pozwalających na dostęp do obowiązującej wiedzy technicznej, poprzez budowanie odpowiednich zasobów wiedzy i dobrych praktyk udostępnianych z zastosowaniem nowoczesnych, innowacyjnych technologii, aby wiedza, kompetencje i umiejętności zdobyte w jego trakcie, pozwalała funkcjonariuszom na dostosowanie się do specyfiki danego regionu i występujących w nim zagrożeń.

1.5. Metody, narzędzia i techniki stosowane w pracy

Pojęcie „metoda” pochodzi z języka greckiego „methodos” i oznacza badanie. Według słownika wyrazów obcych metodę rozumie się jako „świadomie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu (oraz) w nauce – sposób badania rzeczy i zjawisk; ogół reguł stosowanych przy badaniu rzeczywistości; droga dochodzenia do prawdy”¹.

Według literatury przedmiotu od odpowiedniego doboru metody badawczej zależy powodzenie projektu badawczego, a także poziom realizacji założonych celów badania. Wybór metody gromadzenia danych przyczynia się do konieczności wyboru właściwej techniki badawczej oraz zapewnienia warunków realizacji badania wytypowaną techniką. Wielość dostępnych technik badawczych sprawia, iż decyzja związana z wyborem konkretnej metody i techniki staje się niełatwa. W związku z powyższym, wybór metody badawczej, jako jeden z fundamentalnych elementów procesu badawczego, powinien nie tylko zapewnić realizację założonych celów badawczych, ale i także uwzględniać ograniczenia oraz wymogi o charakterze praktycznym. Dość często zdarza się tak, że aby móc zrealizować założone cele badawcze, konieczna jest przeprowadzenie badań za pomocą kilku metod i technik badawczych, które w procesie badawczym wzajemnie się uzupełniają².

¹ E. Nowak, K. Głowiński, *Teoretyczne metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Obronność, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2(6), s.138., 2013

² M. Jaciow, M. Kucia, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, nr 96 PRACE NAUKOWE UNIwersytetu EKONOMICZNEGO WE WROCLAWIU, Badania marketingowe – nowe wyzwania, 2010 r.

W procesie badań naukowych określa się wielopłaszczyznowość podejścia do rozwikłania problemów, które otrzymują status metody naukowej. Niezależnie od zastosowanej metody, ideą poznania naukowego jest rozpoznanie, eksplantacja, bądź diagnoza badanego zakresu, a w rezultacie dopełnienie wiedzy i progres osoby badającej, a także rozwój założonych teorii. Metodą badawczą można określić sposób pracy badawczej cechujący się jednocześnie sprecyzowanymi czynnościami postępowania, jak również zastosowaniem odpowiednich narzędzi badawczych. Założenie metody badawczej powinno kierować się do zsynchronizowania sposobu postępowania z przyjętym celem badań ¹.

W celu poznania naukowego zaprezentowanej problematyki podczas badań, realizowanych na potrzeby przedmiotowej pracy, zostaną zastosowane z tego względu liczne metody oraz techniki badawcze. Autor dysertacji założył, iż poznanie naukowe jest procesem świadomym, celowym, a także wielopoziomowym. Operując odpowiednim zestawem metod uznawanych za naukowe i przestrzegające określonych procedur, zastosowane metody powinny umożliwić przeanalizować opracowywany temat w sposób możliwie obszerny oraz wnikliwy.

J. Sztumski uważa, iż proces poznawczy jest zamierzoną oraz świadomą czynnością poznającego podmiotu. Polski socjolog uważa także, że działalność, która ma prowadzić do określonego celu, powinna być sterowana metodycznie, przy pomocy skonkretyzowanych reguł oraz wskazań determinujących i kontrolujących postępowanie danego człowieka. Powyższe ma przełożenie przede wszystkim do czynności badawczych, umożliwiających poznanie faktów w sposób zapewniający optymalną produktywność ². Z kolei autor koncepcji reizmu T. Kotarbiński metodą badawczą określił sposób ustawicznego stosowania w danym przypadku z intencją zastosowania go również przy ewentualnym powtórzeniu analogicznego działania ³. Natomiast Aleksander Kamiński, stwierdził, że metodą badawczą określa się „zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego”⁴. Podobnie John W. Creswell, zauważa, że służą one badaczowi do gromadzenia oraz analizy i interpretacji zebranych danych ⁵. Dość prostolinijnie przedstawił powyższą tematykę A. Laplace, który wykazuje, iż „poznanie metody, jaką posłużył się dany uczoney dokonując

¹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wyd. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002 r., s. 60.

² J. Sztumski, *Wstęp...*, *op. cit.*, s. 60.

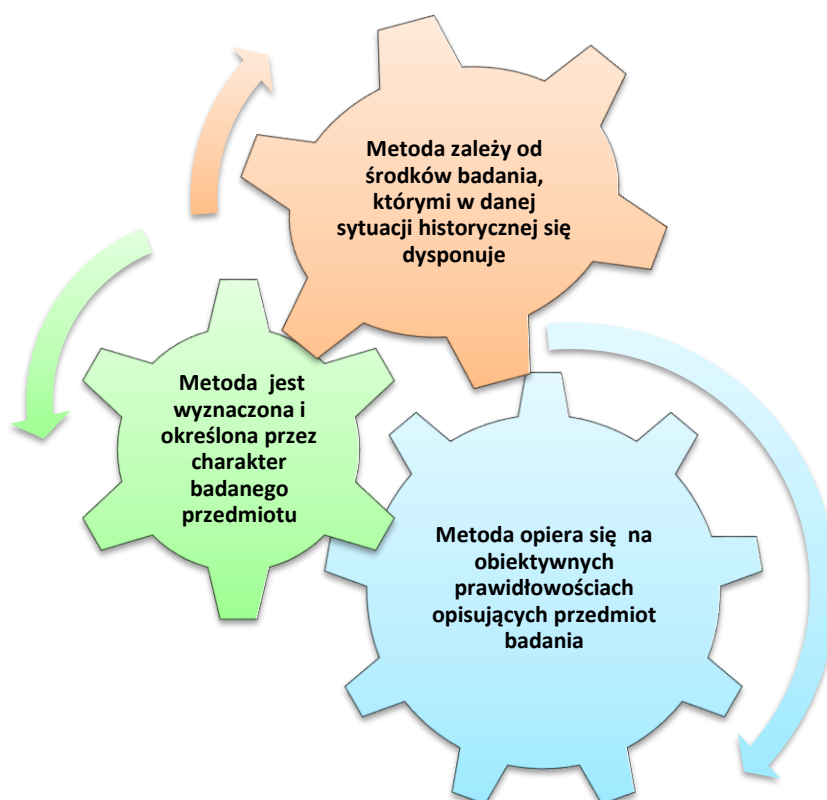
³ T. Kotarbiński, *O pojęciu metody*, Wyd. PWN, Warszawa 1957, s. 667.

⁴ A. Kamiński, *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*, [w:] *Metodologia pedagogiki społecznej*, R. Wroczyński, T. Pilch (red.), Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974, s. 65.

⁵ J. W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Kraków 2013, s. 41

jakiegoś ważnego odkrycia, ma dla nauki znaczenie nie mniejsze niż samo to odkrycie¹. Analogicznie przedstawił ważność metody F. Bacon, porównując ją do latarni oświetlającej wędrowcowi drogę w ciemności². Rekapitulując, należy wskazać, że metoda badawcza w pracy stanowi doniosłą rolę w realizacji całego procesu badawczego.

Kluczową właściwością metody jest jej celowość. Konkretyzując, metody umożliwiają zrealizowanie celu jaki de facto zostaje założony. Zgodnie z zapoznaną literaturą metoda badań jest systemem reguł, wskazań i przepisów potrójnie uwarunkowanym³.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Sztumski, Wstęp do metod i technik badań społecznych, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, 2010 r., s. 70

Rysunek 1.2
Potrójne uwarunkowanie metody badawczej.

¹ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 68

² E. Nowak, K. Głowiński, *Teoretyczne...*, op. cit., s.138.

³ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 69

Podmiot badawczy uwarunkowany jest przez szereg czynników społecznych i przyrodniczych, jednakże narzędzia służące do badań nakreślone są przez potencjał techniczny człowieka. W związku z tym, metoda badawcza jest ponadto uzależniona od panującego stanu poziomu techniki oraz kultury wskazanego społeczeństwa, czyli określonego rozwoju cywilizacyjnego. Dobór metody badawczej, rodzaj oraz użyteczność można analizować ze względu na wyżej wymienione potrójne uwarunkowania, czyli mając na uwadze teorię naukową, podmiot oraz narzędzia badawcze¹. Powinna być ona także adekwatna, wobec tego określone za jej pomocą systemy operacji powinny prowadzić do zaplanowanych wyników. Warunkiem spełnienia wskazania adekwatności jest występowanie obiektywnej zależności pomiędzy określonym stanem rzeczy, a jego poznaniem w postaci odpowiedniej teorii. Korelacja pomiędzy metodą a odpowiadającą jej teorią ma zazwyczaj obustronny charakter².

Zgodnie z wymogami jakie powinna spełniać metoda badawcza, autor dysertacji zastosował zasadę jasności, w związku z czym charakteryzuje się zrozumiałością. Uzupełniająco kierował się przesłanką ukierunkowania i skuteczności, czyli aby była podporządkowana określönemu celowi oraz przyniosła zamierzony rezultat. Nadto, zastosował zasadę owocności, czyli tego, aby była w stanie przynieść oprócz zasadnych rezultatów jeszcze innych, dodatkowych, lecz nie mniej ważnych dla tej dziedziny. Co więcej, osiągnął zamierzone rezultaty przy najmniejszym stopniu zużycia odpowiednich środków i czasu³. Zaimplementowane w pracy techniki podporządkowane zostały odpowiednim metodom badawczym, w związku z tym zostały one formalnie skonkretyzowane i adekwatnie dobrane do przeprowadzenia celów badawczych.

Dobrana metoda badań decyduje o wyborze odpowiedniej techniki, bądź technik badawczych. Metody oraz techniki badań to w pewnym stopniu sposoby postępowania naukowego, umożliwiające rozwiązanie skonstruowanego wcześniej problemu. Jednakże, można zauważyć pomiędzy nimi różnice. Mianowicie, metody zazwyczaj są ogólnie zalecanymi sposobami rozwikłania problemów badacza, z kolei techniki mają zastosowanie do bardziej uszczegółowionych sposobów postępowania badawczego. W związku z czym, są one również metodami badań, aczkolwiek nie w ogólnym, a węższym znaczeniu tego słowa⁴.

Natomiast W. P. Zaczyński porównał, iż metody z punktu widzenia są gatunkową nazwą nakreślonych sposobów postępowania badawczego, a techniki odmianami tego rodzaju

¹ E. Nowak, K. Głowiński, *Teoretyczne, op. cit.*, s. 142.

² *Ibidem.*

³ J. Sztumski, *Wstęp..., op. cit.*, s. 73

⁴ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1985, s. 22

metod¹. Analizując literaturę przedmiotu należy przedstawić, iż techniki badawcze są bliżej skonkretyzowanymi sposobami postępowania badawczego. Jak podaje Łobocki „podporządkowane są metodom badawczym, pełniąc niejako wobec nich wyraźnie służebną rolę. Stanowią jakby ostatni akord danej metody badań, która jest dla nich zawsze istotnym punktem odniesienia i obejmuje kilka ich odmian”². Zatem, przypisana im wartość poznawcza zależy przede wszystkim od dobrej znajomości zastosowanej metody badań, bowiem stanowią one kompatybilną całość. Według Aleksandra Kamińskiego „technika badań to czynności praktyczne, regulowane starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzonych informacji, opinii i faktów”³. W dobie współczesności mamy do czynienia z dość sporą ilością rodzajów metod oraz technik badań, jednakże nie doczekały się one wyczerpującego podziału. Powodem powyższego jest zapewne niesatysfakcjonujący stan rozwoju metodologii badań naukowych w ogóle⁴.

W nawiązaniu do przedstawionej tematyki w niniejszej dysertacji autor dokonał weryfikacji oraz dostosował metody do badanej treści, chcąc zapobiec błędom, a także przyczynić się do pogłębienia wiedzy oraz mieć istotny wpływ na budowanie finalnych wniosków. Pracę tę cechuje usystematyzowany zbiór informacji, praw i twierdzeń dotyczących metodologii oraz systemu pojęć w aspekcie jego przedmiotu oraz podmiotu badań. Zatem, wiedza omawiana w niniejszej pracy w odniesieniu do systemu doskonalenia zawodowego ma charakter poznawczy i pragmatyczny, bowiem poprzez jej koncepcje wpływamy na kształtowanie bezpieczeństwa. W pracy wykorzystano teoretyczne i empiryczne metody badawcze. Wskazane metodyki umożliwiły pozyskać materiał badawczy, który z kolei został uwzględniony w literaturze, a także umożliwił wypreparować znaczące składniki w całym procesie. W następstwie dokonano ich zestawienia wraz ze sporządzeniem syntezy wyodrębnionych składowych elementów. Powyższe ma na celu pozyskanie pożądanego materiału do kolejnych badań. Metody stosowane w pracy umożliwiły ujednoznaczyć oraz przedstawić wnioski konkretnych etapów procesu badawczego. W następstwie powyższego, wybierając odpowiednią metodę badań, autor pracy kierował się, niżej wymienionymi kryteriami przyjętymi w literaturze przedmiotu.

- a) przedmiotem i celem badań oraz rodzajem problemu badawczego,
- b) ilością czasu, sił i środków, które możemy przeznaczyć na badania,
- c) znajomością i możliwością wykorzystania metod, technik i narzędzi badawczych⁵.

¹ P. Zaczyński W. P., *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 1995, s. 19.

² M. Łobocki, *Metody...*, *op. cit.*, s. 29.

³ A. Kamiński, *Metoda...*, *op. cit.*, s. 116.

⁴ M. Łobocki, *Metody...*, *op. cit.*, s. 29.

⁵ E. Nowak, K. Głowiński, *Teoretyczne*, *op. cit.*, s. 143.

Na płaszczyźnie teoretycznej istnieje możliwość uzyskania głębszej i doskonalszej syntezy nauki w postaci właściwie zdefiniowanych teorii naukowych, świadczących o osiągnięciu przez naukę wyższego stopnia rozwoju. „Pojęcia i sądy za pomocą, których wypowiada się prawa rządzące jakąś sferą zjawisk, są uogólnione, sprzężone wzajemnie i zjednoczone pewną wspólną myślą - ideą teorii”¹. Zgromadzone fakty naukowe na etapie badań, przy zastosowaniu metod empirycznych, nie rozwiążą same zadania badawczego. Należy zatem poddać je rozumowaniu i opracowaniu, aby dokonać klasyfikacji, uogólnienia, opisanie oraz usystematyzowania. Wobec powyższego, do wykonania tychże czynności same metody empiryczne nie wystarczą, dlatego też niezbędnym staje się zastosowanie metod teoretycznych. Poniższy wykres prezentuje zastosowane przez autora dysertacji metody teoretyczne wykorzystane w niniejszej pracy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Cieślarczyk, Z. Chojnacki, Techniki i narzędzia badawcze stosowane w pracach magi-sterskich i doktorskich..., op. cit., s. 45-60.

Rysunek 1.3
Zastosowane w pracy metody teoretyczne.

¹ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 73.

Zgodnie z wykresem jako pierwszą z zastosowanych metod teoretycznych w dysertacji autor pracy przedstawi analizę. W oparciu o encyklopedię PWN analiza została określona jako metoda badawcza polegająca na rozłożeniu danej całości na poszczególne elementy składowe oraz badaniu każdego z nich z osobna¹. Pojęcie „analiza” pochodzi z języka greckiego „análysis” i oznacza rozłożenie na części, rozluźnienie, bądź rozwiązanie. Jako metoda badawcza będzie sprowadzać się do myślowego rozłożenia pewnej całości, czyli przedmiotu badań, na części składowe przy rozpatrzeniu każdej z nich oddzielnie z badaniem cech elementów oraz zachodzących między nimi związków². Według naukowca Jerzego Apanowicza, posługując się analizą podczas rozwiązywania danego problemu naukowego, należy dążyć do rozłożenia go na tyle części, na ile jest to niezbędne, by umożliwiło ustalenie istoty, związku przyczynowo skutkowe czy też właściwości badanego problemu³.

Analiza jest niezbędna w procesie badawczym, ponieważ pozwala na zrozumienie całości przez eksplorację i precyzyjne poznanie wyodrębnionych zagadnień. W związku powyższym autor posłużył się nią do studiowania literatury przedmiotu. W rezultacie zdobył, skoncentrował oraz wyselekcjonował informacje zawarte w dokumentach normatywnych i literaturze, dzięki czemu poszerzył wiedzę w sferze problematyki badawczej. Do tejsze metody badawczej odwołał się na wszystkich etapach prowadzonych badań, bowiem stanowi ona podstawę do sformułowania hipotez roboczych oraz konstruowania szczegółowych problemów badawczych. Wprowadzenie analizy jako metody badawczej według autora umożliwiło przedstawienie i uzasadnienie ważności wskazanych problemów.

Autor dysertacji postanowił podjąć się próbie usystematyzowania przeglądu analizowanej literatury przedmiotu. Dokonując powyższego, ustalono pewną deklarację rygoru doboru analizowanych pozycji ww. literatury. Analiza ta miała za zadanie poznanie stanu wiedzy w sferze działania systemu doskonalenia zawodowego, a także wytyczenie potencjalnych niedoskonałości w obecnie obowiązującym procesie. Podczas tego etapu procesu badawczego autor pracy przyjął, iż poszerzenie wiedzy ze wskazanego obszaru umożliwi odpowiedni wybór metod badawczych do rozwikłania wytypowanych problemów naukowych wraz z opracowaniem uzyskanych wyników badań.

W etapach procesu badawczego analiza występuje i łączy się wzajemnie z syntezą. Synteza jest metodą naukową trudniejszą w zastosowaniu niż analiza i może stanowić punkt

¹ Strona internetowa <https://sjp.pwn.pl/szukaj/analiza.html>. Dostęp na dzień 19.05.2023 r.

² M. Cieślarczyk (red. nauk.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2006, s. 47.

³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2003, s. 26.

wyjścia do kolejnych analiz, jednakże to właśnie analiza wpływa decydująco na syntezę. Procedury analityczne znajdują się u podstaw wskazania problemu badawczego oraz sformułowania założenia, które de facto ma postać syntetyczną¹.

Według J. Sztumskiego analiza i synteza charakteryzują się cechami, które mogą być stosowane we wszystkich naukach. Powiązane są one bowiem z procesem poznawczym, który w każdym obszarze posiada formę analityczno-syntetyczną. Wobec powyższego, wiedza wynikająca z analizy powinna być uzupełniona przez wiedzę osiągniętą poprzez syntezę².

Pojęcie synteza pochodzi z języka greckiego „synthesis” i oznacza zestawienie. Przedstawiana metoda cechuje się możliwością myślowego łączenia w całość, podejmowana w celu ich szerszego poznania. Należy jednak pamiętać, iż synteza nie jest odwróceniem analizy. Ma za zadanie umożliwić głębsze poznanie badanego procesu, a co najważniejsze wykazać istotne właściwości, dodatkowo powinna nadać znacznie lepszy poziom³. Badania za pomocą analizy i syntezy rozpoczynają się od analizy. Synteza jest czynnością późniejszą. Po zastosowaniu obu metod uzyskujemy lepszą spójność tego niż mieliśmy wcześniej, ponieważ wiedza ta została pogłębiona⁴.

Powyższą metodę zastosowano w drugim, trzecim oraz czwartym rozdziale. W głównej mierze obejmowała ona rezultaty przeprowadzonych analiz ilościowych. Synteza umożliwiła sformułować problemy badawcze i hipotezy robocze. Dodatkowo przedmiotowa metoda posłużyła do skonstruowania i precyzyjnego opisu wyników badań teoretycznych i empirycznych. Przy budowaniu syntezy oraz nadawaniu jej stosownej formy i treści wykorzystano inne czynności badawcze, takie jak na przykład porównanie.

Porównanie jako metoda badawcza jest procesem myślowym, bądź też logiczną metodą polegającą na wyszukiwaniu cech podobieństwa i różnic w badanym procesie. Autor dysertacji zastosował tę metodę na wszystkich etapach procesu badawczego, których istotą będzie weryfikacja poszczególnych zagadnień badawczych. Porównanie przeprowadzono podczas zestawienia skonstruowanej koncepcji systemu doskonalenia zawodowego z obecnie funkcjonującym systemem. Porównanie wręcz jest konieczne w sytuacji kiedy bada się strukturę w procesie rozwoju w czasie i przestrzeni. Dokonując takowego porównania zasadnym jest ustalenie zachodzących prawidłowości, kluczowych cech, a na tejże podstawie przewidywać kolejny kierunek zjawiska, ewentualne modyfikacje, bądź też zmiany.

¹ J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2(6), 2013, s.184.

² J. Sztumski, *Wstęp...*, *op. cit.*, s. 73.

³ W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985, s. 114.

⁴ J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane...*, *op. cit.*, s.184.

Kolejną metodą do przedstawienia, która została zastosowana w niniejszej dysertacji jest abstrahowanie. W odniesieniu do powyższego analiza oraz synteza jako metody poznawcze, odgrywają dość istotną rolę w procesie badawczym, jednakże nie zapewnią oczekiwanych wyników, jeżeli będziemy badać wszystkie bez wyjątku właściwości przedmiotów badań. Abstrahowanie opiera się na eliminacji drugorzędnych cech danego przedmiotu i na jednoczesnym ustaleniu jednego z ich aspektów, który w rezultacie interesuje autora dysertacji. Jest to metoda najbardziej rozpowszechniona, z uwagi na fakt, iż każda refleksja odwołuje się do niej, bądź do wyników tej metody¹. Metodę tę przeprowadza się w dwóch częściach. Na początku dokonuje się wyodrębnienia istotnego od nieistotnego, wydzielenia nadrzędnego elementu w procesie będących przedmiotem zainteresowań, a w następstwie kieruje się ku abstrakcji, polegającej na tym, iż dany obiekt, z którego chcemy wyodrębnić konkretne cechy, zamieniamy innym obiektem. Stworzony model powinien umożliwić przeanalizowanie i skonstruowanie podstawowych prawidłowości o przedmiocie i sporządzeniu zasadniczego schematu teorii w badanym przedmiocie².

Z kolei podobieństwo przedmiotów oraz obecność w nich kolektywnych właściwości umożliwiają formułowanie założeń dość ogólniejszych. Pomocna powyższemu zatem staje się metoda uogólnienia, która „jest operacją myślową przechodzenia od twierdzeń o pojedynczym zjawisku do pojęć i twierdzeń bardziej ogólnych, dotyczących grupy lub klasy zjawisk, a następnie do jeszcze bardziej ogólnych”. Toteż w uogólnieniu możliwym staje się wyłonienie cech powtarzalnych, co w następstwie prowadzi do wyłonienia prawidłowości i sformułowania na tejże podstawie zasad działania, a także „dokonywania systematyzacji, typizacji i klasyfikacji zjawisk”³. Uogólnienie jako metoda badawcza będzie zastosowana w charakterze podsumowującym każdą część dysertacji oraz w rozdziale końcowym pracy badawczej, spajając wyniki badań ilościowych oraz jakościowych.

W procesie poznawczym oraz w rozwikłaniu różnych zagadnień, a także tworzeniu i weryfikowaniu teorii, pomocniczy swój udział mają metody wnioskowania. Wnioskowanie w zrozumiałym ujęciu to proces konstruktywny polegający na przyjmowaniu jako podstawę rozumowania pewne twierdzenie lub kilku twierdzeń jako prawidłowych, i w związku z tym dochodzi do przekonania o zasadności innego nowego prawidłowego twierdzenia⁴.

¹ J. Sztumsk, *Wstęp...*, *op. cit.*, s. 76

² J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane...*, *op. cit.*, s.188

³ *Ibidem* s. 189

⁴ *Ibidem* s. 191.

Mając na uwadze powyższe autor dysertacji podejmie próbę, aby na podstawie wcześniejszych uznanych twierdzeń podejść do uznania nowych twierdzeń, na podstawie których dochodzimy do uznania, bądź też wzmocnienia pewności powstałego nowego twierdzenia. Przedmiotowa metoda badawcza zostanie wykorzystana we wszystkich częściach pracy, a także w miejscu poświęconym wnioskom jak i zakończeniu pracy.

Fundamentalną funkcję w rozprawie doktorskiej pełniły z kolei metody empiryczne. Pojęcie empiryzm pochodzi z języka greckiego „*émpeiros*” i oznacza doświadczony. Termin ten jest kierunkiem w teorii poznania, twierdzący, iż człowiek poznaje otoczenie, poprzez wszelakie doświadczenia. Badania empiryczne uwzględnione w niniejszej dysertacji to badania, które za źródło danych potrzebnych do ich wykonania przyjmują pozyskaną wiedzę w wyniku nakierunkowanych obserwacji¹. Są to badania prowadzone w sposób praktyczny, który można doświadczyć. W odniesieniu do dysertacji celem badania empirycznego jest próba rozwiązania postawionych w pracy problemów badawczych oraz weryfikacja postawionych hipotez.

W badaniach empirycznych stosuje się między innymi metody takie jak obserwacje, eksperyment, czy też sondaż. Z tego względu autor posłużył się metodą obserwacji oraz sondażu. Obserwacje są charakterystyczne dla badań naukowych prowadzonych w naukach społecznych. Podczas empirycznych badań środek ciężkości znajdował się na poznaniu faktów, postaw, motywacji, oczekiwań, poznawania opinii oraz określenie związków pomiędzy badanymi faktami.

W stosunku do analizy systemu doskonalenia zawodowego przedmiotem badań będzie faktyczne, rzeczywiste funkcjonowanie tegoż systemu. Wielotorowość przedmiotu badań stanie się możliwością do stworzenia narzędzia badawczego, który usystematyzuje badane elementy w poniższych tematykach:

- miejsce oraz rola systemu doskonalenia zawodowego w formacji mundurowej,
- dostępność i wpływ systemu na jakość prowadzenia akcji ratowniczych oraz poziom realizacji zadań,
- rzeczywistość oraz problematyczność w doskonaleniu zawodowym strażaka z różnego poziomu służbowego,
- orientacyjne elementy optymalizacji systemu doskonalenia zawodowego w strukturach Państwowej Straży Pożarnej.

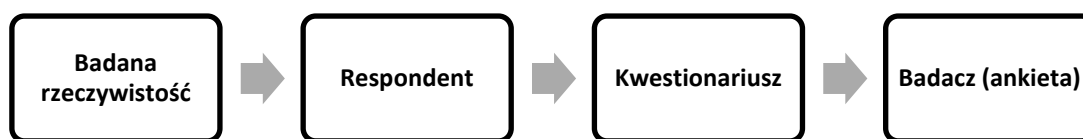
¹ W. Leszek, *Wybrane zagadnienia metodyczne badań empirycznych*, Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, Radom, 2006 r. s. 17.

Autor dysertacji dokonując obserwacji, czyli innymi słowy pełniąc rolę obserwatora postara się być skoncentrowany, skrupulatny oraz wnikliwy, przy zachowaniu obiektywności podczas prowadzenia badań.

Kluczową rolę w trakcie przebiegu procesu badawczego będzie pełnić metoda sondażu diagnostycznego, służąca do systematycznego zbierania danych od członków określonych zbiorowości¹. W następstwie umożliwi rozwiązanie większości szczegółowych problemów badawczych, których wyniki zostaną zaprezentowane w rozdziale czwartym. Metoda ta, powinna mieć charakter jednorazowy, w celu określenia cech, opinii, postaw danej populacji badawczej w danym przedziale czasowym i kolejno ustalenia związków przyczynowych².

Podstawowymi metodami, bądź technikami badań sondażowych są wywiad i ankieta. Narzędzie badawcze w metodzie wywiadu to kwestionariusz, z kolei w metodzie ankietowej jest to kwestionariusz ankiety. W niniejszej pracy autor będzie chciał posłużyć się techniką kwestionariusza ankiety. Umożliwi to zatem ustalanie faktów, postaw, motywacji, oczekiwań, poznawania opinii oraz określenie związków pomiędzy faktami.³ Ankieta to sformalizowana forma wywiadu, w której odpowiedzi na postawione pytania rejestruje sam badany. Istotnym atutem tejże metody jest zapewnienie anonimowości respondentom, a także szybkie tempo zbierania informacji, nawet tych ograniczonych poprzez inne techniki⁴.

Anonimowy charakter ankiety, poziom zawartych pytań z pewnością rzutują na osoby badane, skłaniając ich do refleksji nad problematyką ujętą w badaniach. Rolę respondenta w interpretowaniu poglądów, a także będących odpowiedzią na zagadnienia zawarte w ankiecie oraz badacza w tym procesie przedstawia poniższa ilustracja⁵.



Źródło : Z. Witaszek, Akademia Marynarki Wojennej ,Zeszyty naukowe Akademii Marynarki Wojennej nr 4 (171) 2007, s.150.

Rysunek 1.4
Przeływ informacji w metodzie ankiety.

¹ A. Campell, G. Katon, *Sondaże na próbie reprezentatywnej*, [w:], Metody badań socjologicznych, red. S. Nowak, Warszawa 1965, s. 351.

² Ibidem, s. 356 – 357

³ Z. Witaszek, Akademia Marynarki Wojennej ,ZESZYTY NAUKOWE AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ NR 4 (171) 2007, s. 147

⁴ Ibidem s. 147

⁵ Ibidem s. 150

Rola autora dysertacji w tejże metodzie polega na pozyskiwaniu danych do sporządzenia odpowiedniej ankiety, doboru osób, które ma w zamiarze poddać badaniom, rozpowszechnienia ankiet oraz doprecyzowania zasad ich zwrotu. Zrealizowanie powyższego w znacznym stopniu rzutuje na jakość danych uzyskiwanych za jej pomocą”¹. Zastosowane w badaniu narzędzie pozwoli pozyskać niezbędny materiał empiryczny z obszaru wyżej wspomnianego problemu badawczego. Każdy z ankietowanych otrzyma taki sam zestaw pytań w stałej kolejności, a pytania będą sporządzone z jednoznacznej kafeterii odpowiedzi, przy zachowaniu wariantu dowolności rozstrzygnięć badanego.

Zatem dzięki sondażowi diagnostycznemu, tj. kwestionariuszowi ankiety- załącznikowi nr 1 do pracy, przebadana zostanie grupa funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej z całego kraju, a mianowicie strażaków obejmujący stanowiska wykonawcze oraz dowódcze w tejże formacji mundurowej. Badaniami ankietowymi została objęta grupa pracowników, która ma bezpośredni związek z ochroną przeciwpożarową, a dokładniej doprecyzowując z systemem doskonalenia zawodowego.

Skonstruowany kwestionariusz ankiety składa się z 20 pytań merytorycznych, posiadających formę zamkniętą oraz 4 pytań z metryczki, które pełniły funkcję pytań filtrujących. W kwestionariuszu można wyszczególnić następujące pytania:

- pytanie od 1 do 3 – dotyczą poznania opinii i wiedzy na temat obowiązujących form doskonalenia zawodowego,
- pytania od 4 do 7 i 10 – mają na celu diagnozę przydatności stosowanych zasad doskonalenia zawodowego podczas prowadzenia obowiązków służbowych,
- pytania od 8 do 12 oraz od 14 do 16 - mają na celu poznanie przekonań ankietowanych na temat prawidłowo funkcjonującego systemu oraz rozwoju strażaka,
- pytania 17 i 19 - mające na celu potwierdzenie przez respondentów prawidłowości założeń dotyczących rozwiązań,
- pytanie 18 ustalające opinię próby badawczej do wprowadzenia proponowanych usprawnień w procesie zastosowania innowacyjnych rozwiązań;
- pytanie 20 ustalające pogląd respondentów odnośnie wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych.

W kwestionariuszu ankiety zostały zastosowane wcześniej już wspomniane pytania z metryczki, które umożliwią identyfikację respondentów odnośnie wieku, stażu służby,

¹ W. Wiśniewski, *Wpływ sposobu stawiania pytań w ankiecie na rodzaj odpowiedzi*, „Studia Socjologiczne”, 1963, nr 4, s. 57 – 71.

wykształcenia oraz zajmowanego stanowiska. Chcąc sprecyzować siłę związku pomiędzy zmiennymi zastosowano odpowiednią część statystyki. Obliczenia statystyczne będą dość przydatne do zweryfikowania związku sądów i opinii z przynależnością do wyznaczonych grup badanych, a także do syntezy myślowej częściowych opinii i sądów pozyskanych w trakcie ankiety w celu uogólnienia otrzymanych wyników. Badania przeprowadzone zostaną na próbie badawczej, wyliczony współczynnik siły korelacji upoważni do sformułowania wyłącznie prawdopodobnych wyników o określonej sile współzależności pomiędzy zmiennymi.

Do przeanalizowania istotności współzależności wyników zostanie przeprowadzony test współczynnika korelacji liniowej r – Pearsona. Został on opracowany przez Karla Pearsona angielskiego matematyka, prekursora statystyki matematycznej, stąd pochodna nazwy. Niżej przedstawiony współczynnik określa, czy istnieje związek liniowy między dwoma zmiennymi. Jeżeli tak, to umożliwi określić jaka jest jego siła oraz jaki ma on charakter, czyli czy jest korelacja pozytywna, bądź korelacja negatywna. Jeżeli decydujemy się na wykorzystanie analizy korelacji r – Pearsona, warto mieć na uwadze kilka istotnych aspektów. Po pierwsze, podstawowym założeniem jest ilościowy charakter badanych zmiennych. Po drugie, współczynnik korelacji r – Pearsona jest miarą prostoliniowego związku między zmiennymi. Wzór obliczeniowy współczynnika korelacji liniowej r – Pearsona:

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}}$$

Wykonując obliczenia przy wykorzystaniu powyższego wzoru i przeprowadzenie na ich podstawie wnioskowania statystycznego, zostały zweryfikowane korelacje pomiędzy ustalonymi grupami respondentów w odniesieniu do wyrażanych przez nich sądów.

Gdzie:

- $x_i y_i$ - wartości obserwacji z populacji X i Y;
- \bar{x}, \bar{y} - średnie z populacji X i Y;
- σ_x, σ_y - odchylenie standardowe populacji X i Y;
- n - ilość obserwacji (X jak i Y mają po tyle samo obserwacji).

Interpretując współczynnik korelacji należy pamiętać o trójdzielnym podziale:

- korelacja dodatnia;
- korelacja ujemna;
- brak korelacji.

W związku z powyższym, może przyjmować wartości od -1 do 1. Na podstawie wartości liczbowej wnioskować możemy o sile związku – im wartość jest bliższa zera, tym siła związku jest słabsza. Korelacja dodatnia czyli $r > 0$ tyczy się kiedy wartość X rośnie jednocześnie z nią rośnie wartość. Korelacja ujemna czyli $r < 0$ tyczy się kiedy X rośnie Y maleje. W sytuacji, gdy jest brak korelacji $r = 0$ tyczy się kiedy X rośnie Y czasami rośnie albo maleje.

Autor dysertacji przyjął następujące oceny siły związku według klasyfikacji J. Guilford'a¹

$r = 0$	- brak korelacji
$0,0 < r \leq 0,1$	- korelacja nikła
$0,1 < r \leq 0,3$	- korelacja słaba
$0,3 < r \leq 0,5$	- korelacja przeciętna
$0,5 < r \leq 0,7$	- korelacja wysoka
$0,7 < r \leq 0,9$	- korelacja bardzo wysoka
$0,9 < r < 1,0$	- korelacja niemal pełna
$r = 1$	- korelacja pełna

Relacje między dwiema zmiennymi można opisać za pomocą funkcji liniowej, logarytmicznej, wykładniczej, kwadratowej, i innych. W niniejszej dysertacji autorowi posłużyła pierwsza. Wykres rozrzutu jest graficzną interpretacją korelacji i został skonstruowany jako dwuwymiarowa płaszczyzna, w której jedna oś odpowiada wynikom dla jednej zmiennej, z kolei druga oś odpowiada wynikom drugiej zmiennej. Punkty na wykresie odpowiadają odpowiednim zakresom. Każda z badanych grup ma przypisany wynik dla zmiennej na osi x i na osi y. W układzie współrzędnych układ punktów przybiera położenie prostej linii jest ona nazywana korelacją liniową dodatnią, bądź ujemną. W sytuacji kiedy układ punktów na wykresie można odczytać w krzywej linii, wskazuje to na korelację krzywoliniową. Z kolei punkty rozproszone na wykresie ukazują brak korelacji.

Podczas interpretacji współczynnika „r”, należy mieć na uwadze, iż nie zawsze wartość bliska zera może oznaczać brak korelacji, ponieważ może przedstawiać jedynie brak zależności

¹ Strona internetowa, https://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/sila-korelacji--klasyfikacja_512.html. Dostęp na dzień 20.05.2023 r.

liniowej. „R” należy bezwzględnie wyliczyć, gdy obie zmienne mają rozkład zbliżony do normalnego, posiadają wartość mierzalną oraz gdy pojawia się zależność prostoliniowa. W związku z powyższym powstało pojęcie korelacji liniowej.¹

Dobór grupy badawczej umożliwi zbadać powyższą problematykę poprzez różne spostrzeżenia oraz stanowiska służbowe. Pierwsza badana grupa będzie dotyczyć respondentów odnoszących się do przedmiotu badań jako funkcjonariuszy zajmujących stanowiska wykonawcze w Państwowej Straży Pożarnej. Z kolei druga grupa to respondenci, którzy zajmują stanowiska dowódcze w kadrze tejże formacji mundurowej.

1.6. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Zrealizowane badania empiryczne przeprowadzone zostały by zbadać opinię, a także ocenę pracowników formacji mundurowej Państwowej Straży Pożarnej na temat doskonalenia zawodowego i stosowanych metod i form przy jednoczesnym uwzględnieniu wpływu poziomu realizacji zadań poprzez zatrudnionych w tychże jednostkach.

Mając na uwadze powyższe, dokonano doboru próby badawczej wynikającej z potrzeby przeprowadzenia badań przy pomocy kwestionariusza ankiety i sposobu doboru losowego prostego zależnego². Opiera się on bowiem na nieograniczonym i bezpośrednim selekcjonowaniu potencjalnych jednostek badania do próby statystycznej. W tymże rozwiązaniu nie jest dopuszczalne zwracanie wylosowanej jednostki z powrotem do populacji. Powyższe, dało możliwość jednorazowe uczestnictwo poszczególnych jednostek. Wyznaczenie próby badawczej wytyczone było nie tylko wielkością badanej populacji, ale również ukierunkowane dążeniem i chęcią do pozyskania miarodajnych i rzetelnych wyników. Przesłanki te przyczyniły się do nakreślenia próby badawczej dla 3189 jednostek³.

Istotnym jednak było uczynienie stosownych obliczeń, które zapewniły określenie niezbędnej wielkości próby badawczej, a mianowicie:

¹ E. Kulawiecka, *Rachunek korelacji w naukach o bezpieczeństwie z wykorzystaniem programu*, Statistica, Wyd. Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, Numer 4(20) (2016 r.), s. 370.

² M. Cieślarczyk, *Metody...*, op cit, s. 47.

³ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 125.

$$nb = \frac{N}{1 + \frac{d^2 (N - 1)}{z^2 pq}}$$

Gdzie:

N – liczebność próby;

z – parametr poziomu ufności = 1,96 przy $\alpha = 0,05$;

p – spodziewany rząd wielkości szacowanej frakcji;

q – 1

p; d – dopuszczalny błąd pomiaru

Przyjęto, iż parametr ufności (z) w naukach społecznych jest stały i wynosi 1.96, przy poziomie ufności (p) równym 0,5. Błąd pomiaru analogicznie przyjęto jako wielkość statystycznie stałą, wyrażoną w setnych jako (d= 0,05). W związku z tym, badaniom poddano jednostki organizacyjne z kraju, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie tychże badań. Przyjęto, iż wartość wskaźnika N dla stanowisk dowódczych wynosi 1497 (19%) z 7875, a dla stanowisk wykonawczych 1692 (11%) z 15822. W świetle powyższego, obliczono dwie wielkości próby. Dla stanowisk dowódczych (SD) w Państwowej Straży Pożarnej minimalna wielkość próby ukształtowała się na poziomie 306 osób, a dla stanowisk wykonawczych (SW) na poziomie 313 osób.

$$nb_{SD} = \frac{1497}{1 + \frac{0,05^2 (1497-1)}{1,96^2 \times 0,5 (1-0,5)}} = 306$$

$$nb_{SW} = \frac{1692}{1 + \frac{0,05^2 (1692-1)}{1,96^2 \times 0,5 (1-0,5)}} = 313$$

Badania zostały ukończone w marcu 2023 roku. W wyniku zrealizowanych badań w jednostkach organizacyjnych uzyskano 3189 uzupełnionych kwestionariuszy ankietowych. Wszystkie arkusze wypełniono poprawnie oraz rzetelnie, w związku z powyższym do dalszej interpretacji poddano 3189 ankiet. Dobranie grupy badawczej umożliwiło rozpatrzenie badanej problematyki.

1.7. Charakterystyka respondentów

Grupa ankietowanych, to respondenci, którzy realizują i wykonują obowiązki służbowe w Państwowej Straży Pożarnej w podziale bojowym. Do pierwszej grupy respondentów zakwalifikowano 1497 osób, co przy całościowej liczebności próby (wynoszącej 3189 osób) stanowi 47% ankietowanych. Druga grupa utworzona została z 1692 osób, co przekłada się analogicznie na 53% ogółu wszystkich respondentów. Respondentów scharakteryzowano na podstawie kilku podstawowych kryteriów:

- wieku respondentów;
- stażu służby;
- wykształcenia.

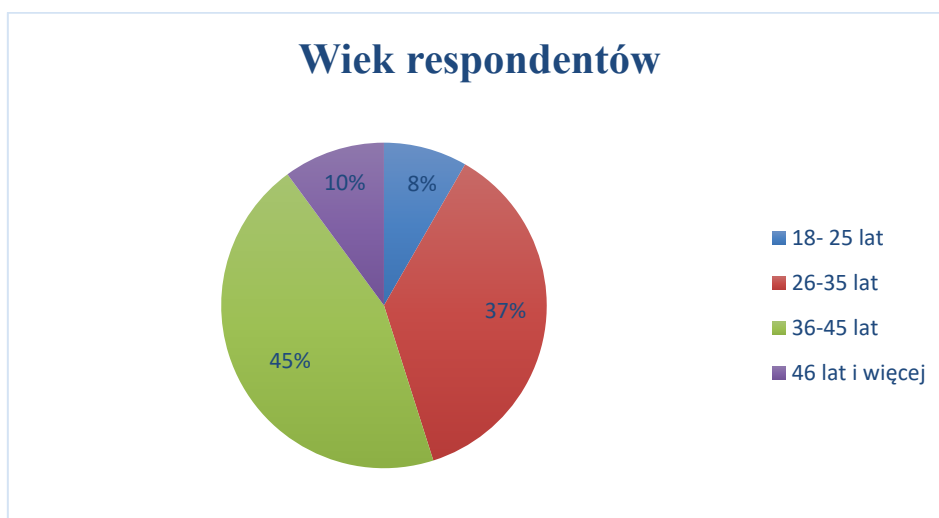
Podział uwzględniający kryterium wieku przedstawia poniższa tabela oraz wykres kołowy.

Tabela 1.1
Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku

Wiek	Liczba wskazań	Procent [%]
18-25	265	8%
26-35	1173	37%
36-45	1429	45%
46 i więcej	322	10%
Suma	3189	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1.1
Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku.



Źródło: Opracowanie własne.

W badaniach empirycznych wzięło udział 3189 osób, z których 8% było wieku 18- 25 lat, 37% w wieku 26-35 lat, 45% w wieku 36-45 lat i powyżej 46-tego roku życia 10%. W ogólnym ujęciu największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 36 -45 lat.

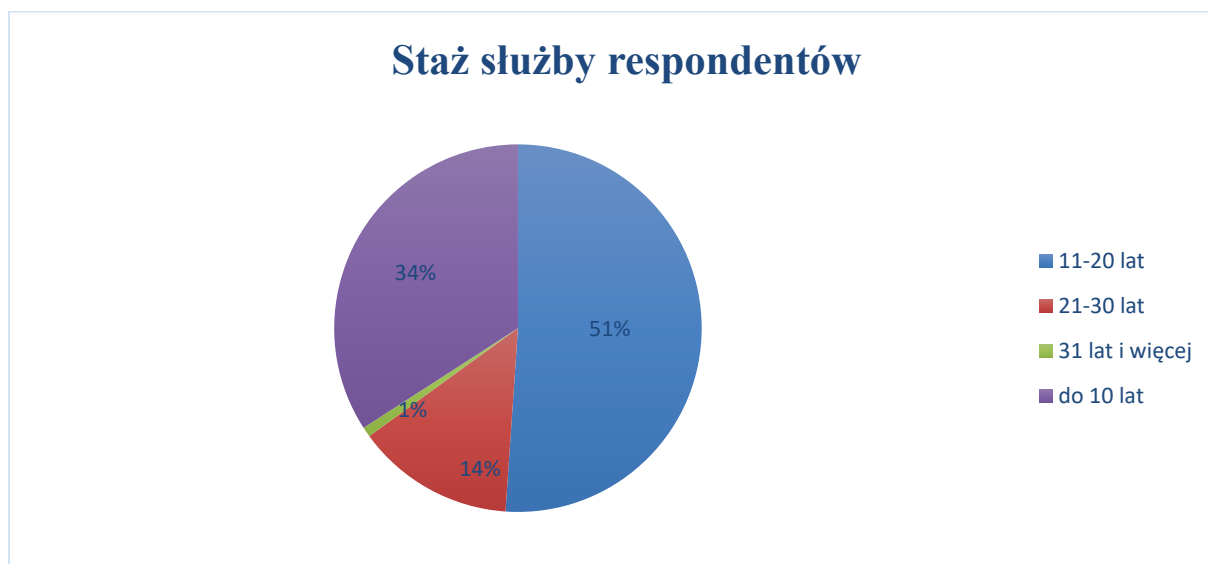
Kolejno w tabeli 1.2 oraz na wykresie 1.2 została przedstawiona charakterystyka badanych pod względem stażu służby respondentów.

Tabela 1.2
Charakterystyka ankietowanych pod względem stażu służby.

Staż	Liczba wskazań	Procent [%]
Do 10 lat	1088	34%
11-20 lat	1629	51%
21-30 lat	444	14%
31 lat i więcej	28	1%
Suma	3189	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1.2
Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku.



Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do kryterium doświadczenia zawodowego najczęściej osób należało do przedziału 11-20 lat stażu – 1629 wskazań (51%), potem do 10 lat – 1088 wskazań (34%), następnie, 21 – 30 lat to 444 wskazań (14%) i 30 lat i więcej 28 wskazań (1%). Na podstawie powyższych rozkładów można zauważyć wysokie zróżnicowanie stażu 11-20 lat w porównaniu do stażu powyżej 31 lat i więcej.

Analizując respondentów pod kątem ich wykształcenia, to najwięcej osób posiadało wykształcenie wyższe - 1665 wskazań (52 %) . Natomiast 1515 osób (47 %) wskazało wykształcenie wyższe. Dodatkowo z analizy wyników badań można wywnioskować, iż respondenci z wykształceniem podstawowym to niespełna 1%. Powyższe wyniki przedstawiono w tabeli nr 1.3 oraz na wykresie 1.3.

Tabela 1.3
Charakterystyka ankietowanych pod względem wykształcenia.

Wykształcenie	Liczba wskazań	Procent [%]
Podstawowe	9	1%
Średnie	1515	47%
Wyższe	1665	52%
Suma	3189	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1.3
Charakterystyka ankietowanych pod względem wykształcenia.



Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnim kryterium różniących ankietowanych było zajmowane stanowisko służbowe, które zostało ujęte w poniższej tabeli nr 1.4 oraz wykresie nr 1.4.

Tabela 1.4
Charakterystyka ankietowanych pod względem stanowiska służbowego.

Stanowisko służ- bowe	Liczba wska- zań	Procent [%]
Dowódcze	1497	47%
Wykonawcze	1692	53%
Suma	3189	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1.4
Charakterystyka ankietowanych pod względem stanowiska służbowego.



Źródło: Opracowanie własne.

W świetle powyższego można stwierdzić, iż w klasyfikacji ogólnej charakterystyka ankietowanych pod względem zajmowanego stanowiska służbowego plasuje się na wyrównanym poziomie. Stanowisko wykonawcze wskazało 1692 osób (53%), natomiast stanowisko służbowe dowódcze (dowódca zastępu i szczeble wyżej) wskazało 1497 osób (47%).

1.8. Proces badań

W rozwoju ludzkości podstawowe znaczenie ma poziom wiedzy. Można zatem stwierdzić, iż kwalifikują się dwa rodzaje wiedzy, uwzględniając jej zróżnicowanie według źródeł pochodzenia. Należy do nich wiedza potoczna, która jest efektem skumulowanego doświadczenia życiowego obecnych pokoleń oraz wiedza naukowa, która pochodzi z badań prowadzonych według ścisłych, wcześniej ustalonych zasad¹. W przedstawionym rozdziale procesie badania naukowego, poprzez zastosowanie metody naukowej, metod badawczych, technik i narzędzi autor dysertacji dążył do rozstrzygnięcia postawionych problemów badawczych, osiągając prawdę naukową. Jednakże należy stwierdzić, iż uzyskana prawda nie posiada wartości bezwzględnej, w związku z powyższym można ją sprecyzować jako prawdę naukową. Z kolei jej wartość mierzona jest obiektywnością autora dysertacji i zastosowaniem wystarczających metod badawczych, technik oraz narzędzi do jej osiągnięcia.

Badania dotyczące systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej przeprowadzone zostały w trzech etapach:

1. Pierwszym etapem procesu badawczego była identyfikacja przedmiotu jak i celu badań wraz z doprecyzowaniem problemu badawczego oraz hipotez roboczych. W dalszej kolejności podczas etapu przygotowawczego dopasowano metody i techniki, próbę badawczą, zakres badań w celu finalnego skonstruowania narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza ankiety. Przeprowadzono dogłębną analizę dokumentów normatywnych oraz analizę literatury dotyczących tematu pracy. Pierwszy etap zakończono przygotowaniem koncepcji rozprawy doktorskiej.
2. Drugi etap dotyczył badań właściwych, który powiązany był z analizą zasadniczych treści oraz skomasowanych teorii na temat systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej. Autor skoncentrował się tu na działaniach poznawczych w celu zastosowaniu procedur metod teoretycznych i empirycznych w zależności od charakteru prowadzonych badań.
3. W trzecim etapie zrealizowano badania oraz dokonano ich uogólnienia oraz systematyzacji. Dokonano również zweryfikowania hipotezy głównej jak i szczegółowych dotyczących Państwowej Straży Pożarnej. Opracowano koncepcje zmian w procesie doskonalenia zawodowego w tejże formacji mundurowej. Cały proces badań przedstawiono w poniższej tabeli.

¹ B. Klepacki, *Wybrane..., op. cit.*, s. 39

Tabela 1.5
Etapy procesu badawczego.

Etapy procesu badawczego	Czynności
1. Etap przygotowawczy	Analiza doświadczenia zawodowego w służbie
	Identyfikacja problemu badawczego
	Zebranie literatury oraz dokumentów normatywnych
	Opracowanie koncepcji doktorskiej
	Dobór próby badawczej oraz określenie zakresu badań
	Przygotowanie narzędzi badawczych
2. Etap badań właściwych	Analiza materiałów w zakresie realizacji procesu doskonalenia
	Ocena metod oraz form realizowanych w procesie doskonalenia zawodowego w PSP
	Weryfikacja narzędzi badawczych
	Przeprowadzenie ankiety badawczej
3. Etap finalizacji badań	Porządkowanie i grupowanie zebranych materiałów badawczych
	Analiza ilościowa jak i jakościowa uzyskanych danych.
	Interpretacja wyników w kontekście problemów badawczych dzięki badaniom teoretycznym jak i empirycznym. Analiza jakościowa i ilościowa materiału badawczego
	Weryfikacja hipotez
	Opracowanie koncepcji systemu doskonalenia zawodowego w PSP
	Opracowanie wyników końcowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Szulc, *Proces badań w naukach o obronności*, Praca naukowo-badawcza, Wyd. AON, Warszawa 2014, s. 56-60.

Rozdział 2 METODY I FORMY PROCESU DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW W STRUKTURACH ORGANIZACJI ZHIERARCHIZOWANEJ

W niniejszym rozdziale wyeksponowane zostaną metody i formy szkolenia oraz doskonalenia zawodowego definiowane przez literaturę przedmiotu. Podjęta będzie także próba wykazania roli oraz znaczenia organizacji wraz z przebiegiem procesu szkolenia, ze szczególnym zwróceniem uwagi na struktury zhierarchizowane. Autor dysertacji odniesie się do sprawności w doskonaleniu kadr, procesu oraz zasad szkolenia, a także do najczęściej powszechnie wykorzystanych metod i współczesnych form doskonalenia kadr.

Zrealizowane badania miały za zadanie rozwiązanie **szczegółowego problemu badawczego** zawartego w pytaniu: *Jak przebiega proces szkolenia zawodowego – formy i metody doskonalenia zawodowego w organizacji zhierarchizowanej?* oraz zweryfikowanej przyjętej **hipotezy**, która stanowi przypuszczenie, iż proces szkolenia oraz doskonalenia zawodowego realizowany jest z góry, według ustalonych zasad i podlega organizacji szkolenia, które z kolei związane jest stricte z potrzebami danych uczestników.

W celu rozwiązania przedstawionego problemu badawczego oraz weryfikacji sformułowanej powyżej hipotezy, w drugim rozdziale posłużono się następującymi metodami badawczymi:

- analizę – używaną przede wszystkim w badaniu literatury przedmiotu;
- uogólnienie – określenie podobieństw oraz różnic;
- porównanie – dokonywanie porównania ze sobą kilku zagadnień, w wyniku czego kształtuje się szczegółowy obraz podobieństw, a także różnic;
- syntezę – stosowaną podczas scalania produktów analizy w syntetyczną całość;
- abstrahowanie – wykorzystywane do wyodrębnienia bądź pomijania określonych elementów odnoszących się do przeprowadzenia szkoleń funkcjonariuszy.

Realnie spoglądając na świat, można dojść do konkluzji, iż człowiek rozpoczyna naukę właściwie już na samym początku swojego istnienia. „Pojęcie rozwoju człowieka należy do kluczowych pojęć pedagogicznych¹. Życie rozpoczyna od rozwoju motorycznego, począwszy od adaptacji, przychodząc na świat. Następnie uczy się podstawowych zachowań, czy też czynności takich jak: rozpoznawanie najbliższych, siadanie, chodzenie, nauka

¹ A. Salamucha, *ROCZNIKI NAUK SPOŁECZNYCH Tom XXVIII-XXIX*, zeszyt 2 -2000-2001, s. 1.

mówienia. Z kolei w wieku przedszkolnym, zaczyna poznawać zasady współżycia społecznego. W szkole wprowadzony zostaje do świata wiedzy, dbania o harmonijny rozwój intelektualny, etyczny, emocjonalny, społeczny i fizyczny.¹ Już jako nastolatek poznaje dość szerszą sferę uczuć, począwszy od pierwszej miłości, czy też zawodu miłosnego. Człowiek uczy się przez całe swoje życie. Idąc do pracy zawodowej, doświadcza nowych umiejętności, nabywa wcześniej nieznanymi wrażeniami, analogicznie powiększając zakres swoich doświadczeń oraz swojej wiedzy. Chcąc podnieść swoje kompetencje, a co za tym idzie lepiej realizować swoje obowiązki zawodowe, decyduje się na dokończenie, bądź samodoskonalenie poprzez różnego rodzaju kursy, warsztaty, szkolenia, studia. Współczesny rynek na korzyść zainteresowanego oferuje bardzo szeroki wachlarz możliwości, który ze względu na zmiany technologiczne, permanentnie się poszerza.

„Rozwój człowieka polega między innymi na następujących po sobie zmianach w życiu człowieka, realizujących się wskutek tkwiących w nim możliwości oraz bodźców płynących z otoczenia (wpływu środowiska i wielorakich procesów wychowywania). Rezultat rozwoju uważany jest za pozytywny, gdy człowiek staje się lepszy, sprawniejszy”².

Szeroko rozumiana edukacja stanowi jeden z najważniejszych czynników wpływających na umiejętności i kompetencje pracownika w organizacji. „Edukacja rozumiana jest jako uczenie pracowników w pierwszej fazie rozwoju osobistego, czyli jeszcze przed podjęciem pracy. Za edukację odpowiedzialni są przede wszystkim rodzice, a nauczyciele z kolei w szkołach różnych szczebli oraz na uniwersytetach. Wykształcenie zapewnia wiedzę ogólną i specjalistyczną niezbędną do podjęcia pracy. Podaż odpowiedniej ilości wysoko wykwalifikowanej siły roboczej zależy od systemu edukacji w danym kraju³”. Młody człowiek już na początku swojej kariery musi myśleć co chce robić w przyszłości, przygotowując się do tego jak najlepiej. Zbiera doświadczenie zawodowe, poprzez uczestnictwo w różnych szkoleniach, stażach, projektach, czy też praktykach. Jeżeli chce pracować w przyszłości w swoim zawodzie, to element ten staje się wręcz obowiązkowy. Priorytetem zatrudniających jest rozwój firmy, w związku z czym pracodawcy coraz to częściej stawiają wyższe wymagania i kryteria względem pracownika.

Jedną z kluczowych sfer w życiu dorosłego człowieka jest od dawien dawna znana naszemu społeczeństwu praca zawodowa, a także uczestnictwo i jestestwo w życiu społecznym,

¹ Strona internetowa: <https://www.portaloswiatowy.pl/statut-szkoly/cele-i-zadania-szkoly-w-nowym-statucie-11283.html>. Dostęp 15.10.2022 r.

² A. Salamucha, op.cit, s. 164.

³ Strona internetowa <https://mfiles.pl/pl/index.php/encyklopediazarzadzania> Dostęp 15.10.2022 r.

rodzinnym oraz samorządowym. Zatem, można stwierdzić, iż praca zawodowa pozostaje dość zajmującym tematem zarówno w obszarze teorii, jak i życiowej praktyki.

W oparciu o literaturę przedmiotu praca zawodowa bywa rozumiana, jako zorganizowana działalność społeczeństwa, która kieruje do podnoszenia jakości życia wykonujących ją ludzi oraz do powstania wyrobów społecznie wartościowych¹. W większości przypadków praca zawodowa jest źródłem dochodów społeczeństwa, które w głównej mierze umożliwia zaspakajanie potrzeb materialnych niezwykle istotnych w życiu człowieka „Twórczy wkład w pracę powoduje także zmianę jej charakteru, a to z kolei stwarza potrzebę podnoszenia kwalifikacji i umożliwia jej zaspokojenie, czyli oddziałuje na jakość życia człowieka.”². Wobec powyższego, można stwierdzić, iż praca pozostaje istotną determinantą jakości życia człowieka³.

2.1. Analiza potrzeb, organizacja i przebieg procesu doskonalenia zawodowego

Nowoczesny pracodawca, współczesny zakład pracy coraz to częściej inwestuje w rozwój kapitału ludzkiego. Konkretyzując, stawia on na rozwój swoich pracowników, oczekując pewnych, określonych korzyści. Znaczenie kapitału ludzkiego rozumie się zwykle poprzez wiedzę, a także określone umiejętności, które odzwierciedlenie mają w danej pracy. Przeważnie jest to zgromadzony zasób wiedzy fachowej, motywacji, zdolności, wspomnianego doświadczenia oraz umiejętności, które mają określoną wartość⁴. Pojęcie kapitału ludzkiego jest zasobem, który ma wypracować wspomniane korzyści. Analizując zgłębiany obszar omawianej tematyki, można wyłonić dwie najistotniejsze przyczyny, które wzbudzają chęć dążenia do rozwoju kapitału ludzkiego:

- pracownik, który dąży do samodoskonalenia, podniesienia swojego kapitału, zwiększenia swojej pozycji na rynku pracy;
- organizacja, która szuka możliwości i sposobu, żeby poszerzyć elastyczność w obszarze szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu.

¹ Strona internetowa :http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_3_34.pdf , Wzorzec artykułu do PiM WZ UG, M. Wyrostek, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Dostęp: 20.10.2022 r.

² B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 43-44

³ Strona internetowa :http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_3_34.pdf , Wzorzec artykułu do PiM WZ UG, M. Wyrostek, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Dostęp: 20.10.2022 r.

⁴ Strona internetowa : https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki, encyklopedia zarządzania. Dostęp 20.10.2022 r.

Różnego rodzaju szkolenia tworzą fundamentalny element strategii rozwoju kadry. Można to również spojrzeć na podstawie badań przeprowadzonych w 1143 przedsiębiorstwach. Prawidłowo zaplanowany i właściwie zrealizowany proces szkoleniowy, rozwijając kompetencje pracownicze przynosi efekty finansowe już na poziomie 14% wzrostu zysku ze sprzedaży - w porównaniu z 4% wzrostem w 24 000 przedsiębiorstwach, które nie wprowadziły szkoleń, a także 33% wzrostu zysku w przeliczeniu na jednego pracownika - w porównaniu z 11% wzrostem w grupie porównawczej. Nakład pieniężny poniesiony na proces szkoleniowy może zatem stanowić kluczową inwestycję, wyliczaną również w kategoriach finansowych ¹.

Kondycja zakładu pracy oraz wizerunek firmy na rynku uzależniony jest od swoich pracowników. To właśnie ich kompetencje i możliwości tworzą strategiczny zasób, za sprawą którego organizacja zdobywa przewagę konkurencyjną ². W związku z powyższym, zasadnym jest, abym umożliwić rozwój zawodowy pracowników, aczkolwiek najbardziej miarodajną opcją jest sytuacja, kiedy to cele osobiste pracownika idą w parze z celami danej firmy. Można by rzec, iż jest to wzorowy układ. W każdej dziedzinie zawód wymaga przyswojenia przez człowieka konkretnej wiedzy, umiejętności oraz pewnych nawyków. Wspomaganie działalności zawodowej daje nam możliwość osiągnięcia sukcesu zawodowego ale i również osobistego. Jak podaje encyklopedia zarządzania wyodrębniono pięć głównych czynników rozwoju człowieka, które pozwoliły wyłonić szereg kwalifikacji przedsięwzięć dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego, a są to:

- ochrona i promocja zdrowia,
- szkolenia,
- restrukturyzacja wykonywanej pracy
- realokacje pracowników,
- kształtowanie karier ³.

Nie da się nie spojrzeć, iż w funkcjonowaniu dorosłego człowieka dość istotnym aspektem w życiu zawodowym stają się szkolenia oraz doskonalenia zawodowe. Według literatury podmiotu szkolenia zawodowe to „planowane zmiany w zachowaniu uczestnika szkolenia, które zachodzą w toku udziału w programach szkoleniowych i respektowaniu instrukcji, które umożliwiają nabycie wiedzy, a także zdobycie umiejętności oraz zaopatrzenie

¹ M. Łaguna, *Psychologia zarządzania w organizacji. Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, PWN, 2010, s. 117

² H. Król, Ludwiczynski A., *Zarządzanie...* op. cit., s. 11.

³ Strona internetowa : https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki, encyklopedia zarządzania. Dostęp 20.10.2022 r.

w kompetencje, które stają się niezbędne w przypadku wykonywania zadań”¹. Z kolei doskonalenia zawodowe możemy rozumieć poprzez cykliczny proces aktualizowania i pogłębiania wiedzy, ciągłego uzupełniania ze względu na to, aby skorelować wiedzę i umiejętności do wymagań stale zmieniających się warunków pracy na stanowiskach. Dodatkowo ważnym jest, aby pracownik był przygotowany na ewentualne zmiany organizacyjne, techniczne, bądź ekonomiczne. Wobec powyższego, można skonstatować, iż pomiędzy szkoleniem a doskonaleniem istnieje relacja odmienności między tymi definicjami. Wspomniana różnica ta polega na tym, że szkolenie odbywa się na danym stanowisku pracy oraz ma na celu dostarczeniu konkretnej wiedzy i kompetencji, natomiast doskonalenie zawodowe jest ustawicznym procesem, który nie zachodzi jednorazowo. Jego celem jest adaptacja pracownika do nowych warunków pracy na każdym podłożu, tak jak na przykład przebranżowienie pracownika. Reasumując, poprzez doskonalenie oraz szkolenie pracowników rozumiemy system uzupełniania wiedzy niezbędnej do odpowiedniego i rzetelnego wykonywania obowiązków służbowych na danym stanowisku pracy. Dodatkowo, jest to również kreowanie możliwości progresu własnych umiejętności, a także kompetencji. Progres ten umożliwia poszerzenie horyzontów pracownika oraz zaspokaja jego potrzeby samorealizacji.

Znaczącym jest aby szkolenia, doskonalenie zawodowe traktować na równi z innymi rozwijającymi czynnościami danej organizacji, mianowicie dotyczy to różnego rodzaju badań, promocji, inwestycji w nowoczesny sprzęt, bądź marketing. Kierownictwo danego przedsiębiorstwa, bądź organizacji powinno już zrozumieć, iż w XXI wieku doskonalenie zawodowe nie jest już luksusem, tylko koniecznym wymogiem aktualnych czasów. Można zwrócić uwagę, iż niektóre organizacje zaczynają się do tego dostosowywać. Przystępują do inwestowania nie tylko w szkolenia związane z obowiązkami zawodowymi kadry, ale i również inwestują w szkolenia, które mogą wpłynąć na rozwój cech osobowościowych personelu, takich jak innowacyjność lub kreatywność. Wobec powyższego, wzrost kwalifikacji i umiejętności jest zrównoważony z aktywizacją osobowościową².

Według Zbigniewa Pietrasińskiego „, edukację zawodową osób dorosłych dość często wymuszają zachodzące w pracy, na skutek wielu czynników, zmiany”³. Otóż trudno w tym miejscu się nie zgodzić z powyższym stwierdzeniem autora. Wielokrotnie, liczne grupy osób aktywnych zawodowo napotyka się z koniecznością dodatkowego kształcenia na danym stanowisku

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 426.

² J. Wolejszo, *Proces szkolenia obronnego*, Wyd. Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Kalisz 2020, s. 69.

³ Z. Pietrasiński, *Rozwój...*, op. cit., s. 67-68.

pracy. Zazwyczaj są oni informowani przez swoich przełożonych o fakcie, iż muszą zdobyć kwalifikacje, niezbędne do dalszej drogi awansu.

Dość często w literaturze dotyczącej szkoleń pracowników można napotkać powszechnie znany, systematyczny model, przedstawiony przez M. Armstronga¹. Model Armstronga prezentuje przygotowanie procesu szkolenia wraz z jego realizacją, z uwzględnieniem poszczególnych jego etapów.

Tabela 2.1
Model M.Armstronga – przygotowanie procesu szkolenia wraz z jego realizacją

Lp.	Etapy szkolenia	Podjęte działania
1.	Analiza potrzeb szkoleniowych	Przedstawienie braków kompetencyjnych
2.	Rozplanowanie przeprowadzenia szkolenia	Określenie celów szkolenia Wskazanie metod Zastosowanie ram czasowych
3.	Szkolenie	Wykonanie programu szkolenia
4.	Ocena szkolenia	Zbadanie efektywności szkolenia

Źródło: Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, wyd. ABC, Warszawa 1999, s. 78

Powyższy schemat wskazuje na czteroetapowy model systemowy szkolenia pracowników. Pierwszy etap analizuje potrzeby szkoleniowe, poprzez rozeznanie się i określenie braków kompetencyjnych oraz informacji o swoich pracownikach. Następny etap wskazuje jak będzie wyglądać szkolenie, określa cele szkolenia, w tym wskazuje metody szkoleniowe, które będą najodpowiedniejsze w danej organizacji i dotyczyć będą problemowego zjawiska. Podczas tego etapu określa się również czasookres szkolenia wraz ze szczegółowym rozplanowaniem godzin.

Zgodnie z modelem M. Armstronga kolejny trzeci etap to część merytoryczna, czyli przeprowadzenie szkolenia. Realizuje się je według wcześniej opracowanego materiału

¹M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 427.

szkoleniowego, spójnie z przygotowanym harmonogramem. Prawidłowe szkolenie, to właściwe użycie odpowiednie metod szkoleniowych, adekwatnych do prac grupowych. Ostatnim etapem kończącym proces szkolenia to jego ocena, podsumowanie pod względem nabytych kompetencji przez pracowników, bądź ich braków. Jest to inaczej mówiąc, zbadanie efektywności przeprowadzonego szkolenia. Ocenie tej może także podlegać cały przebieg procesu nauczania, z uwzględnieniem wszystkich szczebli.

W większości przypadków do analizy efektywności szkolenia przyjmuje się czteropoziomowy model Donalda L. Kirkpatrick'a¹.



Źródło: strona internetowa : <https://hcmdeck.com/blog/nowy-model-kirkpatricka/>.

Rysunek 2.1
Czteropoziomowy model analizy efektywności D.L. Kirkpatrick'a.

Powyższy schemat przedstawia model Kirkpatrick'a. Do każdego z poziomów dopasowano nazwę, a mianowicie: poziom pierwszy to reakcja, poziom drugi to uczenie się, poziom trzeci to zachowanie, poziom czwarty to wyniki. Cztery poziomy oznaczają następujące po sobie etapy oceny efektywności szkolenia. Obligatoryjnie ani jeden z poziomów nie powinien być pomijany, ponieważ każdy z nich jest niezbędny, „choć im wyższy poziom,

¹ Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkolenia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998, s. 40.

tym dostarcza wartościowszych informacji”¹. W zasadzie ocenę reakcji możemy również nazwać oceną zadowolenia pracownika. W zaprezentowanym czteropoziomym modelu Kirkpatricka mamy do czynienia ze szkoleniami otwartymi oraz szkoleniami wewnętrznymi. Szkolenia otwarte to zazwyczaj szkolenia bezpłatne dla uczestnika i nie należą do tych obowiązkowych. Z kolei te obligatoryjne to realizowane „w środku” danej organizacji. Ważną częścią oceny jest wystąpienie pozytywnej reakcji na zaproponowane szkolenie. Być może w przyszłości przełoży się to na zwiększoną motywację do nauki. Wystąpienie jedynie pomyślnej reakcji nie zobowiązuje do odpowiedniego sposobu przyswajania wiedzy, aczkolwiek pomimo tego, negatywna reakcja wiązałaby się ze znacznym pogorszeniem całego procesu. Podczas przeprowadzenia szkolenia mogą ulec modyfikacji pewne części: postawa uczestników kursu, stan wiedzy wraz z poziomem umiejętności. Kluczowym aspektem w analizowanym czteropoziomym modelu jest ocena efektywności uczenia się przez dwie grupy uczestników. Pierwsza grupa to osoby biorące udział w szkoleniu, z kolei druga grupa to osoby niebiorące udziału, czyli tzw. grupa kontrolna. Komparacja uzyskanych wyników przez wymienione powyżej grupy ukażą efekty procesu szkolenia. Aby uzyskać miarodajne wyniki niezbędnym jest przeprowadzenie testów wstępnych i końcowych. Natomiast w przypadku zmiany postaw dodatkowo można zastosować rozmowę wstępną i końcową. Kolejnym elementem oceny efektywności szkolenia według modelu Kirkpatricka jest ocena zachowania. Ocenę zachowania można „zdefiniować jako zakres, w obrębie którego następuje zmiana w postępowaniu danej osoby na skutek uczestnictwa w szkoleniu”². Zgodnie z teorią Kirkpatricka, aby do takich zmian doszło, osoby uczestniczące w szkoleniu powinny chcieć zmian, a także powinny wiedzieć co mają robić w obrębie swojego stanowiska pracy. Dodatkową zaletą zapewne byłaby sprzyjająca atmosfera pracy wraz z motywacją, czyli nagradzaniem na przykład za każdą pozytywną zmianę. Jeżeli uczestnik będzie miał racjonalne podejście do procesu szkolenia, to zapewne dwa pierwsze etapy mogą zostać osiągnięte dość łatwo. Jednakże, w przypadku trzeciego i czwartego etapu odpowiedzialność za przeprowadzenie szkolenia ponosi prowadzący.

Jednym z najtrudniejszych etapów ze wszystkich poziomów w modelu Kirkpatricka dotyczącym efektywności jest ocena wyników pracy uczestników szkolenia. Nie da się ukryć, iż dość trudno jest ocenić, które zmiany są pokłosiem zrealizowanego szkolenia, a które

¹ A. Stecyk, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Wykorzystanie modelu Kirkpatricka do oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, 2011 r., nr 651, s.279.

² A. Stecyk, *Wykorzystanie..., op. cit.*, s.279.

natomiast wystąpiły mimowolnie, bądź też miały wpływ na nie inne, z kolei zewnętrzne czynniki. Reasumując, bezsporna ocena wyników jest wprawdzie niemożliwa .

Model Kirkpatricka stanowi ciekawe narzędzie weryfikacji efektów szkolenia, a dodatkowo współbieżnie może być punktem wyjścia do dalszych analiz efektywności ¹. „Gdyby poszukiwać osadzenia teoretycznego dla tego typu modelu, byłyby nim behawioralne reguły uczenia się akcentujące ściśle określenie celów oraz ilościowy pomiar efektów” ².

Tabela 2.2
Podstawowe pytania dla poszczególnych poziomów modelu Kirkpatricka.

Poziom	Pytania
I	Czy szkolenie podobało się uczestnikom? Co planują oni zrobić z nabytą wiedzą na szkoleniu? Czy uczestnik doświadczył pozytywnych emocji podczas realizacji zajęć?
II	Czy zaobserwowano przyrost wiedzy i umiejętności? Czego nauczyła się szkolona osoba? Czy zmieniły się postawy osoby szkolonej? Jak się zmieniły?
III	W jakim stopniu poprawiła się efektywność pracy, poszczególnych działań? Czy osoba szkolona ma możliwość wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności w pracy? Czy zmiany zachowań są rezultatem szkolenia?
IV	Czy szkolone osoby wykorzystują w pracy to, czego się nauczyły? Czy zmiany zachowań mają pozytywny i mierzalny wpływ na wyniki działalności instytucji?

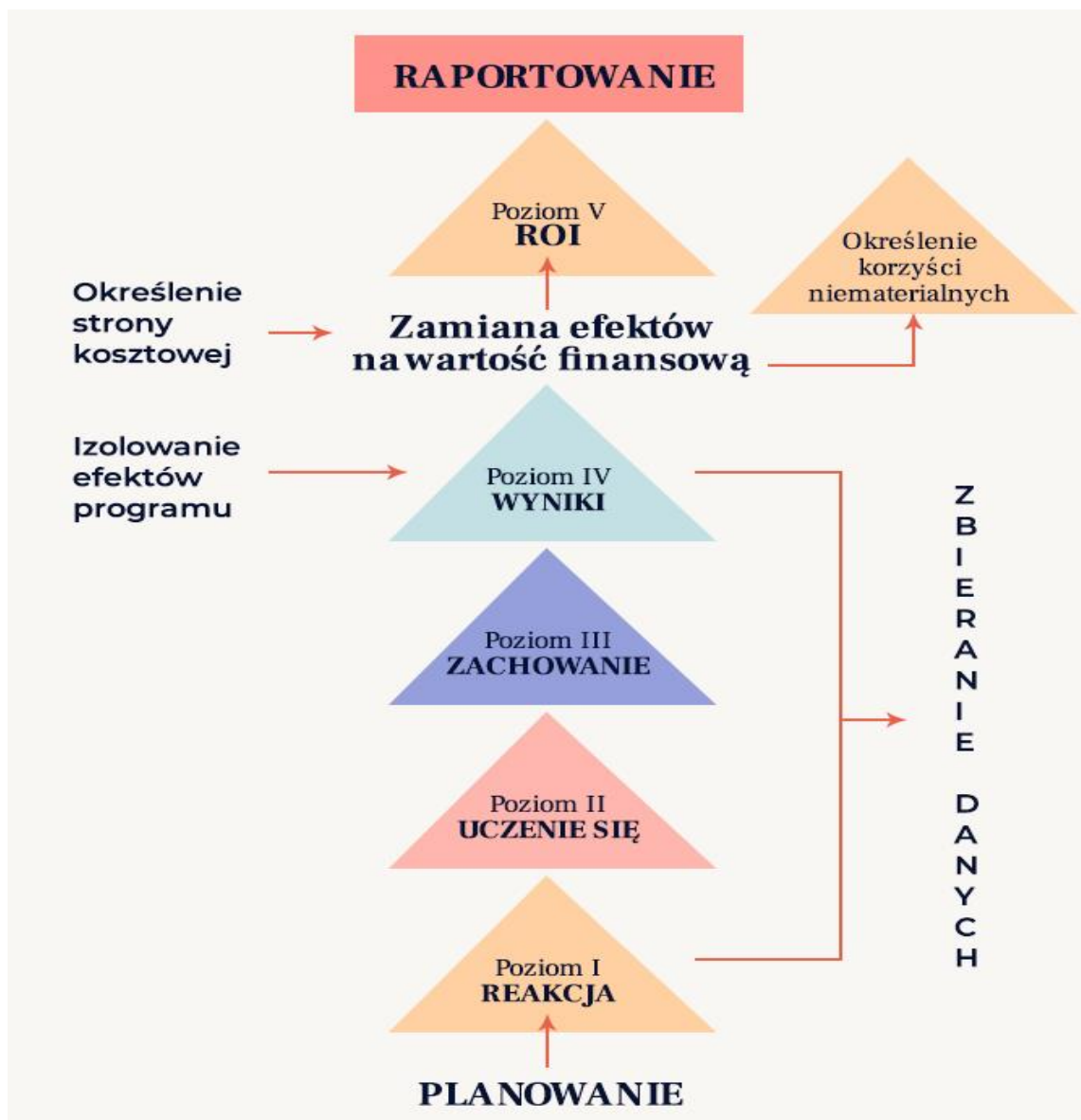
Źródło: M. Dąbrowski, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/591>

Analizując i porównując informacje ujęte w powyższej tabeli, nasuwa się pytanie: czy to wystarczy do pełnej oceny skuteczności szkolenia? Zapewne w dużej mierze wszystko zależy od tego, jakie szkolenie chcemy przeprowadzić. Otóż w tym przypadku dość często może paść pytanie: jak dane szkolenie wpływa na wynik finansowy? W tejże sytuacji z pomocą nadchodzi model Jacka Phillipsa.

Model Phillipsa został stworzony w latach 70-tych XX wieku. Autor twierdził, iż cztero-poziomowy model Kirkpatricka jest niekompletny, dlatego też wraz z zespołem w pewien sposób go zmodyfikował. Model ten został zaprezentowany na poniższym rysunku.

¹ Ibidem, s. 281.

² M. Łaguna M., *Psychologia...*, op. cit., s. 126.



Źródło: strona internetowa : <https://hcmdeck.com/blog/model-phillipsa/>

Rysunek 2.2
Pięcipoziomowy model analizy efektywności Jacka Philippsa.

Najistotniejsze w powyższym schemacie według Philippsa było wdrożenie piątego poziomu w modelu analizy efektywności. Poziom ten stanowi zwrot z inwestycji (ROI). Możemy go zatem wyliczyć, systematycznie gromadząc dane z każdego poziomu¹. Model Phillippsa jak już wspomniano składa się z pięciu skorelowanych ze sobą poziomów oceny skuteczności, a w jego zakres wchodzi:

- Reakcja - Czy wszyscy uczestnicy są zadowoleni ze szkolenia?

Wobec tego mierzymy reakcję uczestników, a także poziom satysfakcji.

¹ Strona internetowa : <https://hcmdeck.com/blog/model-phillipsa>. Dostęp : 20.10.2022 r.

- **Uczenie się** - Co wynioskowali uczestnicy szkolenia, czego zdołali się nauczyć?
W tej sytuacji sprawdzamy umiejętności za pomocą ocen grupowych, czy też np. testów .
- **Zachowania** - Co zrobią z nabytą wiedzą, umiejętnościami ?
Mierzmy, w jaki sposób pracownicy przekładają swoją wiedzę na swoje stanowisko służbowe.
- **Wpływ na biznes** - Czy to ma wpływ na dalsze wyniki?
Weryfikujemy, czy wskaźniki biznesowe poprawiły się po odbytym szkoleniu, kontrolujemy korzyści.
- **Zwrot z inwestycji (ROI)**

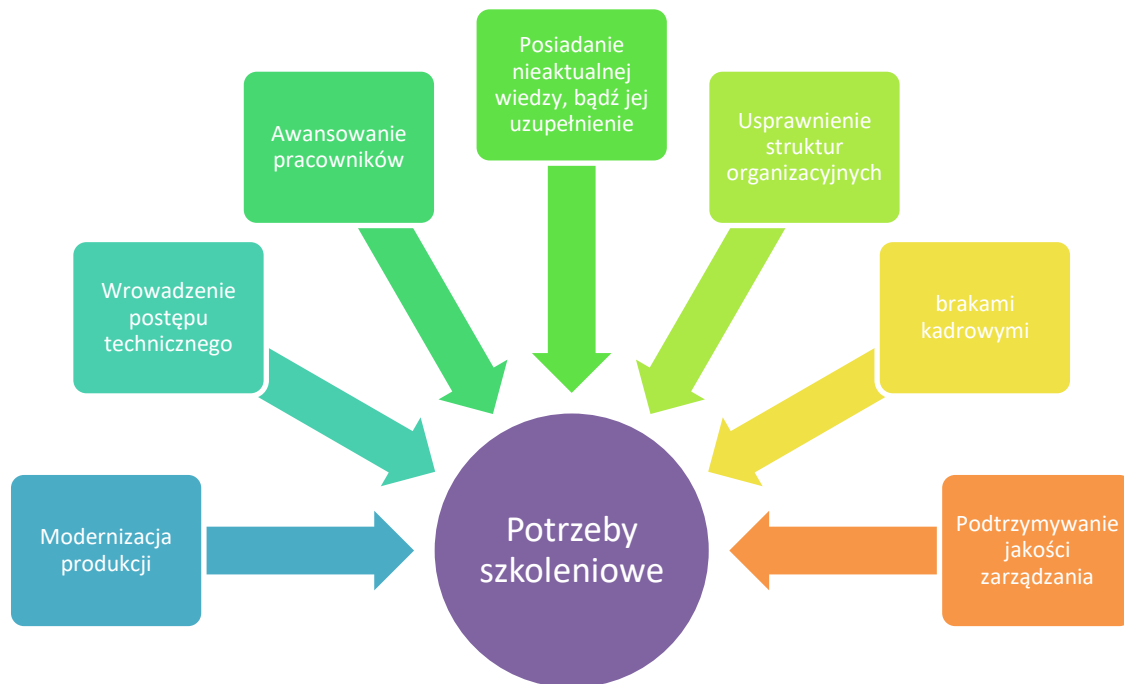
W odniesieniu do przedstawionego modelu porównujemy wartość pieniężną uzyskanych wyników biznesowych z kosztami zrealizowanego szkolenia. W następstwie wynik przedstawiany jest jako stosunek kosztów do korzyści¹.

Dzięki powyższemu, jesteśmy w stanie porównać całkowity koszt procesu szkoleniowego z uzyskanymi korzyściami finansowymi. Jednakże należy wykluczyć zewnętrzne czynniki, niezwiązane z procesem szkoleniowym, które mają dodatkowe oddziaływanie na firmę. Zaliczamy do nich między innymi wyniki sezonowe, które mogą odnosić tylko czasową poprawę efektów biznesowych. Wobec powyższego, trzeba szukać innych wymiernych czynników. Dzięki temu jesteśmy w stanie określić, czy uzyskany wynik jest faktycznie powiązany z procesem szkoleniowym oraz zweryfikować na jakim etapie doszło do perturbacji. Phillips zwraca także uwagę na fakt, jak ważne jest oddzielenie wpływu biznesowego szkolenia od innych potencjalnych czynników, które również wywierają nacisk na wynik firmy. Z drugiej strony odkrywa istotę czynników niematerialnych takich jak lepsze zaangażowanie pracowników, czy też mniej nerwowe środowisko pracy. Zwraca uwagę, że stanowią wartość dodatnią dla całej organizacji. Warto również pamiętać, iż zaprezentowany model Philipsa nie jest zalecany do każdego rodzaju szkoleń, dlatego nie zawsze znajdzie swoje zastosowanie.

Jak podaje literatura przedmiotu, analiza efektywności funkcjonowania organizacji zespala się z prawidłowym rozeznaniem w potrzebach szkoleniowych². Potrzeby szkoleniowe wynikają przez pojawiające się czynniki, które obrazuje poniższy schemat:

¹ Ibidem.

²M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s.456.



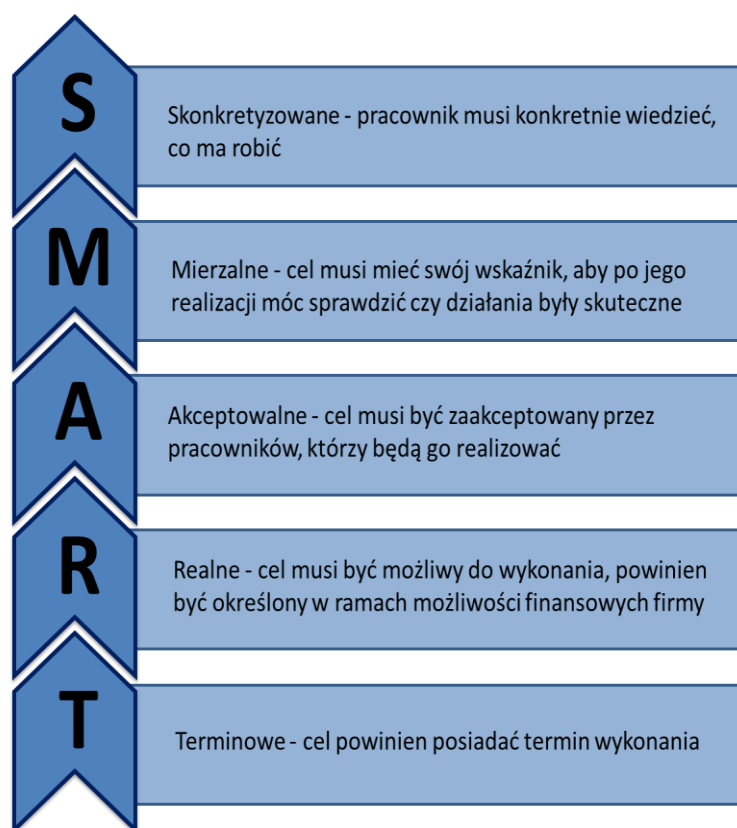
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Szczygiel, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, Katedra Psychologii i Dydaktyki, UE w Krakowie, Kraków 2007, s. 251.

Rysunek 2.3 **Czynniki przyczyniające się do przeprowadzenia procesu szkoleń.**

Czynności, które są podejmowane na tymże etapie wiążą się z określeniem problemów, których odniesieniem jest realizacja celów danego pracodawcy, jego polityki kadrowej i rozwojowej. W tej sferze ewentualnych nieprawidłowości, może sprzyjać proces dokształcania pracowników w danej organizacji. Aby umiejętnie zorganizować proces szkoleniowy, korzystnym jest posiłkowanie się pomocniczymi pytaniami takimi jak:

- Czy budżet firmy pozwala na sfinansowanie szkolenia personelu, czy dana jednostka jest w stanie zabezpieczyć środki finansowe na ww. zadanie ?
- Jaka powinna być tematyka szkolenia, w jakiej sferze występują problemy?
- Czy organizacja posiada listę osób skierowanych na szkolenie, jak wytłumaczyć pracownikowi konieczność wysłania go na szkolenie ?
- Kto przeprowadzi szkolenie, czy dana firma szkoląca spełnia oczekiwania?
- Czy będą potrzebne materiały szkoleniowe, które należy zapewnić uczestnikom zajęć?
- Czy jesteśmy w stanie ocenić jaki efekt ma przynieść dane szkolenie?
- Jakich metod i form używać podczas prowadzenia szkolenia ?
- W jaki sposób weryfikować efekty szkolenia?

W oparciu o analizę potrzeb danej organizacji przygotowuje się zapotrzebowanie oraz programy szkoleń. W zależności od działalności szkoleniowej są one zróżnicowane. „Otoczenie firmy analizuje się po to by prognozować sytuację ekonomiczną oraz sytuację zadaniową”¹. Politykę rozwoju firmy oraz politykę kadrową winno się planować i realizować rzetelnie oraz sumiennie. To samo dotyczy procesu doskonalenia zawodowego. „Trzeba skonkretyzować oczekiwania względem efektów szkolenia, aby uniknąć rozczarowania”². Pomocna w tym zakresie jest zdecydowanie dość powszechnie znana poniżej zaprezentowana zasada SMART, składająca się z pięciu elementów celu doskonalenia. „Jest to metoda wspomagająca prawidłowe definiowanie celów w projekcie, dzięki czemu wzrasta szansa na ich osiągnięcie. Wyznaczanie celów zgodnie z tą zasadą wymaga uważnego przeanalizowania tego co chcemy osiągnąć”³.



Źródło: strona internetowa Centrum Edukacji Przedsiębiorcy : <https://www.certios.pl/component/content/article?id=197:cele-jakosci-zgodnie-z-iso-9001-2015>

Rysunek 2.4 **Metoda SMART**

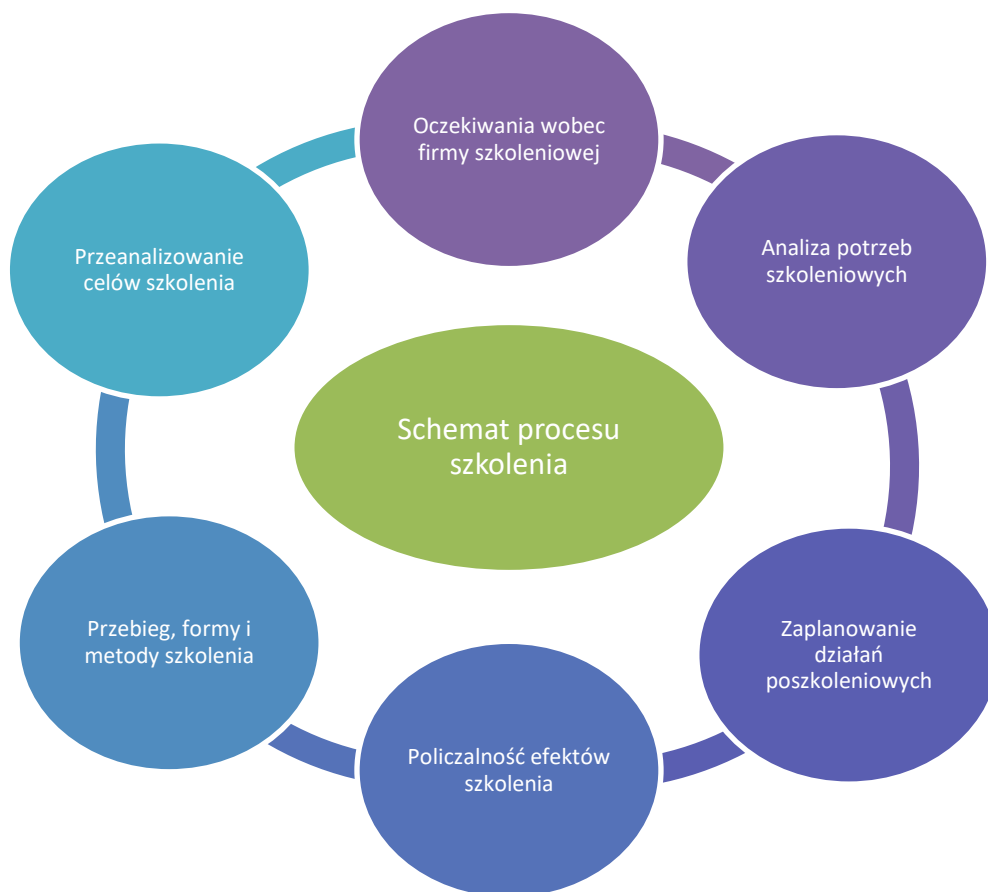
¹A. Szalkowski, *Rozwój...*, op. cit., s. 35-44.

² I. Sołtysińska, M. Kossowska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 180.

³ R. Walczak, *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*, Difin, Warszawa 2014 r.,

„ Jej nazwa złożona jest z akronimu, pochodzącego od angielskich słów (S.M.A.R.T): Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time. ¹ „ Pierwszy sprecyzował ją George T. Doran w swoim artykule „There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives” dla wydania magazynu Management Review z listopada 1981 roku” ². Ustalenie zorganizowanych celów wywiera pozytywny wpływ na organizację. Wydawać się to może zniechęcające dla członków zespołu, ale daje kilka kroków do przodu i jest to zapewne przepis na sukces.

Na temat procesu szkolenia personelu oraz jego schematów wyraziło swoje opinie również wielu innych specjalistów. Jak podają autorki *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji HR* proces szkolenia posiada kilka faz i obejmuje odrębne czynności, które przedstawione na poniższym rysunku :



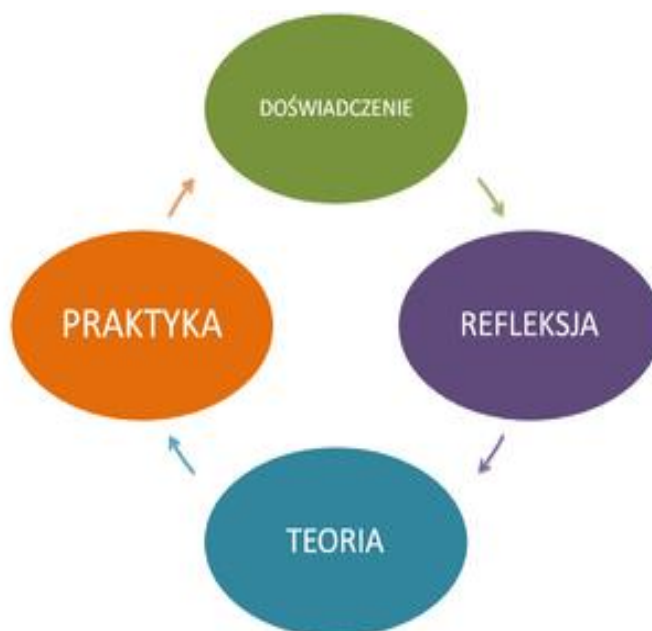
Źródło: I. Sołtysińska, M. Kossowska, *Szkolenia pracowników... op. cit.*, s. 165.

Rysunek 2.5
Schemat procesu szkolenia.

¹ Strona internetowa : https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART, Encyklopedia zarządzania. Dostęp: 20.10.2022 r.

² Strona internetowa <https://witalni.pl/pojecie/zasada-smart/>. Dostęp 20.10.2022 r.

Natomiast jeszcze innym rozpowszechnionym modelem obrazującym proces uczenia stanowi model zaprezentowany przez amerykańskiego teoretyka od metod nauczania - Davida Allena Kolba. „Model ten jest również nazywany Modelem Lewina, z uwagi na ogromny wpływ Kurta Lewina na pracę Kolba”¹. Proces szkolenia, uczenia się jest w opisywanym modelu traktowany jako proces permanentnej modyfikacji poprzedniego doświadczenia przez nowo nabyte doświadczenie, następujące po nim. Każde kolejne zdobyte doświadczenie wchodzi w oddziaływanie z posiadanymi już wcześniej przez tą osobę umiejętnościami i modyfikuje doświadczenia, które następują po nim. Podczas całego procesu nauczania, zdobyta wiedza kształtuje się poprzez transformację zebranych doświadczeń. Amerykański teoretyk opisuje ten model jako cykl złożony z czterech faz. Wiedzę zdobywa się poprzez praktykę oraz doświadczenie.



Źródło: Strona internetowa https://pl.wikipedia.org/wiki/David_A._Kolb.

Rysunek 2.6 **Czterostopniowy cykl D.A. Kolba.**

Pierwsza faza zazwyczaj zaczyna się od sprecyzowanego doświadczenia, które jest szczegółowo analizowane, a nawet czasem konsultowane z trenerem, bądź innymi uczestnikami szkolenia. Po głębszej analizie zaczyna się wyciągać wnioski z nowo zdobytego doświadczenia. Inicjuje własne teorie, które integrują obserwacje w logiczną całość. Podczas kolejnego etapu osoba ta zmienia swoje zachowanie, zaczyna doświadczać powstałych teorii jak sprawdzają się w praktyce. Reasumując powyższe, wiedza jest weryfikowana poprzez aktywne eksperymenty, a mianowicie sprawdzenie nowego powstałego pomysłu w praktyce, co w dalszej

¹ Strona internetowa https://pl.wikipedia.org/wiki/David_A._Kolb. Dostęp: 10.11.2022 r.

kolejności kieruje do powstania doświadczeń i właśnie w ten sposób cykl zaczyna się od początku¹. Model ten określa w jaki sposób wyodrębniać etapy szkoleniowe, aby osoby mogły podczas szkolenia przejść cały cykl uczenia się, nie tylko poprzez doświadczanie nowych okoliczności, ale i również opracowując poznawczo to doświadczenie, aby sformułowane wnioski przenieść na realną płaszczyznę sytuacji życiowych, bądź zawodowych. Proces ten zakłada, iż wiedzę zdobywa się przede wszystkim przez praktykę, za co czasami jest krytykowany. Aczkolwiek, tworzy fundament znacznej większości teorii zarządzania wiedzą oraz organizacji uczącej się.

W ramach potrzeb dokonania porównania autor dysertacji zaprezentował dodatkowo pogląd Joanny Czarnoty-Bojarskiej, który opisała w pakiecie edukacyjnym dla szkół wyższych w rozdziale *Dobór i szkolenia pracowników*. Według autorki zdobyte wcześniej umiejętności i doświadczenie wpływa na poziom wykonywania nowo przyjętych obowiązków przez pracownika. Jednakże szereg umiejętności można zdobyć w trakcie kariery zawodowej, więc nie należy przyjmować tezy, że osoba nie posiadająca umiejętności, czy też doświadczeń będzie nieodpowiednim pracownikiem. Wielokrotnie zdarzają się sytuacje, że pracodawcy wybierają kandydatów bez doświadczeń, twierdząc, iż podczas pracy w innych firmach mogli nabyć złe nawyki oraz zachowania, które w nowej organizacji nie będą miały odpowiedniego przełożenia. Proces przeprowadzonego szkolenia i doskonalenia zawodowego powinien być w kalkulowany w ogół zarządzania kadrami i obejmować następujące etapy:



Źródło: Strona internetowa, Czarnota- Bojarska J., *Pakiet edukacyjny dla szkół wyższych, Dobór i szkolenia pracowników* : <http://nop.ciop.pl/>. Dostęp:

Rysunek 2.7
Relacje między rekrutacją a szkoleniami.

¹ Ibidem.

„ Przyjmując model kapitału ludzkiego organizacja większą uwagę zwraca na socjalizację i szkolenia przy obsadzaniu wakatów pracowników, niż na szczegółową selekcję zgłaszających się kandydatów ”¹. Dodatkowo często prowadzi poszukiwania pracowników na wybrane stanowisko wewnątrz firmy. Zgodnie z teorią Czarnoty – Bojarskiej proces doskonalenia zawodowego, poszerzania umiejętności powinien obejmować wszystkich pracowników, a nie tylko tych „świeżo” przyjętych . Firma, aby wyjść na przeciw wymaganiom rynku, winna permanentnie dbać o dopasowywanie możliwości pracowników do terażniejszych i przyszłych potrzeb, w związku z permanentną ewolucją.

Dokonując porównania umiejętności i możliwości pracowników w organizacji z ich stanem faktycznym, w konsekwencji odbiera się informację o konieczności ich przeszkolenia i doskonalenia zawodowego.



Źródło: Strona internetowa, Czarnota- Bojarska J., *Pakiet edukacyjny dla szkół wyższych, Dobór i szkolenia pracowników* : <http://nop.ciop.pl/>

Rysunek 2.8
Ocena potrzeb szkoleniowych.

Organizacja dla własnych potrzeb może zaplanować długoterminowe jak i krótkoterminowe cele, jakie planuje w przyszłości osiągnąć. Ma to z reguły zastosowanie zarówno w sferze społecznej jak i ekonomicznej. Analizując płaszczyznę społeczną, mamy do czynienia ze zwiększaniem zaangażowania pracowników, podwyższaniem standardów wykonania przez

¹ Strona internetowa, Czarnota- Bojarska J., *Pakiet edukacyjny dla szkół wyższych, Dobór i szkolenia pracowników* : <http://nop.ciop.pl/>. Dostęp:10.11.2022 r.

nich pracy oraz polepszeniem komunikacji panującej wewnątrz firmy. Co do sfery ekonomicznej można wytypować tu osiągnięcie zaplanowanego poziomu zysku, czy też zwiększenie zasięgu działania danej organizacji.

Część zaplanowanych celów jest uszczegółowiona i ujęta w planach działalności organizacji. Inne zaś muszą być doprecyzowane przez analizę przyczyn trudności, błędów z jakimi boryka się na co dzień dana firma. Kolejnym aspektem niezbędnym do określenia potrzeb szkoleniowych według autorki jest uzyskanie niezbędnych informacji o teraźniejszym poziomie umiejętności i potencjale zatrudnionych osób. Wiadomo, iż pewien zakres tychże danych, można pozyskać weryfikując dostępne informacje o pracownikach, z uprzednio zgromadzonych dokumentów. Mowa tu na przykład o powszechnie znanym curriculum vitae, czy też opinii okresowych. Niestety, nie ma możliwości zdobycia w ten sposób kompletnych, pożądaných informacji. W związku z tym, pracodawca zmuszony jest wykorzystać inne metody przybliżone do wykorzystywanych podczas selekcji. W zakresie skonkretyzowania potrzeb szkoleniowych możliwym jest również przygotowanie ankiety, bądź zrealizowanie rozmowy z pracownikami. Powyższe umożliwia zwrócenie uwagi w jakim kierunku pracownicy mogliby się rozwijać lub też przy jakich sytuacjach, obowiązkach z reguły napotykają barierę własnych kompetencji, a także co według nich jest potrzebne do podwyższania przez nich samych kwalifikacji? Wszystkie analizy potrzeb szkoleniowych według Czarnoty- Bojarskiej powinny ukończyć się zrozumiałym doprecyzowaniem celu szkolenia, z uwagi na późniejszej zweryfikowanie, a w następstwie zadanie sobie pytania czy i jakie efekty dane szkolenie przyniosło.

„ Ocena efektywności szkolenia powinna być zaplanowana przed podjęciem decyzji o konkretnym szkoleniu, na podstawie oceny potrzeb szkoleniowych.”¹ Jak zaznacza autorka analizowanego materiału dotyka to dwóch płaszczyzn: pierwszy obszar to skutki jakie odniósł przeprowadzony proces szkoleniowy dla działalności firmy, a drugi to subiektywne poczucie osób uczestniczących w danym szkoleniu.

Odwołując się do pierwszego obszaru zestawia się wyniki pracy z okresu przed rozpoczęciem szkoleniem i po jego ukończeniu. Mierzenie wypracowanych wyników może przybrać wielorakie metody. Za podstawę można przyjąć miarodajne wskaźniki takie jak: czas pracy, ilość produktu, procent braków, obrót, zasięg sprzedaży etc. Dodatkowo można posiłkować się także ocenami współpracowników, czy też przełożonych, którzy szacowali funkcjonowanie pracownika przed szkoleniem, a następnie po jego ukończeniu.

¹ Ibidem.

Weryfikacja wyników jakie przeprowadzone szkolenie przyniosło umożliwia przedstawienie danych, czy było ono obiektywnie przydatne, a także czy został osiągnięty zaplanowany wcześniej cel, jaki wcześniej ustalono.



Źródło: Strona internetowa, Czarnota- Bojarska J., *Pakiet edukacyjny dla szkół wyższych, Dobór i szkolenia pracowników* : <http://nop.ciop.pl/>. Dostęp:15.11.2022 r.

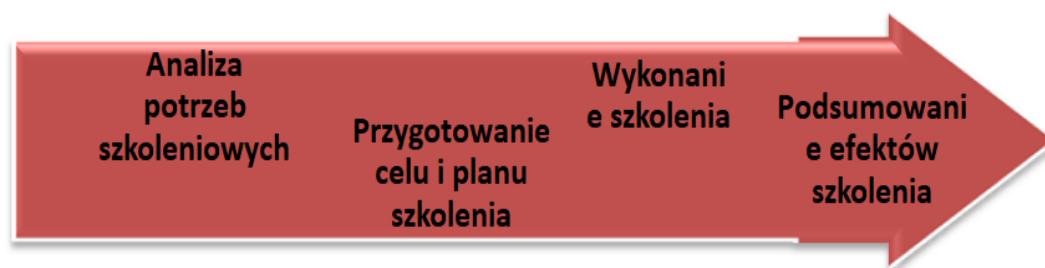
Rysunek 2.9
Ocena efektywności szkolenia

Odwołując się z kolei do drugiego obszaru subiektywnego poczucia osób przeszkolonych, to ocena ta polega na zadawaniu pytań uczestnikom szkolenia o to, czy zaopatrzyli się w niezbędną im wiedzę, a także o samopoczucie, rzeczywisty kontakt z osobą prowadzącą szkolenie lub dodatkowe przemyślenia. Według autorki drugi obszar przydatny jest przy wyjaśnieniu przyczyn nieodpowiednich efektów w pierwszym obszarze, z uwzględnieniem zaplanowanego wcześniej programu. Oprócz tego umożliwia także w późniejszym etapie korzystniejszy dobór zewnętrznych firm szkoleniowych, bądź osoby z organizacji, zważywszy na pozyskane informacje. Wobec powyższego, nie sposób się nie zgodzić z Czarnotą- Bojarską, iż ocena uczestników nie jest w stanie zastąpić obiektywnego pomiaru skuteczności szkolenia. Osoby uczestniczące w szkoleniu, mogą uogólniać spotkanie na przykład poprzez sympatię, jaką wzbudził w nich szkolący, bądź utożsamianie się z nim, nie zwracając przy tym uwagi na ocenę funkcjonalności nabytych umiejętności. Reasumując, szkolenie realizowane przez osobę o znakomitych zdolnościach nawiązywania kontaktu z całym zespołem, może być lepiej ocenione, niż szkolenie podczas, którego prowadzący był bardziej wyalienowany. Rzeczywista miara zmiany w wykonywaniu pracy może uwydatnić, iż relacje miły prowadzący był niestety mniej efektywny.

Z kolei jak podaje R.Griffin aby proces szkolenia był jak najefektywniejszy, należy zacząć od oceny potrzeb szkoleniowych, po której w pierwszej kolejności nastąpić winno uszczegółowienie celów doskonalenia pracowników. Następnie powinno się opracować program, a także ocenę dla danego szkolenia. W dalszej kolejności następną fazą określić same zajęcia, mające za zadanie podniesienie umiejętności pracowników. Przedostatnią fazą jest weryfikacja efektów szkolenia, a końcową fazą jest konkluzja z wypracowanych działań oraz ewentualna zmiana programu szkolenia ¹.

W podobny sposób spojrzenie na zagadnienie procesu szkolenia zaprezentował Aleksy Pochtowski, który to wskazał cztery etapy szkolenia pracowników. Autor podzielił tematykę sporządzenia celu i planu szkolenia na oddzielne trzy grupy. Klasyfikacji tej dokonał z uwzględnieniem:

- pracowników, którzy rozpoczynają swoją pracę zawodową u nowego pracodawcy, bądź potrzebują zdobycie kompetencji, których nigdzie indziej nie mogą ich uzyskać;
- pracowników zatrudnionych już od dłuższego czasookresu - szkolenia doskonalące, czyli pogłębianie wiedzy i umiejętności potrzebnych na danym stanowisku pracy;
- pracowników zatrudnionych już od dłuższego czasookresu - szkolenia zmieniające, czyli dotyczące zmieniających się warunków, przekwalifikowania pracownika aby mógł realizować zadania potrzebne w przedsiębiorstwie, które różnią się od dotychczasowych. Szkolenia ostatniego typu dotyczące przekwalifikowań mogą być powiązane z aktywizacją zawodową ².



Źródło: Opracowanie własne. Pochtowski A, Zarządzenie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2003, s. 308.

Rysunek 2.10
Etapy szkolenia pracowników według A. Pochtowskiego.

¹ R. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997. s. 458.

² Pochtowski A, *Zarządzenie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2003, s. 308.

Analizując zebraną literaturę przedmiotu należy zwrócić uwagę na aktywizację zawodową, którą określa się zajęcia mające na celu uzyskanie, bądź doskonalenie umiejętności zawodowych lub ogólnych kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy. Szkolenia są dość pomocną usługą na rynku pracy, przynoszącą liczne korzyści osobom bezrobotnym. Dzięki nim mogą zdobywać wiedzę oraz zwiększać zakres swoich kwalifikacji.



Źródło: strona internetowa, encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Aktywizacja_zawodowa

Rysunek 2.11
Schemat aktywizacji zawodowej.

Pośrednictwo pracy jest usługą realizowaną przez rynek pracy, która ma na celu ułatwić poszukującym pracy oraz bezrobotnym znalezienie odpowiedniego zatrudnienia. Dodatkowo daje możliwość pracodawcom znalezienie odpowiednich pracowników o pożądanych umiejętnościach. Pośrednictwo pracy to również informowanie bezrobotnych i pracodawców o danej sytuacji na rynku pracy, udzielanie niezbędnych informacji na temat organizowanych szkoleń, objaśnianie bezrobotnym o przysługujących im prawom i obowiązkach. Natomiast jeżeli udzielane są porady indywidualne, bądź grupowe i polegają a kontakcie doradcy zawodowego z osobami poszukującymi pracy lub bezrobotnymi, a także współpracy z pracodawcami

poprzez pomoc w doborze kandydatów do zatrudnienia to jest to zakres poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej.

Dość powszechną usługą na rynku pracy jest także pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, która polega na odpowiednim przygotowaniu osób bezrobotnych i poszukujących pracy, planujących zmienić pracę, do efektywniejszego radzenia sobie ze znajdowaniem odpowiedniego zawodu. Formę tę najczęściej stosuje się w przypadku, gdy osoby te utraciły motywację w posiadane kompetencje z powodu dość długiej bezczynności.

Wracając w niniejszej dysertacji do analizy potrzeb i organizacji doskonalenia zawodowego należy rozważyć potrzeby rozwojowe zatrudnionych pracowników w całej organizacji. Planowanie kompleksowych lub cyklicznych programów szkoleń wymusza przygotowanej wcześniej analizy potrzeb w tym zakresie. Proces doskonalenia zawodowego jest procesem trudnym i skomplikowanym, a co najważniejsze jest podporządkowany od specyfiki firmy. Dlatego też nie ma możliwości skorzystania z jakiegoś ogólnego, wspólnego i idealnego wzorca. Analizę potrzeb szkoleniowych można porównać do badania, w związku z czym, osoba lub grupa osób, która ją przeprowadza powinna kierować się zasadami prowadzenia badań. Narzędzia oraz techniki powstają w odpowiedzi na sprecyzowaną sytuację. Organizacje oraz przedsiębiorstwa wybierają kompleksową analizę potrzeb szkoleniowych z racji istotnych modyfikacji w ich działaniu. Modyfikacje te stanowią odpowiedź na zmiany w regulacjach prawnych, na nową sytuację rynkową, gospodarczą, na działanie konkurencji, czy też wprowadzone technologie. Zmiany te mogą także zachodzić, kiedy przełożeni stwierdzą potrzebę przeszkolenia pracowników w wyniku zmiany strategii, czy perspektywicznych planów działania. Nie da się ukryć, iż analiza potrzeb szkoleniowych zobowiązuje do szczególnego zaangażowania¹.

Po przeprowadzeniu analizy potrzeb powinno podejść się do zaplanowania szkolenia w taki sposób, aby zaspokajało ono rozpoznane potrzeby oraz luki w zakresie kompetencji. Na tym poziomie identyfikowane są cele danego szkolenia, odwołując się zazwyczaj do podejścia behawioralnego określone w kategoriach mierzalnych zachowań, które uczestnicy szkolenia będą mogli wykonać po zakończeniu szkolenia. Istotnym w tymże procesie jest poziom realizacji celów, otoczenie oraz wyniki firmy. Kluczem do sukcesu jest poparcie całej kadry,

¹ Strona internetowa https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2012_akademia_trenerow_biznesu. Dostęp: 15.11.2022 r.

zarówno zwykłych pracowników niższego stopnia ale i kierownictwa dla doskonalenia załogi firmy ¹.

Poprzez analizę zadań i obowiązków, których realizacja daje możliwości do oceny danego pracownika oraz różnic między wymaganiami dla stanowiska, a kompetencjami zatrudnionej osoby, precyzuje się potrzeby podnoszenia kwalifikacji danej osoby. Dobrą praktyką w procesie doskonalenia zawodowego jest dokonanie oceny jakości i wydajności pracy osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach.



Źródło: strona internetowa, encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Aktywizacja_zawodowa.

Rysunek 2.12
Metody analizy potrzeb szkoleniowych.

Proces analizy jest dość czasochłonny i wymaga odpowiedniego przygotowania. Podczas realizowania tychże czynności korzysta się z różnego rodzaju metod. Zatem w tejże sytuacji obowiązkowym staje się rozeznanie przedsiębiorstwa, specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach. Po sporządzeniu analizy powinno się zdecydować, które elementy należy zmodyfikować, bądź rozwijać u najmniej wydolnych pracowników. Mając na uwadze powyższe, powinna zyskać na tym cała organizacja.

¹ M. Rybak, *Szkolenie i doskonalenie pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 123.

Poza zdolnościami analitycznym, prowadzący analizę powinien posiadać również zdolności interpersonalne, niezbędne w przypadku wywiadów. Dzięki wywiadam z uczestnikami szkoleń, a także uzyskanym informacjom, zgromadzone dane, powinny zostać usystematyzowane. Praca w zespole zapewni zredukowanie wystąpienia ryzyka subiektywizmu oraz niewłaściwej interpretacji. Analiza zależności pomiędzy wychwyconą sytuacją, a potrzebami w zakresie szkoleń daje spore możliwości do dyskusji nad podniesieniem poziomu umiejętności oraz refleksji na temat jakie poza treningowe formy mogą posłużyć do zwiększania efektywności pracy ¹.

Dość pomocniczymi dokumentami w organizacji okażą się zapewne zakresy czynności, opisy stanowisk pracy. Podczas ich weryfikacji należy wziąć pod uwagę także zakresy obowiązków. Odpowiednio do tych obowiązków określone są kwalifikacje, które umożliwiają skuteczne i efektywne wykonywanie zadań służbowych. Z kolei jeżeli dojdzie do sytuacji kiedy pracownik nie spełnia kwalifikacji lub są one niesatysfakcjonujące, bądź na nieodpowiadającym poziomie, to proces szkolenia zapewni wypełnienie luki rozwojowej.

Oczywistym jest, iż wywiad polega na określonym dialogu, a dokładniej opisując, na zadawaniu doprecyzowanych pytań, ukierunkowanych na potrzebach szkoleniowych u pracowników, bezpośrednich przełożonych oraz kierownika komórki organizacyjnej wraz z uzyskaniem na nie odpowiedzi. Na co dzień różnego rodzaju sytuacje są odmiennie postrzegane przez osoby wyżej wymienione. Kłopotliwym staje się zdiagnozowanie sytuacji bez zapoznania się ze stanowiskiem każdej ze stron. Niestety czasami może dojść do takiej sytuacji w procesie doskonalenia umiejętności. Pracownicy stoją na stanowisku, iż brakuje im pewnych narzędzi na stanowisku pracy, bądź przyczyna spadku wydajności tkwi w trudnościach technicznych, organizacyjnych, czy też logistycznych. Jednakże, przełożeni uważają odwrotnie, że to pracownikom brakuje określonych kompetencji oraz umiejętności i kierują pewien osąd personalnie w ich stronę. Reasumując powyższe, wyłącznie po szczegółowej weryfikacji oraz zapoznaniu się z opinią kilku stron, można poprzez obiektywizm zdiagnozować przyczyny trudności, a także szukać i pozyskiwać możliwych ².

Najprostszą z metod diagnoz potrzeb szkoleniowych jest wcześniej wspomniana obserwacja pracownika w organizacji. Można rzec, iż jest to pożądane źródło pozyskiwania danych,

¹ Ibidem

² A. Dolot., Zeszyty Naukowe nr 853 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, *Diagnoza potrzeb szkoleniowych – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, 2011, s. 88.

bowiem przedstawia je w „czystej” praktyce - podczas realizowania swoich obowiązków służbowych. Ukazuje bezpośrednio w jakich obszarach pracownik jest efektywny, bądź wręcz przeciwnie, które z kompetencji powinien udoskonalić, czy też zdobyć. Obserwacje można prowadzić w stosunku do pracowników działających w różnych sferach. Mogą one być prowadzone w sposób niejawni oraz jawny. Sposób niejawni to na przykład badania poziomu jakości obsługi klienta, coś na zasadzie „tajemniczego klienta”, z kolei jawne, jak sama nazwa wskazuje obserwacje są prowadzone przy pracowniku przez komisje, bądź wytypowane do tego osoby.

W późniejszym etapie po sporządzeniu potrzeb szkoleniowych, przygotowuje się obligatoryjnie plany szkoleń. Pożądanym efektem procesu doskonalenia jest przyrost wiedzy oraz umiejętności uczestników szkolenia. W związku z powyższym, cele szkoleń powinny być skonkretyzowane, mierzalne, odpowiednie do programu szkoleniowego, a co najistotniejsze osiągalne. Patrząc przez pryzmat czasookresu planowanie szkoleń zależne jest od obszaru zaplanowanego materiału. Może być one prowadzone krótkookresowo, średniookresowo lub długookresowo.

Podczas realizacji planu co do zasady należy się skrupulatnie i sumiennie przygotować. Podstawą jest wykonanie zaplanowanej tematyki wraz z osiągnięciem założonych celów. Rzeczne przeprowadzone szkolenia to priorytet. Jednak jakość oraz zakres szkoleń może być naprawdę bardzo różnorodny. Wszystko zależne jest od budżetu, jakim operuje dana jednostka organizacyjna oraz ilości przeznaczonych środków finansowych na tenże proces doskonalenia. Kluczowym elementem jest przygotowanie merytoryczne prowadzącego ale i także uczestników w środki pomocnicze oraz bazę dydaktyczną. Przeprowadzenie szkoleń podporządkowane jest zrealizowaniu planowanych celów szkoleniowych. Obszar działań zależny jest od poziomu personelu, który uczestniczy w zajęciach ale i od i tematyki szkolenia, a także rozmachu danej organizacji¹. Oczekiwanym wynikiem w każdym procesie doskonalenia jest brak, bądź minimalna różnica między uzyskanymi efektami szkolenia, a tymi zaplanowanymi. Niestety, nie raz można zaobserwować występujące różnice, wynikające z sytuacji, iż każdy z uczestników szkolenia może posiadać odmienne poglądy i żądania względem szkolenia. Istotnym jest, aby przedstawiane informacje, a także sposób ich formułowania i dostarczania umiejętnie dostosowywać do uczestników zajęć. Jednakże, pomimo wielu poczynań oraz zmagania, niekiedy

¹ J. Wołeszo, *Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych*, Wydawnictwo Akademia Obrony Narodowej –Wydział Wydawniczy, Warszawa 2005, s. 152.

występują sytuacje losowe, podczas których nie da się osiągnąć takich rezultatów, jakie wcześniej zamierzyła dana organizacja. Aby powyższemu zapobiec, obligatoryjnym jest zmiana planów szkoleniowych już podczas trwania odbywającego się szkolenia, o czym uczestnicy w istniejącej sytuacji powinni zostać poinformowani ¹.

Badając proces organizacji i analizy potrzeb procesu doskonalenia zawodowego, warto zwrócić uwagę na szczegółową weryfikację przedsięwzięć doskonalących umiejętności. Umożliwia ona nakreślenie wartości szkolenia dla całej organizacji. Podając za literaturę przedmiotu, skuteczność szkoleń najkorzystniej oceniać na podstawie wykonalności i rozliczalności celów, które wcześniej ustalono. Co do zasady powinny być one uzyskane podczas szkolenia lub w odpowiednim momencie tuż po jego zakończeniu. Proces doskonalenia zawodowego, który realizuje się w organizacji powinien być integralną częścią rozwojowej polityki danej firmy. Jeżeli w tym zakresie wystąpi jakaś patologia, to niestety ale nie odnotujemy korzyści jakich przewidujemy przed taką formą działania. Podczas rozpoznawania potrzeb firmy, organizacja powinna posiadać wiedzę, czy cele strategiczne firmy przewidują doksztalcanie pracowników, a także czy organizacja posiada zabezpieczone na to środki finansowe ². Dokonując analizę zapotrzebowania w firmie wobec kompetencji i umiejętności pracowników, winno się wykonywać porównania aktualnego stanu obowiązującego na daną chwilę, z tym który jest pożądany przyszłościowo. W stosunku do sporządzonych analiz zasadnym są opracowywane plany rozwoju pracowników. Dbanie o personel, a także doskonalenie go zawodowo, wypracowuje wśród załogi lojalność wobec własnej organizacji. Dzięki temu realizują sumiennie jej cele, a co najważniejsze pracują wspólnie na jej sukces³.

Zagłębiając się w temat dysertacji, należy również dokonać analizy procesów biznesowych. „ Aby przedsiębiorstwo mogło działać w sposób skuteczny i efektywny, niezbędna jest systematyczna analiza, ocena procesów oraz bazująca na dokonanej analizie i ocenie usprawnienia, które powodują, że proces jest realizowany coraz lepiej” ⁴. Doskonalenie procesu ma także swój bezpośredni udział w stawianiu dla niego coraz to ambitniejszych celów. Nakreślenie tychże celów powinno wynikać z systematycznie badanej analizy procesów,

¹ J. Wolejszo, *Rozwój zawodowy w organizacjach zhierarchizowanych*, Warszawa, wydawnictwo PTM, 2010, s. 80-81.

² M. Rybak (red.), *Kapitał...*, op. cit., s. 64.

³ A. Sarapata, *Bodźce...*, op. cit., s. 32.

⁴ M. Romanowska, Trocki M. (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa s. 89.

co w istocie systemu zarządzania jest obowiązkiem danych właścicieli procesów. Poprzez analizę procesów rozumie się między innymi:

- ocenę możliwości przystosowania się do zmian w otoczeniu procesu;
- ocenę skuteczności i efektywności realizacji przyjętego dla procesu celu;
- ocenę skuteczności przepływu informacji w danym procesie, realizacji uprawnień i odpowiedzialności;
- ocenę skuteczności wykorzystania środków i zasobów, ocena kosztów przebiegu procesu, w tym kosztów jakości, ocena czasu realizacji i przepływów ¹.

W celu skutecznie przeprowadzonej analizy procesów, wymagane jest przestrzeganie niżej wymienionych zasad:

- wsparcie kierownika jednostki, dyrekcji w celu wywiązania współpracy przez wszystkie działy;
- sprawny system przetwarzania informacji, prawidłowa komunikacja;
- możliwość szczerego wyrażania opinii pracowników.

Jak podaje profesor nauczania Jeff Gold jako pierwszy krok w procesie szkolenia należy uznać identyfikację potrzeb szkoleniowych, a analizę za kluczowy czynnik ekonomiczny, zmniejszający w istocie zbędne koszty poniesione przez pracodawcę, w związku z rozwojem swoich pracowników ². Ponadto, określił iż analiza potrzeb szkoleniowych opiera się na wyznaczeniu luki pomiędzy wynikami osiągniętymi w pracy a jej standardami.

Wszakże Leslie Rae oddziela rozpoznanie oraz analizowanie potrzeb szkoleniowych. Według jego założenia analiza potrzeb szkoleniowych następuje zaraz po ich rozpoznaniu i opiera się na nakreśleniu najefektywniejszych sposobów realizowanych potrzeb. Zgodnie z jego opinią po wykonaniu rozpoznania i sporządzeniu analizy istnieje ewentualność, iż przeprowadzenie szkolenia nie będzie konieczne. Dzieje się tak, ponieważ dana organizacja nie ma konkretnie określonych planów rozwojowych, koszt samych szkoleń może być o wiele wysoki, a z kolei potrzeby firmy nie są zbyt wygórowane. W przedstawionej sytuacji najlepszym posunięciem byłoby wprowadzenie zmian organizacyjno- strukturalnych, w tym na przykład zatrudnienie nowego pracownika na konkretne stanowisko. Może również dojść do sytuacji, kiedy przeprowadzone szkolenie okaże się niewystarczające. W takim przypadku niezbędne będą już

¹ Strona internetowa encyklopedii zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_proces%C3%B3w. Dostęp 30.11.2022 r.

² J. Bratton, Gold J. [2003], *Human Resources Management Theory and Practice*, 3rd ed., Palgrave Macmillan. S. 332–333.

czynności indywidualne, na przykład indywidualny coaching¹. Z języka angielskiego termin „coaching” oznacza trenowanie oraz korepetycje. Jest to interaktywny proces rozwoju do zaspokajania potrzeb, poprzez metody związane z psychologią. Proces ten pomaga indywidualnym osobom ale i organizacjom we wzroście tempa rozwoju, a także efektywności osiągnięcia celu. Głównym celem coachingu jest wzmocnienie danej osoby „Istotą szkolenia jest wykorzystanie zasobów: wiedzy i umiejętności już posiadanych oraz odpowiednie zmotywowanie i towarzyszenie klientowi w celowym usprawnianiu jego funkcjonowania. Coaching to indywidualna praca z coachem, pozwalająca rozpoznać klientowi jego umiejętności, zdolności i talenty oraz pełniej wykorzystać potencjał. Coaching jest zorientowany wyłącznie na teraźniejszość i przyszłość, ponieważ przeszłości nie możemy zmienić. Coaching pomaga przekraczać bariery, rozszerzać strefę komfortu, poznać lepiej samego siebie, podnieść poczucie własnej wartości, znaleźć równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym”². Termin ten będzie szczegółowo analizowany w dalszej części dysertacji.

Wśród wielu możliwości realizowania analiz potrzeb szkoleniowych do zaprezentowania został również model Tom’a Boydell’a oraz Malcolm’a Leary’ego. Termin potrzeb szkoleniowych według autorów można doprecyzować w trzech płaszczyznach: potrzeb organizacyjnych, indywidualnych oraz grupowych. Potrzeby organizacyjne dotyczą efektywności organizacji jako całości, indywidualne – konkretnych pracowników, a grupowe z kolei zdefiniowanej grupy zespołu. Zebrane informacje o uzyskanych efektach organizacji, jednostki, czy też grupy mogą pomóc zdiagnozować potrzeby szkoleniowe sygnalizując, że wystąpiły obszary wymagające rozwoju czy doskonalenia³.

W istocie jedną z nowszych propozycji zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego jest model opracowany przez Jacka Woźniaka. W koncepcji tej ocena procesu szkolenia nie jest jak to zazwyczaj bywa ostatnim poziomem zakańczającym szkolenie. Według pomysłodawcy stosuje się ją podczas całego procesu szkoleniowego, zaczynając już od etapu jego przygotowywania. Permanentna ocena, ale i także inne działania, mają posłużyć modyfikacjom szkolenia, tak aby mogła ono jak najkorzystniej służyć zmianie, jaka może nastąpić w organizacji wskutek interwencji szkoleniowej. Mając na uwadze powyższe, nie chodzi o zdobycie bezwzględnych informacji dotyczących stanu umiejętności i doświadczeń pracowników, ale

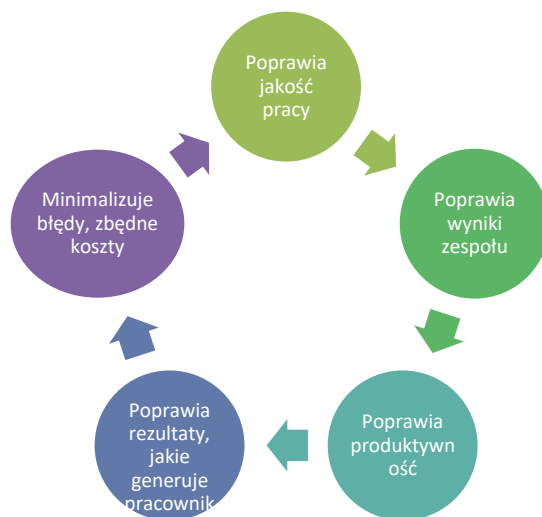
¹ A. Dolot, Zeszyty Naukowe nr 853 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, *Diagnoza potrzeb szkoleniowych – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, 2011, str. 88.

² I. Krasiejko, *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach*, wyd. Śląsk, Katowice 2010, s. 125.

³ T. Boydell., Malcolm L., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001, s. 24-27.

o weryfikacji problemów pojawiających się w organizacji z wykorzystaniem perspektywy ich odbierania przez szereg różnych osób. Przy jak najmniejszym nakładzie środków finansowych, analiza ta ma umożliwić stworzenie całościowej wizji sytuacji. W związku z powyższym, zamiast pomiaru ilościowego szczegółowych umiejętności, podkreśla się użyteczność danych jakościowych, obserwacji, czy też wywiadów. Wskazuje się więc ważną rolę na czynniki poprzedzające szkolenie, a także zachowań umacniających rezultaty szkoleniowe, które realizują się po zakończeniu szkolenia. Koncepcja ta zwraca znacznie większą uwagę na kontekst organizacyjny, w jakim działa szkolący się pracownik. Wobec powyższego nasuwa się wniosek, iż jest to innowacyjna propozycja, która w pewien sposób stanowi interesujące rozwiązanie dla dominującego w dotychczasowej literaturze systematycznego modelu szkoleniowego ¹.

Jak już wcześniej wykazano, przedsiębiorstwo ma fundamentalny wpływ na proces organizacji i realizacji szkoleń. To dzięki temu ma możliwość ingerencji na stan wiedzy swoich podwładnych. Jest to niezbędne, aby kadra mogła osiągać zamierzone przez zakład pracy cele. Niestety dla pracodawców szkolenia wiążą się z licznymi kosztami. Jednak w gruncie rzeczy szkolenie można określić inwestycją, bodźcem, jednym z podstawowych narzędzi poprawy produktywności, a także „przedsięwzięciem zmierzającym do wdrożenia kompetencji poprzez efektywne współdziałanie z współpracownikami” ². Poniższy rysunek w oparciu o literaturę przedmiotu przedstawia korzyści przeprowadzonego szkolenia.



Źródło : Opracowanie własne. M. Armstrong, *Zarządzanie* ³.

Rysunek 2.13
Korzyści przeprowadzonego szkolenia.

¹ M. Łaguna, *Psychologia...*, op. cit., s. 127.

² E. Robak, *Integracja pracowników we współczesnych organizacjach* Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, , Nr 15, 2014, s. 52.

³M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 427.

Organizacja inwestuje w kapitał ludzki, w następstwie czego odbiera lepsze wykorzystanie talentów i potencjału pracowników. Jak już powyżej zauważono, kluczem do sukcesu jest to, aby szkolenie było skuteczne, ponieważ daje wymierne efekty.

Poprzez proces szkoleń stosowanych w organizacji, zwiększa się szanse przyciągnięcia lepszych, „atrakcyjniejszych” pracowników, dzięki umożliwieniu im dalszego rozwoju oraz kształcenia. To otworzy perspektywy na zwiększenie zakresu kompetencji pracowników, dostarczając im nowych umiejętności. Wyżej wspomniane czynności, dają możliwość pracownikom czerpać satysfakcje z wykonywanej pracy, czuć się zadowolonym, a także motywują ich do lepszej i wydajniejszej pracy, zwiększając prawdopodobieństwo drogi awansu ¹. Szkolenia są także źródłem cennych informacji zwrotnych dla samych jej uczestników, czy też dla firmy, które można w następstwie wykorzystać, planując działania naprawcze rozwojowe i rozwojowe, pomocne w skuteczniejszym osiągnięciu przez zespoły wytyczonych celów” ².

Pracodawca dając szanse rozwoju swoim pracownikom, daje możliwość zaangażowania się w swoją pracę zawodową. Zapewne dzięki szkoleniom organizacjom w pewien sposób łatwiej jest w zarządzaniu zmianami, ale i także umożliwiają poznanie przyczyn, dla której zmiany te zasadnym było wprowadzić, aby dany pracownik miał możliwość zaadaptowania się w nowym miejscu pracy.

Jednym z zajmujących psychologicznie fenomenów aktywności zawodowej jest odczuwane lub nieodczuwane przez pracownika zadowolenie z wykonywanej pracy. „Jakkolwiek zmienna ta wydaje się mieć charakter zdecydowanie bardziej socjologiczny niż czysto psychologiczny, jednak jest nieodłącznym aspektem emocjonalnego stosunku do swojej pracy, a także w dalszej kolejności do wykonywanego zawodu” ³. Tak więc socjologiczny wymiar tejże zmiennej odzwierciedla się w danych kategoriach, które pracownik ocenia. To właśnie w zależności od teorii, znaczenie zadowolenia z pracy zawodowej zawiera nieco inne kategorie, aczkolwiek niektóre z nich zawsze się powielają. Można je posegregować w pewne obszary. Między innymi są to obszary takie jak: warunki pracy, relacje interpersonalne czy też ekonomiczne aspekty pracy. „Jak widać, zazwyczaj nawiązuje się tu do klasycznych definicji satysfakcji z pracy opierających się wyłącznie na czynnikach środowiska pracy jako źródłach zadowolenia z niej” ⁴.

¹ J. Łagan, Gontarz K., *Jak efektywnie szkolić pracowników?* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 7.

² E. Robak, *Integracja*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 15, 2014 s. 52.

³ A. Borkowska, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Psychologia Społeczna *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*, 2010, s. 303-315.

⁴ Ibidem.

Poza zdobywaniem wiedzy oraz umiejętności, są także inne pozytywne aspekty przeprowadzania szkoleń w organizacji. Szkolenia umożliwiają również poznanie się lepiej pracowników, mianowicie chodzi o wspólne wyjazdy integracyjne, połączone ze szkoleniami. Podając za Elżbietą Robak „oprócz wiedzy i umiejętności zatrudnionych osób to bowiem zdolność budowania więzi społecznych w celu realizacji wspólnych wartości jest istotną determinantą ich rozwoju. W tym kontekście nie sposób przecenić znaczenia działań organizacyjnych kształtujących integrację pracowników, które w dużej mierze decydują o możliwości harmonijnej współpracy w osiągnięciu wspólnych dążeń”¹. Wobec powyższego, dobra atmosfera w pracy daje możliwości uzyskania lepszych wyników oraz poprawia poziom rozwoju pracowników, a co za tym idzie również organizacji. „Proces integrowania pracowników wiąże się z tworzeniem ze zbioru indywidualności harmonijnie współpracującego zespołu. Działania z zakresu integrowania zespołów są nie tylko oddziaływaniem na pojedynczych pracowników, ale przede wszystkim wpływają na rozwój całego potencjału społecznego organizacji”². Do korzyści płynących z wyjazdów integracyjnych zalicza się szereg pozytywów. Między innymi jest to zbudowanie mocnego zespołu, dzięki wywiązaniu się bliższych relacji pomiędzy pracownikami, redukcja zbędnego stresu dotyczącego całej organizacji, wzrost poczucia przynależności pracowników wobec firmy i jednocześnie wzrost kompetencji³. Samokształcenie pracownika powinno być czymś naturalnym. Wtedy organizacja miałaby możliwość zaoszczędzenia budżetu na szkoleniach, przy utrzymaniu wysokiego poziomu wzrostu kwalifikacji kadry⁴.

Według literatury można wyłonić kilka najistotniejszych barier, jakie pojawiają się w procesie szkolenia grup zawodowych. „Barierę rozumieć należy jako ograniczenie hamujące „rozwój oraz wykorzystanie danego zasobu”⁵. Do czynników hamujących rozwój kapitału ludzkiego zaliczyć można zapewne wiek. Im osoba starsza, tym niestety ciężiej jest jej się odnaleźć w sytuacji obowiązku podnoszenia swojej wiedzy i umiejętności zawodowych. Dodatkowo można zauważyć, iż przesłanką utrudniającą osobom dojrzałym dokończanie jest ich duma, bądź wysoka samoocena. Zazwyczaj można ten incydent zaobserwować u pracowników na nieco wyższych stanowiskach. Osoby te żyją w przeświadczeniu, iż skoro doszły tak daleko,

¹ E. Robak, *Integracja*, op. cit., s. 48.

² Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 158-159.

³ Ibidem., s. 53.

⁴ M. Krannich, *Zaufanie jako odpowiedź na wyzwania współpracy w: Jan Pyka, Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2010, s. 55.

⁵ Strona internetowa : Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki. Dostęp 15.11.2022 r.

znajdują się już tak wysoko, że posiadają już zasób wiedzy tak liczny, że dodatkowe szkolenie, proces doskonalenia zawodowego jest dla nich już ewidentnie zbędny. Czasem zdarza się tak, że udział w szkoleniach niesie dla nich pewne obawy, dotyczą one utraty autorytetu wśród pracowników. Ich dotychczasowa wiedza może zostać wystawiona na próbę. Osoby na wyższych stanowiskach zazwyczaj są obserwowani przez podległych im pracowników, i to właśnie może powodować dość stresowe sytuacje dla nich ¹. Kolejną barierą pojawiającą się w procesie szkolenia grup zawodowych jest niechęć oraz brak zainteresowania do danej tematyki szkolenia przez pracownika. Niejednokrotnie udział w szkoleniu jest przykazany „z góry”. Najlepszym rozwiązaniem jest tu wytłumaczenie i przeanalizowanie uczestnikom szkolenia kwestii, że potrzebują nabywanych w ramach zajęć umiejętności albo będą ich jeszcze potrzebować w przyszłości ². Trzecią z pojawiających się barier jest brak pewności siebie, nieśmiałość oraz brak odwagi. W takiej sytuacji uczestnikom szkolenia wydaje się, że inni pracownicy doskonalący się, mają zdecydowanie większą wiedzę od nich samych. Blokada uniemożliwia im czynnego uczestnictwa. Jednak najistotniejsze jest to, aby wspomnianych blokad nie przenosić na sferę pracy zawodowej, gdyż może to powodować problemy w firmie. Kolejną wartą uwagi zaprezentowania w niniejszej dysertacji jest bariera dotycząca nastawienia do procesu szkolenia, a mianowicie do poprzednich zajęć o pokrewnej tematyce, w których brał udział dany pracownik. Mogą one już być dla niego nużące, z racji powtarzającego zakresu materiału albo niekomfortowe kojarzące się z trudnymi doświadczeniami. Jeżeli takie nastawienie pracownika będzie się utrzymywać, to można założyć, iż takie podejście nie będzie miało zbyt dobrego efektu ³. Następną barierą powodującą utrudnienia w procesie szkolenia zawodowego jest brak motywacji. Według S. Borkowskiej "motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego" ⁴.

Jeżeli szkolenie pracownika nie zgrywa się z jego osobistymi i zawodowymi planami, to niestety ale motywacja do uczestnictwa będzie minimalna albo na poziomie zera.

Każda firma szkoląca, a także pracodawca przygotowujący szkolenia dla pracowników powinien mieć na uwadze powyższe przedstawione bariery, które są kluczowe w procesie szkoleń.

¹ J. Wolejszo, *Proces... op. cit.*, s. 74.

² J. Wolejszo, *Rozwój zawodowy... op. cit.* s. 69.

³ *Ibidem*, s. 70.

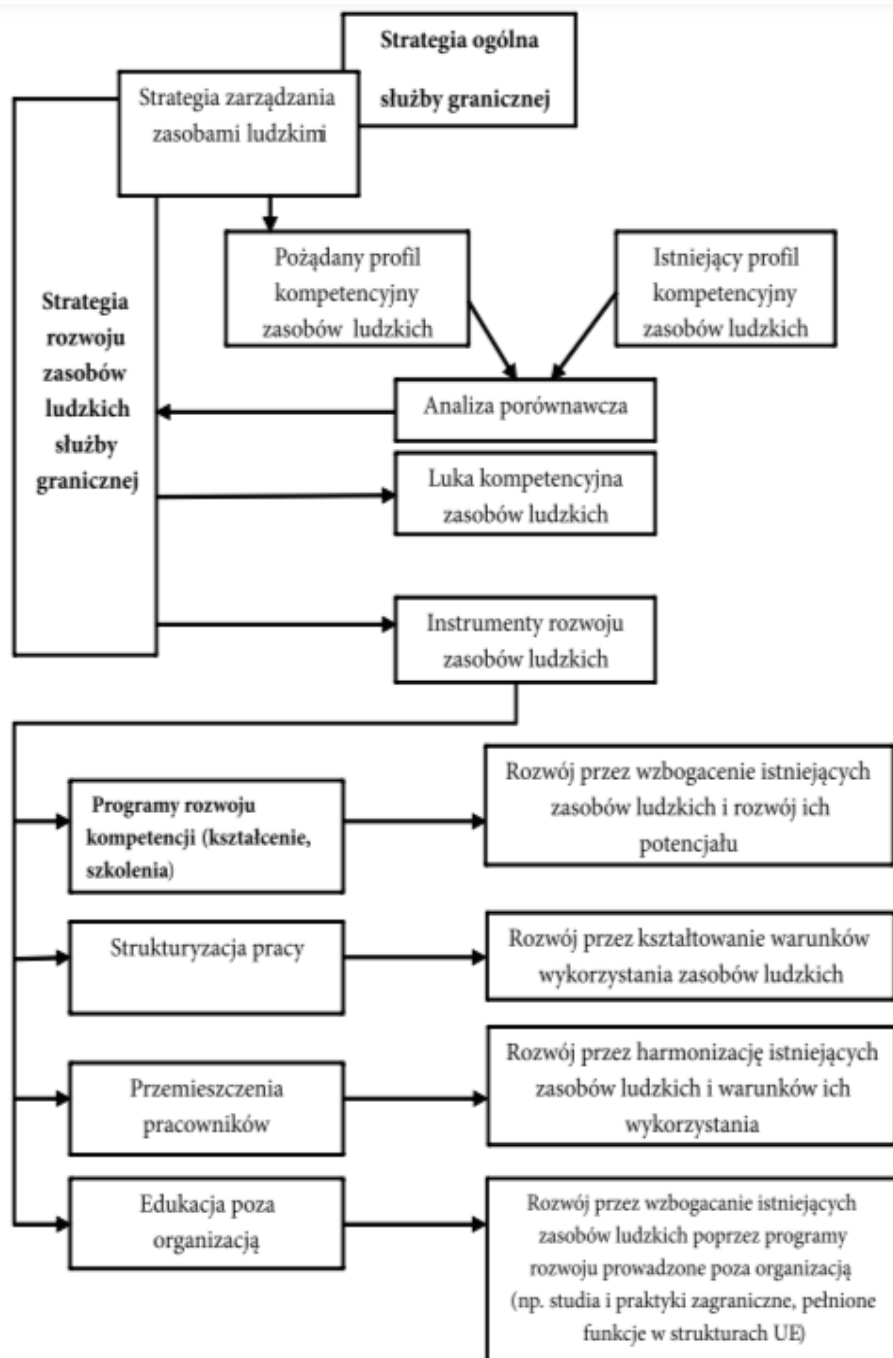
⁴ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 1985.

Cele oraz podejście uczestników należy tak uśrednić, żeby osoba prowadząca szkolenia miała możliwość przekazać jak najwięcej wiedzy z maksimum efektywności dla całej grupy.

Istotnym czynnikiem jest również sposób organizacji szkolenia, który uwarunkowany jest od liczby uczestników oraz tematyki szkolenia, czy też doskonalenia zawodowego. Najpowszechniejsze są dwa warianty: szkolenie w organizacji czyli tzw. „wewnętrzne”, bądź „zewnętrzne” na przykład wynajęcie sali konferencyjnej, obiektu poza miejscem pracy. Miejsce spotkania, czyli miejsce przeprowadzenia szkolenia winno posiadać profesjonalne zaplecze techniczne: nowoczesny sprzęt IT, nagłośnienie, a także i logistyczne, zatem na przykład odpowiednią liczbę miejsc dla osób szkolonych. Jeżeli szkolenie rozplanowane jest na cały dzień, to dobrym pomysłem będzie poczęstunek dla uczestników, a także możliwy dostęp do wody i ciepłych napojów. Podczas przerwy między zajęciami dobrą praktyką jest wykupienie obiadu dla pracowników. Przebieg spotkania oraz dbanie o komfort uczestników pozytywnie wpływa na wizerunek firmy. Szeroko rozumiany catering warto doprecyzować do indywidualnego charakteru szkolenia. Jak wiadomo, zajęcia te wymagają pełnego skupienia, zarówno ze strony słuchaczy jak i szkolących. Wiąże się to z napięciem, który zabiera uczestnikom sporo energii. W takich w sytuacjach, chociaż krótkie przerwy korzystnie wpływają na przebieg wydarzenia i dalsze samopoczucie uczestników zajęć.

W dość ciekawy sposób istotę szkolenia w służbach mundurowych przedstawił w swojej pracy naukowej Kazimierz Piotrkowski, który perfekcyjnie zobrazował instrument rozwoju zawodowego funkcjonariuszy Straży Granicznej wraz ze wskazaniem szkoleń jako istotny instrument rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa państwa. Jak już udało się to zweryfikować, system szkolenia w znacznej części jest przedsięwzięciem zbiorowym. Według Piotrkowskiego całościowo winien harmonizować potrzeby oraz cele organizacji, a także aspiracje pracowników. Efektywność współmiernie powinna rzutować na działalność operacyjną, która z kolei przekłada się na doskonalenie sprawności działalności indywidualnej jak i grupy osób. „Ważnym staje się kształtowanie kompetencji zatrudnionych pracowników w pożądanym wymiarze, a co za tym idzie, dostosowanie do określonych założeń strategicznych, ale także to, aby stały się źródłem wprowadzania przyszłych zmian umożliwiających trwanie i rozwój w warunkach coraz większej zmienności i konkurencji”¹. Dość interesująco zobrazował to na ujętym poniżej rysunku.

¹ K. Piotrkowski, *Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 12*, Wydział Cybernetyki ISSN 1896-9380, s. 77-92 *Szkolenie funkcjonariuszy służb granicznych jako istotny instrument rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa państwa*, 2017, nr 4.



Źródło: K. Piotrkowski, *Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 12*, Wydział Cybernetyki ISSN 1896-9380, s. 77-92 *Szkolenie funkcjonariuszy służb granicznych jako istotny instrument rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa państwa*, 2017, nr 4.

Rysunek 2.14
Instrument rozwoju zawodowego funkcjonariuszy.

Z kolei w odniesieniu do aspektu prawnego w niniejszej dysertacji, doskonalenie zawodowe niektórych grup zawodowych jest wręcz obligatoryjne i w tym zakresie ustawodawca

ustosunkował się poprzez akty prawne. Powyższe ma zastosowanie w kodeksie pracy, a także w ustawie z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych¹.

Zgodnie z Art. 103¹ § 1. kodeksem pracy „, przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą”². Podnoszącemu swoją wiedzę pracownikowi przysługuje przywilej w postaci urlopu, a także zwolnienie z obowiązków, celem odbycia zajęć. Podczas ich trwania pracownik zachowuje prawo do stosownego wynagrodzenia. Dodatkowo możliwe jest pokrycie przez pracodawcę części kosztów podnoszenia kwalifikacji, takich jak opłaty za szkolenia, studia, różnego rodzaju kursy oraz rozliczanie delegacji służbowych, dotyczących opłat za przejazdy wraz z zakwaterowaniem. Aczkolwiek, jest to fakultatywne, a nie obligatoryjne³. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracownika powinno być zawarte w postaci umowy pisemnej, którą pracodawca i pracownik mają obowiązek zawrzeć. W umowie powinny być zawarte obowiązki oraz prawa dwóch stron⁴. „Korzystny jest fakt, iż ta umowa nie może składać się z samych postanowień, które są znacząco mniej korzystne dla pracownika w stosunku do przepisów, jakie obowiązują. Formalna umowa jednak nie jest wymagana w sytuacji, kiedy pracodawca nie nakłada obowiązku na pracownika, by pozostał w zatrudnieniu, gdy ukończy podnoszenie kwalifikacji zawodowych”⁵. Należy jednak pamiętać, że :

- pracownik, który bez konkretnego uzasadnienia przerwie podnoszenie kwalifikacji zawodowych, bądź ich w ogóle nie podejmie,
- pracownik, z którym organizacja rozwiąże stosunek pracy bez wypowiedzenia z jego winy, podczas podnoszenia kwalifikacji, bądź po jego ukończeniu, w czasie określonym w umowie, jednak nie dłużej niż trzy lata,

jest zobowiązany do zwrotu poniesionych wydatków przez swojego pracodawcę, w wysokości proporcjonalnej do okresu zatrudnienia po zakończeniu podnoszenia kwalifikacji, bądź czasu zatrudnienia w okresie ich podnoszenia⁶.

¹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2022 r., poz. 530).

² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2022r., poz. 1510 z późn. zm.), art. 103.

³ W. Bańka, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 139.

⁴ Strona internetowa: https://mfiles.pl/pl/index.php/Urlop_szkoleniowy. Encyklopedia zarządzania. Dostęp 15.11.2022 r.

⁵ Z. Niedbała, *Prawo pracy*, wyd. LexisNexis Polska Sp. z o.o., 2012.

⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy (Dz. U. z 2022r., poz. 1510 z późn. zm.), art. 103¹.

Ustawodawca w akcie prawnym o pracownikach samorządowych określił, iż do obowiązków pracownika należy przede wszystkim stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych¹. Naturalnym jest, że po stronie jednostek samorządowych stoi ujęcie podnoszenia kwalifikacji zawodowych w planach finansowych, a także zabezpieczenie budżetu w danym roku na proces doskonalenia zawodowego swoich pracowników². Jednakże nie oznacza to, że pracodawca zobowiązany jest sfinansować doskonalenie. Pomimo tego znaczna część pracodawców wysyła swoich pracowników na koszt tejże jednostki, w której stoi na czele. Jeżeli nie ma ku temu uzasadnionej przyczyny nie powinno się komplikować podwładnemu pogłębiania swoich umiejętności oraz kwalifikacji. Pracodawca winien stworzyć pracownikowi warunki, które umożliwią mu naukę. Można tu przedstawić chociażby bezproblemowe udzielanie urlopów szkoleniowych. Urlopu szkoleniowego udziela się w dni, które są dla pracownika dniami pracy, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy. Według litery prawa, pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe obligatoryjnie przysługuje urlop w wymiarze zaprezentowanym na poniższym rysunku:

6 dni - dla pracownika przystępującego do egzaminu maturalnego	6 dni - dla pracownika przystępującego do egzaminów eksternistycznych
6 dni - dla pracownika przystępującego do egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie lub egzaminu zawodowego	21 dni w ostatnim roku studiów - na przygotowanie pracy dyplomowej oraz przygotowanie się i przystąpienie do egzaminu dyplomowego

Źródło : Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy (Dz. U. z 2022r., poz. 1510 z późn. zm.)

Rysunek 2.15 **Wymiar urlopu szkoleniowego.**

Pomimo tak licznych profitów płynących ze szkoleń nie można zapominać o fakcie, że tego typu organizacyjne przedsięwzięcia są zwykle obligatoryjne i zabierają pracownikom bezcenny czas, który mogliby spędzić wspólnie z rodziną lub przeznaczyć go na realizację swoich indywidualnych potrzeb. W związku z tym uczestnictwo w szkoleniach połączonych

¹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2022 r., poz. 530) art. 24.

² Ibidem, art. 29.

z wyjazdami integracyjnymi, które nie spełniają ich oczekiwań, mogą wywołać niezadowolenie u pracowników i w efekcie działać niezachęcająco, a wręcz demotywująco ¹.

Kończąc rozważania podjęte w niniejszym rozdziale nasuwają się wnioski, że systematyczność oraz tematyka organizowanych szkoleń i doskonalień, aby były skuteczne powinny być tożsame z potrzebami pracowników oraz z celami jakie stawia sobie organizacja. Konkretyzując, należy wskazać że szkolenia, a także proces doskonalenia zawodowego odnosi się do kompetencji, które są wręcz pożądane do realizowania pracy na danym stanowisku służbowym. W konsekwencji tego, możliwym staje się owocniejsza współpraca w zespole oraz współdziałania wewnątrz w firmie. Mechanizm edukacji zawodowej to także podnoszenie kultury organizacyjnej zakładu pracy oraz kształtowanie stosunków międzyludzkich.

2.2. Formy oraz metody doskonalenia zawodowego

Wybór trafnych i odpowiednich metod doskonalenia zawodowego umożliwia mądre i skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, a także umożliwi dopasowanie szkoleń do potrzeb pracowników w strukturach organizacji zhierarchizowanej. Prawidłowo zrealizowane szkolenie oraz zastosowanie właściwych form przynosi korzyści nie tylko dla samych szkolonych, ale i również jest doskonałą wizytówką samej organizacji. Należy troszczyć się o kapitał firmy, jakim są pracownicy, bo to właśnie oni tworzą *public relations* ² organizacji. Metody szkolenia są elementem procesu doskonalenia. Wyznaczają możliwości obustronnego poznania się pomiędzy osobą szkoloną a danym szkoleniowcem. W określony sposób umożliwiają im osiągnąć odpowiednie kompetencje, poziom wiedzy, a także doprowadzają do samopoznania, wypracowania własnych metod doskonalenia się zawodowo ³.

We współczesnym świecie nie istnieje jedyna, słuszna metoda doskonalenia, która dedykowana była by do każdego rodzaju sytuacji dydaktycznych. Powyższe uwarunkowane jest różnokierunkowością celów organizacji zhierarchizowanej. W związku z czym, występuje szereg licznych metod, zależnych od zadań oraz celów dydaktycznych. Fundamentalną wartością ma również forma przeprowadzonego szkolenia, a także środki, którymi chce się posłużyć pracodawca. Szkolenia w głównej mierze mają za zadanie u efektywniać adaptację oraz rozwój

¹ E. Robak, *Integracja*, op. cit., s. 53.

² Public relations to kształtowanie stosunków społecznych danego społecznie działającego podmiotu z jego otoczeniem. Celem jest zatem zadbanie o dobry wizerunek i akceptację działań firmy w stosunku do konkretnej osoby, grupy osób bądź firmy. Strona internetowa : <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-public-relations-jakie-sa-jego-glowne-zalozenia>.

³ Z. Pietrański, *Sztuka uczenia się*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 297.

osób pracujących w organizacji wraz z przygotowywaniem ich do ewentualnego awansu służbowego. Jak już wcześniej przedstawiono w poprzednim podrozdziale, organizatorami szkoleń mogą być pracodawcy, kierownicy wyższego szczebla, którzy posiadają doświadczenie i odpowiednie kompetencje na różnych stanowiskach. Pod względem personalnym powinna być to osoba ciesząca się autorytetem i uznaniem. Nie zapominając jej predyspozycjach, gdzie powinna cechować się komunikatywnością oraz zdolnościami przekazywania nabytej wiedzy. Zastosowanie odpowiednich form oraz metod doskonalenia zawodowego, umożliwią rozszerzaniu współpracy między przełożonym a podwładnym.

Proces doskonalenia powinien być zaplanowany oraz systematyczny. Głównym założeniem opiera się na opanowaniu przez uczestników konkretnych umiejętności oraz odpowiedniego poziomu wiedzy. Bez wątpienia cały proces dydaktyczny winien wywierać ogólny rozwój na osoby odbywające szkolenie. Dlatego też, szkoleńcy powinien dzielić się wiedzą, umiejętnościami praktycznymi ale i dodatkowo pobudzać możliwość rozwijania zdolności poznawczych, a także zachęcić uczestników do samodoskonalenia w późniejszym etapie jak i wpoić wartości etyczne lub moralne ¹.

Na proces dydaktyczny wpływa szereg elementów, współtworzących dość obszerny i złożony system. Przedstawione poniżej zasady dydaktyczne ujęte zostały w literaturze jako zasady nauczania, które precyzują formy i metody szkolenia. Nakreślają również sposób sprawdzenia wyników nauczania. Określają kierunki prawidłowego zachowania szkolącego jak i osobę szkoloną. Zasady nauczania należałoby dookreślić jako normy dydaktycznego działania, dzięki temu daje możliwość szkolącemu przekazać osobom uczestniczącym sklasyfikowaną wiedzę, zachęcić ich do pogłębiania wiedzy, rozwijania ich zamiłowań, czy chociażby przyswojenia ich z różnorodnymi poglądami.

Szereg teoretyków i specjalistów dydaktyki ogólnej formułowali termin zasad nauczania. Jedni precyzowali je jako niepełną teorię zasad, określających edukatorowi metodę pracy. Wszak wszystkie one prowadzą do osiągnięcia kulminacyjnego punktu, czyli przygotowania uczestników zajęć do uczestnictwa w życiu społecznym ². Zagadnienie to z kolei obszerniej potraktował polski pedagog i specjalista w zakresie dydaktyki i pedeutologii - Wincenty Okoń, który zdołał wyłonić trzy definicje zasad nauczania. Jako pierwszą definicję dydaktyki uznał normę postępowania postrzeganą jako obligatoryjną. Drugą określił jako wyprowadzoną tezę

¹ S. Głowacki, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce 2015, s. 3.

² B. Nawroczyński, *Zasady Nauczania*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Warszawa–Wrocław 1946, s. 7-8.

z pewnej doktryny. Trzecią zaś nazwał twierdzeniem opartym na naukowych określeniach. Doszedł również do takiego poglądu, że jeżeli się ich przestrzega, to można w pełni zrealizować nakreślone cele edukacji. Pedagog zaproponował także podział na następujące zasady ujęte w poniższym schemacie, nazywając je prawidłowościami dydaktycznymi ¹.



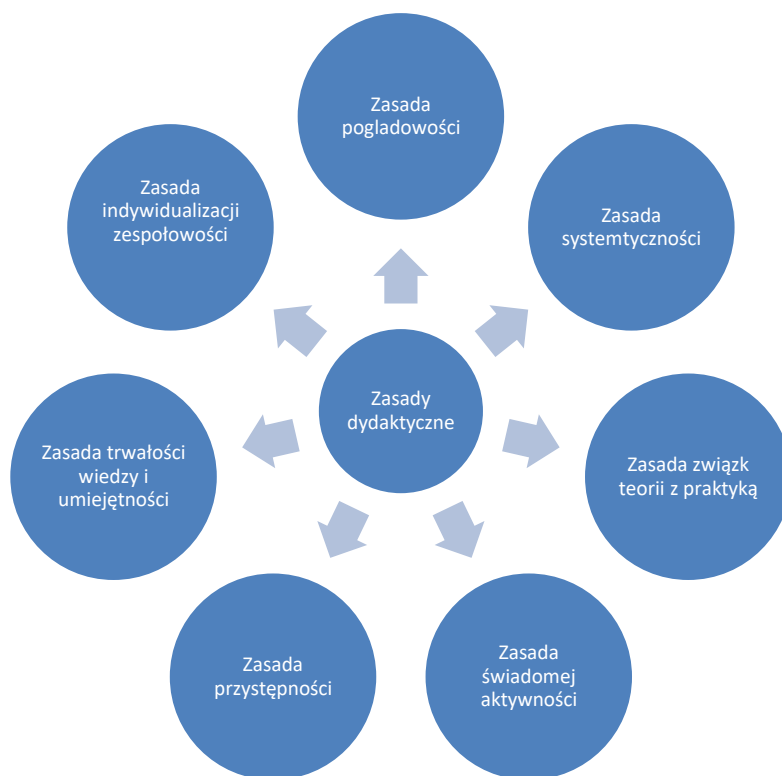
Źródło : Opracowanie własne. W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo akademickie Żak, Warszawa 1998, s. 207-211.

Rysunek 2.16
Prawidłowości dydaktyczne. Podział zasad dydaktycznych wg W. Okonia.

Według kolejnego pedagoga twórcy polskiej szkoły pedagogiki pracy Tadeusza Nowackiego, istota zasad ma znaczenie do zorganizowania procesu nauczania w taki sposób, w którym zalicza się osobiste, personalne zalety osoby uczącej się, jak i szuka się obszaru możliwej współpracy pomiędzy nauczycielami a uczestnikami zajęć. Nowacki przedstawił podział na następujące zasady dydaktyczne ujęte w poniższym schemacie. Należałoby aczkolwiek zwrócić uwagę na fakt, iż prawidłowym punktem odniesienia dla tego zamysłu jest środowisko szkolnictwa technicznego jak i również zawodowego ².

¹ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo akademickie Żak, Warszawa 1998, s. 207-211.

² B. Baraniak, „Koncepcja dokształcania i doskonalenia zawodowego w ujęciu Tadeusza W. Nowackiego wciąż aktualna we współczesnych realiach rynku pracy w: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia*, 2013, vol. XXVI, 1-2, s. 47-53.



Źródło : Opracowanie własne. B. Baraniak, *Koncepcja dokształcania i doskonalenia zawodowego w ujęciu Tadeusza W. Nowackiego wciąż aktualna we współczesnych realiach rynku pracy* w: *Annales Universitatis Mariae Curie Skłodowska Lublin-Polonia*, 2013, vol. XXVI, 1-2, s. 47-53.

Rysunek 2.17
Zasady dydaktyczne wg Tadeusza Nowackiego.

Ogół wyżej wymienionych wariantów definicji zasad dydaktycznych w istocie różnią się od siebie, jednakże pozostają normami postępowania nauczania osoby prowadzącej, a także działalności uczestników kształcenia. Powstają one z podstawowych norm procesu nauczania, których respektowanie i uwzględnianie umożliwia odpowiednią realizację celów kształcenia. Jak już wskazano zasada to norma, którą powinno się przestrzegać przy organizacji systemu szkolnictwa.

Nadrzędną zasadą spośród wymienionych jest ta dotycząca praktyki świadomego i aktywnego udziału w procesie dydaktycznym. Według której osoba ucząca się stanowi podmiot procesu kształcenia. W związku z czym, nie ma ona możliwości być tylko pasywnym obserwatorem. Świadome i aktywne uczestniczenie wspomaga proces zrozumienia celów doskonalenia zawodowego. Dlatego też sama aktywność, bądź też sama świadomość nie jest w danej sytuacji wystarczająca. Zewnętrzne firmy szkolące, czy też kadra kierownicza z wewnątrz organizacji, winna spróbować sporządzić je w taki sposób, aby osoby szkolone zrozumiały i wsparły cel nauczania oraz chętnie przyswoiły przekazaną tak kluczową wiedzę, bądź kompetencje.

Specyfika zajęć w strukturach organizacji zhierarchizowanej na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej stosuje dwutorowość w tymże zakresie, poprzez przekazywanie teorii w salach wykładowych i ćwiczeń praktykowanych w terenie. Wykładanie teorii koncentruje się na intelekcie. Z kolei praktyka to bezsporna dominacja umiejętności motorycznych i sił fizycznych. „Motoryczność to pojęcie określające całokształt czynności ruchowych człowieka – inaczej sferę ruchowej aktywności, to wszystko, co dotyczy poruszania się człowieka w przestrzeni na skutek zmian położenia ciała lub jego części względem siebie”¹. Osobom szkolonym należy permanentnie przypominać, iż nabywanie przez nich wiedzy należy do ich obowiązków. Jeżeli uznają i w pełni zaakceptują program i cele kształcenia, to sami świadomie i chętnie będą do nich dążyć w dalszym etapie.

Leon Zarzecki w swojej pracy wyróżnił powszechnie znaną zasadę pogładowości, która została dość wcześnie wyszczególniona z zasad kształcenia. Jej zadaniem jest wykreowanie w świadomości osób uczestniczących w szkoleniu skonkretyzowanych i odpowiednich poglądów poznawanych procesów. Zasada pogładowości, prezentuje przed uczestnikami skonkretyzowane wymogi. Zobligowani są oni do powiązania poznania umysłowego z poznaniem zmysłowym, co z kolei powinni potrafić przełożyć na grunt praktyczny. Każde słowo powinno odnosić się do rzeczywistości, a w następstwie tego winno oznaczać również konkretne czynności. Szkoleniowiec, wykładowca w tym procesie ponosi w pełni konsekwencje za zorganizowanie takiego sposobu odbioru przekazników wiedzy, aby uzyskanie jej było jak najefektywniejsze.

W odniesieniu do analizowanej zasady istotnym staje się możliwość kojarzenia poznania zmysłowego z praktyką, poznania umysłowego jak i teoretycznego „na zewnątrz”. Wszak korzystanie ze składników wzbogacających część teoretyczną, nie musi dawać pełnej gwarancji dobrych wyników uzyskanych w szkoleniu. Jednakże, zaprezentowane przez prowadzącego własne przeżycia w tymże zakresie doświadczeń oraz zebranych refleksji w związku z nimi, może pozytywnie wpłynąć na cały proces szkolenia. Prowadzący wobec powyższego zyskuje u uczestników zajęć, zostaje traktowany jako fachowiec w danym obszarze. Zatem, odnajduje oczekiwany posłuch wśród pozostałych osób szkolących się.

Co do zasady systematyczności, to jak sama nazwa nam wskazuje dotyczy ona regularności, permanentnego powtarzania i utrwalania nabytej wiedzy, czy też nawyków². Część specjalistów uważa, że efektywność szkolenia zależy na ogół od aktywności i motywacji

¹ J. Bahrynowska-Fic, *Właściwości i metodyka ćwiczeń*, 2000, strona internetowa : <https://testosterone.pl/wiedza/metodyka-kształtowania-zdolności-motorycznych>. Dostęp : 15.11.2022 r.

² J. Wołęjszo, *Rozwój zawodowy... op. cit.*, s. 110.

uczestników, dlatego klasyfikują ją na samym końcu w hierarchii ważności i rezultatywności¹. Omawiana zasada dydaktyczna, aby osiągnęła swoją celowość powinna być wykorzystana poprzez odpowiedni dobór materiałów, czy pomocy dydaktycznych, żeby uzyskane informacje zyskiwały na trwałości, a także sumienności. Uczestnicy zajęć po odbytym szkoleniu według założonych celów powinni zdołać zastosować pozyskaną teorię na gruncie praktycznym, Reasumując, w odniesieniu do Państwowej Straży Pożarnej strażak który nabył wiedzę, powinien rzetelnie móc przełożyć ją podczas działań w praktyce .

Co do zasady przystępności, jest ona rozumiana jako proces dydaktyczny stopniowania trudności. Wymusza na prowadzącym powzięcie pod uwagę kilku czynników, w tym czynników fizycznych, emocjonalnych, czy też intelektualnych uczestników spotkania. Wykładowca powinien dopasować poziom trudności szkolenia do potencjału uczestników, uwzględniając przy tym zaplanowany materiał zajęć oraz oczekiwane cele, i metody nauczania. W odniesieniu do przystępności, przy doskonaleniu kompetencji powinno posilkować się zasadą stopniowania trudności, czyli w efekcie poziom dostarczanych informacji powinien na każdych zajęciach stale rosnąć. Wedle tej zasady oczekiwania względem uczestników na początku zajęć nie mogą być zbyt wygórowane z uwagi na możliwość przerażenia się trudnością materiału, czy też brakiem wiary we własne zdolności. Z kolei za niskie wymagania mogą powodować bierność, a także pasywizm wśród szkolonych.

Ostatnią zbadaną zasadą dydaktyczną w niniejszej dysertacji to zasada indywidualizacji zespołowości. Korelacja osoby indywidualnej z grupą osób. Fundamentalnym aspektem w analizowanej regule jest optymalne przygotowanie poszczególnych osób do wspólnej pracy zespołowej. Z tego względu doskonalenie umiejętności pracy grupowej determinuje, iż indywidualnie włożony nakład pracy danej osoby, skutkuje obopólną korzyścią. Można ująć, że zasada indywidualizacji zespołowości jest częścią dydaktyki kolektywnej, przynoszącej korzyści w usprawnianiu koordynacji działania podczas wykonywania kłopotliwych i uciążliwych zadań. Państwowa Straż Pożarna jest świetnym przykładem, gdzie zasada indywidualizacji zespołowości jest na ogół stosowana. Formacja mundurowa to również zespół osób dowódczych i funkcyjnych, w związku z tym ich produktywna współpraca umożliwia trafne i szybkie podejmowanie decyzji w zaistniałych sytuacjach, a także propozycji rozwiązania napotkanych problemów. „Podejmowanie trafnych decyzji we współczesnym świecie wymaga nie tylko poznania stosunków w nim zachodzących, przedmiotów i zachowań ludzkich, lecz także poznania samego siebie, zdobycia wiedzy i „doświadczenia życiowego”. Podejmowanie

¹ J. Zakrzewski, *Wybrane... op. cit.*, s. 90.

decyzji to podstawowa aktywność, wszystkie procesy decyzyjne jako środki, służą tworzeniu i przetwarzaniu organizacji, w której na każdym kroku podejmuje się decyzje. Problematyka związana z działaniem organizacji zależna jest od procesów podejmowania różnego typu decyzji, które ją kształtują”¹. W odniesieniu do powyższego, należy być dobrze przygotowanym, aby móc później prawidłowo współpracować w zespole. Zadbanie o doskonalenie własnych kompetencji daje możliwość efektywnej współpracy z innymi członkami z zespołu.

Tabela 2.3
Metody i techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie.

	Na stanowisku pracy (<i>on the job</i>)	Poza stanowiskiem pracy (<i>off the job</i>)
Indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> • coaching (patronat), • mentoring, • instruktaż, • rotacje na stanowiskach, • zastępstwo na stanowiskach pracy, • zlecone zadania, • konsultacje z przełożonym. 	<ul style="list-style-type: none"> • e-learning, • techniki audiowizualne, • studia (zaoczne, podyplomowe), • podejście sytuacyjne, • analiza przypadków, • zaprogramowany instruktaż, • prace pisemne.
Grupowe	<ul style="list-style-type: none"> • grupowe formy pracy, • udział w pracach projektowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykłady, • dyskusje, • seminaria, • konferencje, • gry i symulacje, • analiza przypadków (<i>case studies</i>), • trening grupowy (w tym kierowniczy), • trening wrażliwości, • <i>blended learning</i>, • kurs „na świeżym powietrzu”.

Źródło : Piotrkowski K., Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 12 ,Wydział Cybernetyki, *Szkolenie funkcjonariuszy służb granicznych jako istotny instrument rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa państwa*, 2017, nr 4. s. 77-92

Produktywna praca zespołowa jest kluczowa dla sukcesu danej organizacji, z uwagi na fakt, iż zwiększa przepływ informacji, ale i buduje przyjazną atmosferę, oraz pozytywne relacje. Nie da się zaprzeczyć, że siła tkwi w zespole, a na wspólny triumf powinien składać się wysiłek kilku osób. Komunikatywność, otwartość na sugestie, subiektywność w ocenie prac innych, oraz niezawodność to tylko część kompetencji niezbędnych podczas pracy grupowej. „Równolegle wskazuje się na umiejętność wyrażania swoich opinii w sposób konstruktywny

¹ J. Łuczak., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach *Podjęcie decyzji przez przełożonych w policji - badanie wybranych aspektów*, 2013 r., nr 169.

i rozumiały dla pozostałych członków grupy tak, aby nikogo nie urazić, a jednocześnie zainspirować czy wpłynąć”¹. Dodatkowo, dzięki pracy zespołowej, uczestnicy sumiennie wywiązują się z powierzonych im zadań, ponieważ mają świadomość, iż od ich wspólnej pracy zależy powodzenie całego zespołu².

Kazimierz Piotrkowski w dość dosadny i uporządkowany sposób przedstawił metody i techniki szkolenia zawodowego w organizacji, poprzez ich uschematyzowanie. Przedstawione powyżej techniki i metody szkolenia według autora zostały znacznym stopniu doprecyzowane pod względem ich praktycznej przydatności w działalności organizacji.

Z kolei Joanna Czarnota – Bojarska w swojej pracy wskazała, iż szkolenia pracowników mogą być realizowane przez osoby wytypowane z samej organizacji, bądź przez wynajęte firmy szkoleniowe z zewnątrz. Już na samym początku dokonała klasyfikacji szkolenia na stanowisku pracy oraz poza stanowiskiem pracy. Poniższa ilustracja doskonale to zobrazowała.



Źródło: Strona internetowa, Czarnota- Bojarska J., *Pakiet edukacyjny dla szkół wyższych, Dobór i szkolenia pracowników* : <http://nop.ciop.pl/>.

Rysunek 2.18
Rodzaje szkoleń według Joanny Czarnoty – Bojarskiej.

¹ Strona internetowa : <https://www.hays.pl/blog/insights/dlaczego-warto-rozwijac-umiejtnosc-pracy-zespolowej>. Dostęp: 22.11.2022 r.

² Strona internetowa : <https://www.hays.pl/blog/insights/dlaczego-warto-rozwijac-umiejtnosc-pracy-zespolowej>. Dostęp:22.11.2022 r.

Odnosząc się do form oraz metod prowadzenia doskonalenia zawodowego, należy również przyjąć dość istotny w całym procesie podział technik szkolenia ze względu na podmiot. Należy więc w tym miejscu dysertacji wskazać techniki kształtujące pojedynczego pracownika, nie zapominając o technikach budowania zespołu ¹.

Do technik kształtujących pojedynczego pracownika mających charakter indywidualny z pewnością powinniśmy zaliczyć:

- szkolenie na stanowisku pracy, które stosowane jest w przypadku nowo zatrudnionych pracowników, bądź zmieniających zakres czynności;
- rotację pracowników – wykorzystywaną na wszystkich szczeblach organizacji. Pracownicy poprzez wskazaną technikę zaznajamiają się lepiej ze swoją organizacją, wykonując nowe zadania oraz poszerzając swoją kreatywność;
- zastępstwo na stanowisku pracy podczas nieobecności innego pracownika przypisanego do tego stanowiska;
- zadania zlecone, czyli wykonanie powierzonych zadań, niezwiązanych z ustalonym zakresem czynności;
- mentoring polegający na partnerskiej relacji, w przełożeniu na formację mundurową między komendantem a strażakiem, czy też wykładowcą a osobą szkoloną, ukierunkowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału pracownika. Głównym założeniem tej relacji jest systematyczna rozmowa z mentorem, dzięki której poszerza on swoją wiedzę oraz rozwija zawodową samoświadomość ²;
- samodoskonalenie – jest to skoncentrowany proces na danej osobie, która nastawiona jest na uczenie się i rozwój. Poprzez samodoskonalenie można zatem uważać metodę pozwalającą na zdobywanie i pogłębianie kompetencji;
- interaktywne wideo; które polega na kombinacji obrazów wideo wraz z dźwiękiem. Istotnym elementem jest komputer, dzięki któremu wyświetlane są grafiki z tekstem w różnorodnej formie. Osoby uczestniczące są indywidualnie proszone o wybór odpowiedniego sposobu reagowania na daną sytuację. Plusem analizowanej metody jest fakt, iż uczestnik samodzielnie może włączyć stopień trudności, czas oraz tempo przebiegu szkolenia. Instruktaż ma doskonałe zastosowanie w sytuacjach, kiedy pojawiają się problemy

¹ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000. s.256.

² S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, 2007 r.

ze znalezieniem odpowiednich wykładowców, czy też instruktorów oraz gdy zespół uczestników szkolenia jest rozproszony w kilku miejscach ¹;

- wzorowanie się – naśladowanie przez pracowników, którzy rozwijają swoje kompetencje, innych doświadczonych już w tymże systemie pracowników;
- „networking – to nawiązywanie kontaktów i utrzymanie pozytywnych relacji w celu wymiany informacji oraz wzajemnego wsparcia w sferze zawodowej. To pielęgnacja wsparcia, aby móc w razie potrzeby zwrócić się o pomoc do konkretnej osoby, która może pomóc. Kontakt może być bezpośredni lub internetowy, regularny lub okresowy” ²; dość często spotykany w szeregach mundurowych;
- coaching – polega na wydobywaniu mocnych stron osoby, która pracuje i stara się zniwelować osobiste bariery i ograniczenia w osiąganiu celu oraz pracuje nad efektywniejszym funkcjonowaniem w zespole ³;
- e-learning – „rozumiany jest jako nauczanie na odległość za pośrednictwem mediów elektronicznych. Jest to interaktywna metoda kształcenia, w której zastosowanie znajdują najnowsze osiągnięcia technologii informatycznej, a przekaz treści nauczania oraz innych informacji odbywa się głównie przez Internet i sieci komputerowe LAN” ⁴;
- instruktaż - metoda polega na udzielaniu krótkich wytycznych przez instruktora. Wytyczne powinny zawierać taktykę działania i zachowywania się w różnych sytuacjach służbowych jak i podczas zajęć praktycznych. Wykorzystywany jest podczas wprowadzania pracowników do organizacji, czyli tzw. okres adaptacji. Osoba doświadczona przedstawia pracownikowi zakres jego obowiązków, a następnie osoba szkolona samodzielnie realizuje te działania.

Mając na uwadze powyższe techniki kształtujące pojedynczego pracownika, autor dysertacji zgodnie z planem przeanalizuje poniżej techniki kształcenia budowania zespołu. Jednakże należy pamiętać, iż ograniczenie szkoleń i uczenia się w organizacji do spotkań grupowych stanowiłoby zdecydowane zubożenie szerokiego zakresu możliwości.

Klasyczne kojarzone szkolenie polega na zrealizowaniu sesji lub kilku sesji, zazwyczaj o charakterze spotkań grupowych, podczas których możliwym staje się doskonalenie

¹ K. Piotrkowski, *Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 12*, Wydział Cybernetyki ISSN 1896-9380, s. 77-92 *Szkolenie funkcjonariuszy służb granicznych jako istotny instrument rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa państwa*, 2017, nr 4.

² B. Gajdzik, Model 70-20-10 uczenia się i rozwoju – argumenty za i przeciw.

³ Strona internetowa : <https://emccpoland.org/2019/12/11/definicja-coachingu/>. Dostęp 30.11.2022 r.

⁴ A. Siemińska-Łasko, Interakcje w e-learningu, [w:] *Nowe Technologie w kształceniu na odległość*, Materiały konferencyjne, II Krajowa Konferencja Naukowa, Koszalin –Osieki 2006, s. 147.

posiadanych już nabytych kompetencji, bądź zdobycie zupełnie nowych umiejętności lub wiedzy. Zajęcia grupowe są prowadzone z zastosowaniem przeróżnych metod oraz technik, zaczynając od wykładów, warsztatów, konferencji, czy też seminariów, po bardziej aktywizujące, jak odgrywanie ról, analiza przypadku, gry i symulacje lub chociażby techniki integracyjne, które w następstwie zostaną poszczególnie omówione. Jedną z najstarszych i najlepiej odzwierciedlającą metodę szkoleniową do praktyki szkolnej jest tradycyjny wykład, we współczesnym świecie wspomagany o różnego rodzaju innowacje technologiczne. Aczkolwiek ich użycie nie zmienia faktu, iż metoda ta nie daje w pełni możliwości opanowania nowych kompetencji, niezbędnych do realizowania konkretnych czynności na stanowisku pracy. Wobec powyższego, osoby szkolące wykorzystują różne metody, które pomagają również przyswoić nowe zachowania, niekiedy wręcz stosują techniki niekonwencjonalne, „pochodzące z teatru improwizacji”.¹ Co do samej definicji terminu wykład oznacza przekazywanie wiedzy w formie słownej do uczestników, którzy to otrzymują ją w milczeniu, zadając ewentualne pytania po zakończeniu wykładu. Czasami dopuszcza się możliwość zadawania pytań podczas trwania wykładu². Jednakże, metodę tę cechuje brak zjawiska uwzględnienia indywidualnych potrzeb uczestników szkolenia. Zgodnie z literaturą według przeprowadzonych obserwacji i badań wynika, iż dotychczas stosowane są metody słowne, a zwłaszcza omawiany wykład. Jednakże, ta metoda daje jedynie 5% prawidłowego przyswajania wiedzy. Poniższy schemat obrazuje część pozostałych metod i procent przyswajania wiedzy.

Tabela 2.4
Metody nauczania i ich procent przyswajania.

Metody nauczania	Procent przyswajanej wiedzy
Wykład	5%
Czytanie tekstów	10%
Metody audiowizualne	20%
Pokaz	30%
Dyskusja w grupie	50%
Odgrywanie ról (uczenie się przez działanie)	70%
Uczenie innych	90%

Źródło: Strona internetowa, <http://satik.pl/metody-i-formy-organizacyjne-szkolen-11-post.html>

¹ M. Łaguna, *Psychologia...*, op. cit. s. 128.

² Ibidem, s. 129.

Kolejną badaną metodą jest frapująca metoda pogładowa, odgrywająca w procesie szkolenia dość istotną rolę. Wykorzystywana jest w różnego rodzaju przypadkach. Stanowi indywidualną funkcję w szkoleniu wyłącznie kiedy pokaz w danym zajęciu odgrywa przeważającą część, a materiał opisowy spełnia jedynie funkcję pomocniczą. W sytuacji jeżeli metoda pogładowa służy jedynie do ilustracji zajęć praktycznych, czy też wykładu, to staje się zdecydowanie metodą pomocniczą. Należy zwrócić uwagę, iż pokaz działania jest istotny w doskonaleniu zawodowym funkcjonariuszy PSP. W gruncie rzeczy stosuje się go podczas szkoleń podstawowych jak i specjalistycznych. W związku z tym, metodę tę można spotkać między innymi na poligonach strażackich, czy też w terenie, podczas ćwiczeń praktycznych. Ideą tejże metody najczęściej jest odzwierciedlenie właściwie przeprowadzonych i zorganizowanych ćwiczeń bojowych. Przy metodzie pogładowej w procesie szkolenia, równie ważne ma znaczenie pokaz przedmiotów, który ma za zadanie prezentację przedmiotów przy równoczesnym omówieniu ich cech technicznych. Powyższe ma zastosowanie na przykład podczas wprowadzenia nowych wozów bojowych lub sprzętu do podziału bojowego takiego jak na przykład: pompy, motopompy, agregaty, armatura, sprzęt wodno-pianowy, drabiny, pilarki i przecinarki, czy też różnego rodzaju sprzęt hydrauliczny. Wyjaśnienie ich obsługi jest niezbędnym punktem szkolenia.

Powszechnością także wykazuje się metoda pokazu obrazów i schematów, która wykorzystywana jest między innymi w trakcie wykładów czy seminariów. Jest ona niezmiernie efektywna przy użyciu zestawu audiowizualnego, ponieważ podczas odtwarzania jesteśmy w stanie zauważyć procesy i zjawiska niemożliwe do obserwacji w odpowiednim czasie. Wykorzystywane metody pokazu obrazów umożliwiają przedstawienie teoretycznego i praktycznego zobrazowania różnej tematyki, wspomagającej zapamiętanie określonych czynności i obrazów.

Konstruktywnymi metodami są także metody polegają na praktycznym zastosowaniu nabytej wiedzy, uczących określania celów oraz tworzenia planów ich zrealizowania. W metodzie praktycznej bezwzględnie funkcje odgrywają niejednokrotne metody ćwiczeń. Wykształcają umiejętności na gruncie praktycznym oraz utrwalają powielaną wiedzę. Działania praktyczne możemy pogrupować na sensoryczne, czyli umysłowe oraz motoryczne, czyli sprawnościowe. Działania praktyczne sprawnościowe budują wydolność fizyczną wraz z odpornością na obciążenia jak na przykład przemęczenie i osłabienie. Strażak musi być wysportowany, ponieważ podczas akcji poziom jego sprawności może decydować o czymś życiu.

Z kolei działania praktyczne umysłowe kształtują umiejętności w obrębie rozwiązywania problemów. Korzystanie z ćwiczeń ma na celu wypracowanie zdolności do sprawnego wykorzystania wiedzy teoretycznej, dodatkowo daje możliwość dokonywania operacji myślowych, co doskonale obrazuje powiązanie praktyki z teorią.

Metody problemowe stosowane są zazwyczaj w szkoleniu kadry kierowniczej, czyli organizacji zhierarchizowanych. Podczas kształcenia przy wykorzystaniu metody problemowej, zdobywa się wiedzę skierowaną praktycznie na złożonych procesach myślowych, typu analiza, abstrahowanie, czy też synteza. Fundamentalnym czynnikiem stosowanym w metodzie problemowej jest określenie problemu. „ Nauczanie problemowe zdefiniowane zostało jako filozofia nauczania, która opisuje zespół zasad i standardów niezbędnych w procesie efektywnego nauczania. Zasady te mogą być modelowane w dowolny sposób w zależności od potrzeb i celów jakie mają być osiągnięte”¹. Aby metoda była skuteczna, uczestnik szkolenia powinien samodzielnie nauczyć się nowo pozyskanych informacji. Metoda nauczania problemowego złożona jest z 5 etapów:

- odczucie trudności;
- zweryfikowanie problemu;
- poszukiwanie rozwiązań;
- formułowanie hipotez potencjalnych rozwiązań;
- logiczna i empiryczna weryfikacja hipotez, obserwacja wdrożonych propozycji rozwiązań, przyjęcie lub odrzucenie rozwiązania, co w konsekwencji prowadzi do powrotu do kroku trzeciego lub nawet do drugiego².

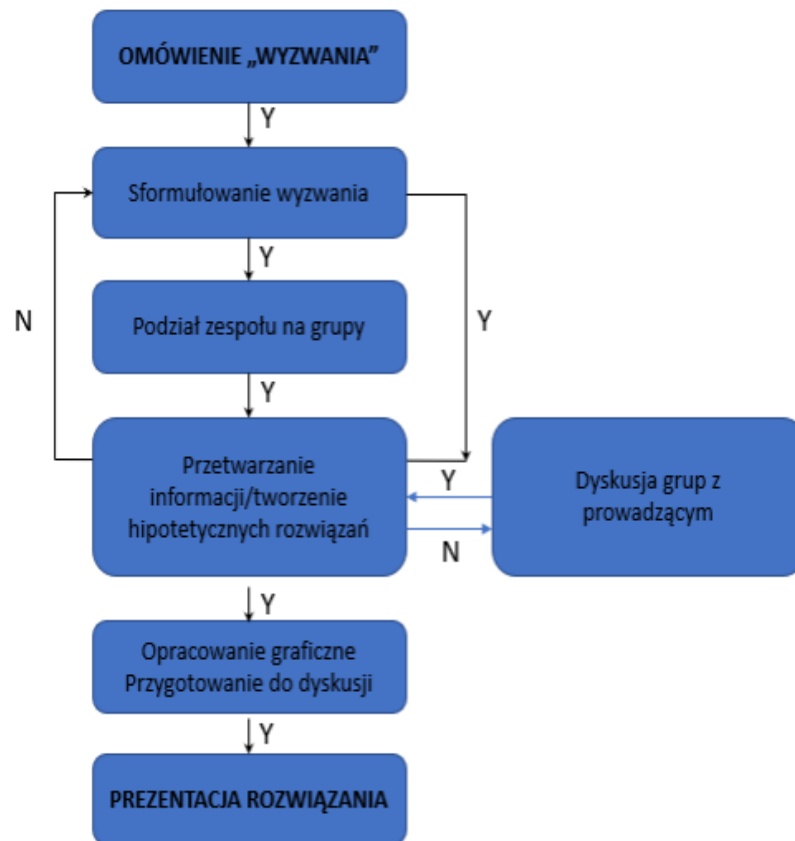
Wykorzystywana metoda problemowa podczas prowadzonych zajęć tworzy naturalny proces następujących po sobie czynności, które doprowadzają do rozwiązania określonego problemu. Wincenty Okoń zasygnalizował, iż efektywność przeprowadzonego szkolenia polega na zastosowaniu pozyskanej wiedzy przez osobę szkoloną w życiu codziennym³. Metoda problemowa jest dość chętnie stosowana, ponieważ oprócz pozytywnych wyników nauczania, mobilizuje do samowystarczalności. Podają za literaturą przedmiotu, został stworzony *Algorytm rozwiązywania Wyzwania/Problemu* za pomocą *Problem Based Learning*, który prezentuje poniższy rysunek. Przetawionych jest wiele propozycji na drodze algorytmu, tworzących podpowiedzi kierujących do rozwiązania problemów. Finalnym założeniem szkolenia problemowego nie jest rozwiązanie problemu, czyli odpowiedzi na sformułowane

¹ S. Zembki, *NAUCZANIE PROBLEMOWE W PRAKTYCE*, 2018 No 2(9) pp. 177- 187.

² Ibidem, s. 189.

³ Okoń W. *U podstaw problemowego uczenia się*, Warszawa 1964, s. 25-34.

pytania, a edukowanie pracowników procesu permanentnego doskonalenia. W konsekwencji dążenia do wiedzy, na drodze ustawicznego poszukiwania i tworzenia lepszych możliwych rozwiązań¹.



Źródło: Zembski S., *NAUCZANIE PROBLEMOWE W PRAKTYCE*, 2018 No 2(9) pp. 177- 187.

Rysunek 2.19
Algorytm rozwiązywania Wyzwania/Problemu za pomocą Problem Based Learning.

Ciekawymi metodami stosowanymi w kształceniu są również metody aktywizacyjne, które polegają na wzmożonej aktywności osób szkolonych. W organizacjach zhierarchizowanych takich właśnie jak Państwowa Straż Pożarna, czy też inne służby mundurowe, można spotkać niżej wymienione metody aktywizacyjne, które są najczęściej wykorzystywane. Do najpowszechniejszych zdecydowanie zaliczają się:

- metody inscenizacji;
- metody gier dydaktycznych;
- metody przypadków;

¹ Ibidem, s. 30.

- metody sytuacyjne;
- metody dyskusji dydaktycznej.

Metoda inscenizacji polega na przedstawieniu pewnej sytuacji, w której to część uczestników przyjmuje na siebie role osób występujących w danym wydarzeniu, a pozostała część to jedynie obserwatorzy. Po każdej inscenizacji powstaje dyskusja, podczas której dochodzi do wspólnej oceny zaprezentowanego problemu.

W procesie kształcenia szczególnie przydatne są metody gier dydaktycznych. Są to metody jak sama nazwa wskazuje, oparta na grze. Natomiast grą określamy zabawę prowadzoną zgodnie z określonymi zasadami postępowania. Metoda gier dydaktycznych to zorganizowana sytuacja, bazująca na opisie faktów oraz procesów, w której uczestnicy spotkania, współzawodniczą ze sobą. Gra symulacyjna to gra dydaktyczna, polegająca na rozwiązywaniu problemu zaczerpniętego z rzeczywistości, ukazanego w stylu gry. Model może symulować dane zdarzenia, stąd jego pochodna nazwy. Natomiast gra decyzyjna umożliwia rozwijanie umiejętności dokonywania świadomych decyzji z rozpoznaniem skutków, które mogą w następstwie wyniknąć. Dodatkowo występuje jeszcze jedna gra dydaktyczna, w której działanie skierowane jest na rozwój emocji, odczuwanie wielorakich uczuć wewnętrznych, wtenczas mamy do czynienia z grą psychologiczną ¹.

Kolejną z metod aktywizacyjnych jest metoda przypadku, która umożliwia wykorzystanie nabytej wiedzy na gruncie praktycznym. W głównej mierze polega na przeanalizowaniu przez grupę uczestników danego przypadku zawierającego problem. Metoda ta kształtuje zarówno myślenie i postępowanie wraz z umiejętnością rozwiązywania skomplikowanych problemów. Wiedza pozyskana za pomocą metody przypadku z pewnością może posłużyć do lepszego zrozumienia podobnych, wcześniej już przeanalizowanych sytuacji, a w konsekwencji do polepszenia postępowania. Metoda sytuacyjna, której znaczenie jest zbliżone do metody przypadków, aczkolwiek polega na wprowadzeniu szkolonych w sytuację, w której są rozwiązania za i przeciw. Zadaniem uczestników szkolenia jest zrozumienie całej sytuacji oraz dookreślenie przewidywanych następstw poczynań zgodnych z tymi decyzjami ². Jest to metoda trudna w przeprowadzeniu, z uwagi na fakt, iż wymaga przygotowania szczegółowych opisów, schematów, a osoby szkolone zobowiązane są do rozwiązywania określonych zadań. W metodzie sytuacyjnej powinny być zawarte wszystkie najistotniejsze wiadomości potrzebne do podjęcia decyzji ³.

¹ F. Szlosek., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Warszawa 1995 r., s. 113-114.

² C. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej* PWN, Warszawa 1998 r.

³ F. Szlosek, *Wstęp ...*, op. cit.

Dochodząc w omawianym podziale do metod dyskusji dydaktycznej, zgodnie z literaturą podmiotu, należy zwrócić uwagę, iż dyskusja dydaktyczna należy do grupy metod aktywizujących, które z kolei stanowią podgrupę metod problemowych. W metodzie dyskusji dydaktycznej można wyróżnić zatem kilka odmian:

- metoda burzy mózgów;
- dyskusja związana z wykładem;
- dyskusja grupowa- wielokrotna;
- dyskusja okrągłego stołu;
- dyskusja panelowa;
- metoda meta planu;
- dyskusja konferencyjna.

Metoda burzy mózgów określana mianem techniki grupowego samodoskonalenia oraz twórczego myślenia ¹ nazywana jest także giełdą pomysłów, fabryką dobrych pomysłów oraz jarmarkiem pomysłów. Powyższa metoda polega na umożliwieniu uczestnikom szybkiego zgromadzenia wielu konkurencyjnych pomysłów rozwiązania problemu. Prowadzenie zajęć przy pomocy tejże metody daje możliwość swobodnego przedstawiania pomysłów. Proces ten zdecydowanie wzmocniony jest wyobraźnią i procesem myślowym podpartym na intuicyjnym rozwiązywaniu zagadnień. Burza mózgów to doskonały sposób na opracowanie wielu pomysłów, a nawet całych strategii. Tym bardziej, że cechuje się różnorodnością i nie zawsze musi prezentować się w ten sam sposób. Przy rozwiązywaniu problemów wśród metod powszechnie stosowanych można wyróżnić przede wszystkim:

- mapę myśli,
- technikę sześciu kapeluszy,
- odwróconą burzę mózgów,
- charette procedure,
- brainwriting 635 ².

Wszystkie powyższe techniki zakładają odmienne podejście do tworzenia kreatywnych koncepcji. Nie da się więc zatem wytypować tej najlepszej, najskuteczniejszej i najkorzystniejszej. Niektóre techniki burzy mózgów skutecznie sprawdzą się tam, gdzie na przykład grupa dysponuje ograniczoną ilością czasu, a z kolei inne w sytuacji, gdzie problemy się namnażają i trzeba rozwiązać je podczas jednego spotkania.

¹ Witkowski E, *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, Wydawnictwo IKN ODN, Katowice 1988, s. 33.

² Strona internetowa : <https://admonkey.pl/metody-burzy-mozgow/>. Dostęp: 05.1.2.2022 r.

Mapa myśli uznawana jest za najbardziej podstawową technikę burzy mózgów. Metoda ta polega na odręcznym pisaniu, sporządzaniu schematów i przeprowadzeniu systemów skojarzeń. W centralnym punkcie arkusza umieszcza się słowo, bądź wybrany symbol tematyki, a w kolejnym etapie tworzy się rozgałęzienia i odprowadza się od nich kolejne i w ten sposób schemat myśli się powiększa. W technice tej mapa myśli charakteryzuje się stosowaniem kolorów, a nawet elementów plastycznych i obrazkowych. Uruchamia to wyobraźnię i wzmacnia kreatywność. Zalecane jest stosowanie prostych, wyczerpujących haseł i unikanie rozbudowanych zdań, które są trudne do odczytania i blokują skojarzenia.

Kolejną metodą jest *metoda sześciu kapeluszy* opracowana przez Edwarda de Bono. Według tej teorii wszyscy myślimy w nieco inny sposób. Wobec powyższego, jedni są optymistami, drudzy wręcz przeciwnie są pesymistami. Nie brak także kreatywnych osób, a w odniesieniu do nich analityków. Dlatego też, podczas realizowaniu jakichkolwiek kreatywnych koncepcji, zapewne sprawdzi się połączenie wszystkich tychże podejść. Metoda ta przede wszystkim umożliwia rozwikłanie problemów, a także zwiększenie wydajności podejmowania określonych akcji. Każdy z kapeluszy ma nadany kolor, który definiuje, jakie stanowisko wobec problemu należy przyjąć. Ważne jest, by trzymać się otrzymanego „kapelusza” i nie wychodzić z powierzonej roli, działać według określonych zasad.

Jeszcze inną techniką burzy mózgów jest *odwrócona burza mózgów*. Jak sama nazwa wskazuje, schemat takiej burzy mózgów zakłada patrzenie na dane zagadnienie od zupełnie przeciwnej strony. Z racji tego, iż ludzie zazwyczaj są marudni oraz mają tendencję do krytycznego myślenia, to zachowanie można jednak zamienić w atut, poprzez szukanie stałej odpowiedzi na pytanie „co jeszcze może być nie tak”. Daje to możliwość wyeliminowania błędów, uniknięcia niepowodzeń, które mogą wyniknąć w trakcie procesu.

Kolejną techniką burzy mózgów to technika według *charette procedure*, która została zainspirowana studentami architektury z XIX wieku. Stosuje się ją w licznych grupach, gdzie do przeanalizowania jest obszerny materiał, z dużą ilością zagadnień. Zespół uczestników dzieli się na kilka, zróżnicowanych pogładowo, mniejszych grup. Każda z tych osób dyskutuje o danym zagadnieniu przez mniej więcej dwadzieścia minut. Po ustalonym czasie wyniki dyskusji przekazywane są kolejnej grupie. W ten sposób zagadnienia krążą między grupami, aby każdy uczestnik miał możliwość się im przyjrzeć, zakwestionować, bądź przedstawić własne rozwiązania, czy też poglądy. Nad całością procedury czuwa moderator zajęć.

Ostatnią techniką metody burzy mózgów jest technika o nazwie *Brainwriting 635*, czyli krótka burza mózgów i wiele pomysłów. Metoda charakteryzuje się krótkim wymiarem czasu pracy, niewspółmiernym z ilością problemów. Liczba 635 nie jest tu przypadkowa, z uwagi na

fakt, że każda cyfra ma swoje przeznaczenie. Cyfra 6 to ilość uczestników, 3 liczba projektów do przeanalizowania, a cyfra 5 to wymiar czasu liczony w minutach, podczas którego należy przedstawić rozwiązania. Cały proces polega na wypełnianiu formularzy, uczestnicy otrzymują kartkę ze wskazanym problemem i ich zadaniem jest wpisać swoje koncepcje. Po upływie 5 minut wszyscy zamieniają się kartkami i ponownie zapisują spostrzeżenia. Proces ten kontynuuje się do momentu, kiedy arkusz, który uczestnik miał na samym początku do niego wróci z powrotem. W związku z tym, generuje się możliwość stworzenia aż 108 pomysłów, jedynie w sytuacji kiedy zapisane pomysły nie zdublują się ¹.

Kolejną metodą dyskusji dydaktycznej jest dyskusja okrągłego stołu polegająca na swobodnej wymianie poglądów pomiędzy uczestnikami a osobą szkolącą. Metoda ta wyróżnia się jest nieformalnością, a także swobodą wypowiedzi wszystkich zgromadzonych osób. Natomiast dyskusja związana z wykładem to w pewnym sensie odmiana dyskusji odnoszącej się do wykładu, mająca za zadanie wyjaśnienie problematyki uczestników, co do tego i sformułowań zawartych w wykładzie oraz uzyskiwanie od nich informacji zwrotnej dotyczącej zrozumienia zrealizowanych treści.

Dyskusja panelowa wyróżnia się podziałem na dwie grupy. W pierwszej fazie dyskusji wypowiadają się eksperci, wprowadzając w temat, w kolejności zaczyna się dyskusja pomiędzy uczestnikami panelu, a w drugiej fazie dyskusji, głos może zabrać każda osoba wchodząca w skład audytorium. Przebieg panelu nadzoruje osoba, która prowadzi ćwiczenia. Prowadzący permanentnie czuwa nad dyscypliną merytoryczną spotkania. Kierowanie panelem dyskusyjnym od tej osoby wymaga wysokiej kultury oraz dobrej znajomości omawianego tematu. Wszystkie wypowiedzi ekspertów powinny być precyzyjne, syntetyczne jak również dostosowane do poziomu intelektualnego całego audytorium. Kiedy zakończy się proces prezentowania swoich poglądów, głos mogą zabrać pozostali uczestnicy audytorium, podczas którego dochodzi do:

- zadawania pytań konkretnym ekspertom;
- konstruktywna dyskusja nad wcześniej omówionym zagadnieniem;
- weryfikacja stanowiska wybranego eksperta z uzasadnieniem swojego stanowiska.

Dyskusja grupowa - wielokrotna to dyskusja przeprowadzona w małych grupach, przy czym przedmiotem dyskusji może być to samo zagadnienie lub odmienny problem, jednak stanowiący element jakiejś spójności. W pierwszej części spotkania, praca przebiega w grupach pod kierunkiem lidera, w drugiej części dyskusja mają charakter plenarny, podczas

¹ Strona internetowa : <https://admonkey.pl/metody-burzy-mozgow/>. Dostęp: 05.1.2.2022 r.

których przedstawia się swoje opracowania, a następnie wybiera się odpowiednie rozwiązanie.

Metoda meta planu inaczej nazywana cichą dyskusją, polega na sporządzeniu przez uczestników plakatu, który jest graficznym skrótem dyskusji. Osoby zainteresowane zapisują swoje myśli na wcześniej ustalonych i przygotowanych kartkach, w krótkiej formie równoważników zdań, zamiast zabierania głosu na forum. W konsekwencji przypinają je do arkusza papieru umieszczonego na tablicy, stanowiącej źródło cennych informacji. Metoda meta planu wyróżnia się różnorodnością stron takich jak między innymi oddziaływaniem wizualnym, który umożliwia osobom uczestniczącym na wydajniejszą koncentrację nad ideą dyskusji. Dodatkowo umożliwia wypowiedzenie się wszystkim uczestnikom projektu. Jednakże, mocną stroną tejże metody jest wyzwolenie ruchów twórczych wśród uczestników spotkania. Reasumując, rozwiązanie problematyki jest możliwe do osiągnięcia dzięki pomysłowości i innowacyjności wszystkich uczestników zajęć.

Kolejną metodą prezentowaną w niniejszej dysertacji jest dyskusja konferencyjna, która określa sposób rozwiązywania problematyki na rozdzielanie zagadnienia bardziej szczegółowej, te zaś są rozpracowywane w poszczególnych zespołach problemowych w odstępie czasowym. „Po określonym czasie, liderzy zespołów prezentują rozwiązania szczegółowych zagadnień w odpowiednim porządku, tworząc obraz rozwiązania problemu ogólnego”.¹

W odniesieniu do wyżej wymienionych metod, dość interesującą metodą oraz dokumentem w szeregach Państwowej Straży Pożarnej jest analiza zdarzenia, czyli metoda badania przeprowadzonych działań ratowniczo-gaśniczych, zrealizowanych przez jednostki ochrony przeciwpożarowej, polegająca na weryfikowaniu poszczególnych etapów i czynników przebiegu tych działań. Analizy te stosuje się do badań elementów związanych z kierowaniem działaniami ale i także elementów związanych z czynnościami ratowniczymi. W głównej mierze analiza służy do ustalenia stanu faktycznego, odtworzenia i opisu chronologicznego oraz rzeczywistego przebiegu działań. Kluczowym jest dokonanie rzetelnej oceny oraz sformułowanie wniosków, których fundamentalnym zadaniem jest zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonych działań. Wynikiem przeprowadzonej metody procesu analitycznego jest wytworzona dokumentacja, która wykorzystywana jest w procesie szkolenia jak i też doskonalenia zawodowego. Może być także podstawą do podjęcia działań zmierzających do zmiany obowiązujących uregulowań prawnych, rozwiązań systemowych, a nawet zasad i procedur

¹ Strona internetowa : <https://goznych.edu.pl/slider/metody-nauczania/>. Dostęp: 05.12.2022 r.

ratowniczych . Opracowanie analizy zdarzenia powinno odbywać się zgodnie z poniższym schematem ¹ .



Źródło: KG PSP, Krajowe Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności, *Zasady analizowania zdarzeń dla jednostek organizacyjnych PSP*, Warszawa, 2012 r.

Rysunek 2.20
Schemat procesu analizowania zdarzeń.

Zgodnie z zasadami analizowania zdarzeń dla jednostek organizacyjnych PSP, przydatność analizy w procesie doskonalenia zawodowego podejmuje zlecający jej sporządzenie. Mając na uwadze obszerną wartość dydaktyczną, a także merytoryczną opracowanych analiz, koniecznym zatem stał się fakt monitorowania procesu analitycznego, przygotowanego przez poszczególne jednostki na terenie całego kraju. Według zasad posiłkowanie się analizami zdarzeń, podczas doskonalenia zawodowego, winno być uwzględnione w planach pracy komend, w planach rocznych cykli szkolenia, czy też i doskonalenia zawodowego. Odpowiednio przygotowane analizy, z zachowaniem procedur o ochronie danych osobowych, niezwłocznie wysyła się do podległych jednostek, celem służbowego wykorzystania. Tak więc

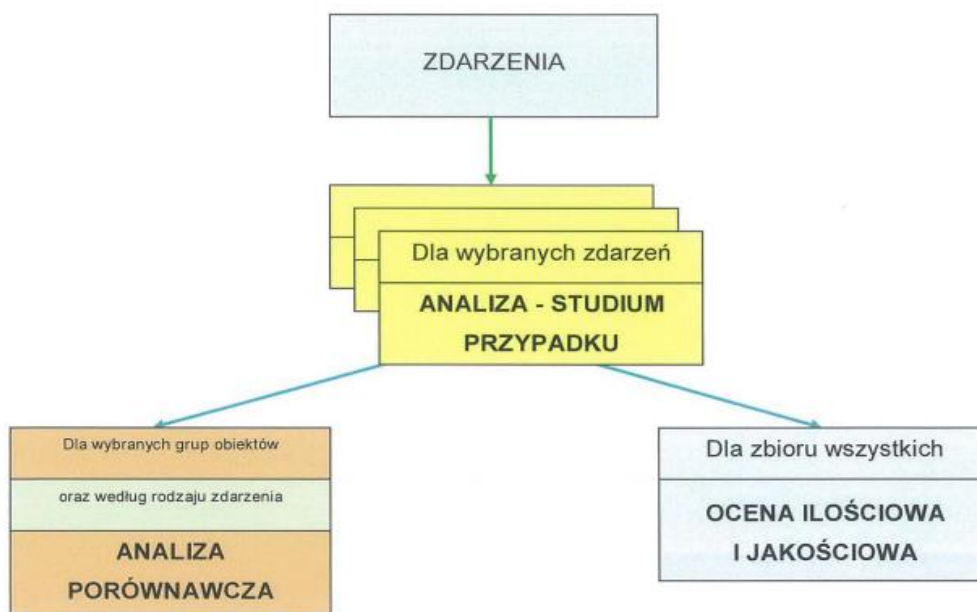
¹ KG PSP, Krajowe Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności, *Zasady analizowania zdarzeń dla jednostek organizacyjnych PSP*, Warszawa, 2012 r.

przygotowana analiza wykorzystywana jest między innymi podczas realizowanego doskonalenia zawodowego.

Mając na uwadze powyższe, pomysłodawca dokonał także podziału analiz zdarzeń na:

- analizy – studium przypadku,
- analizy porównawcze,
- analizy ilościowe i jakościowe.

Wobec powyższego systematykę analiz zdarzeń przedstawiono w sposób graficzny:



Źródło: KG PSP, Krajowe Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności, *Zasady analizowania zdarzeń dla jednostek organizacyjnych PSP*, Warszawa, 2012 r.

Rysunek 2.21
Systematyka analiz zdarzeń.

Analiza przypadku polega na przygotowaniu szczegółowego opisu działań ratowniczo – gaśniczych, umożliwiającego wyciągnięcie wniosków dotyczących organizacji działań wraz z ich skutecznością i efektywnością. Istotnym celem studium przypadku jest przedstawienie poszczególnych etapów prowadzenia działań, ich organizacji, jak i potencjalnych błędów, których należy w przyszłości zdecydowanie unikać. Z kolei analiza porównawcza to rodzaj analizy, w której na podstawie wyselekcjonowanych elementów studium przypadku licznych podobnych zdarzeń można wysunąć wnioski. Znalezienie podobieństw wśród zdarzeń, które zazwyczaj występują dość rzadko i przez to opierają się na analizie statystycznej, mogą drogą analizy porównawczej dostarczyć unikalnej wiedzy, która może stanowić kluczowy element edukacyjny, ale i także może być wykorzystywana podczas organizowanych działań

ratowniczych. Ocena jakościowa podstawie analiz studium przypadku, podsumowuje efektywność działań ratowniczych. Natomiast ocena ilościowa dotyczy zbioru analiz, z których możliwym jest wyciągnięcie wniosków, umożliwiających doprecyzowanych rozwiązań systemowych.

2.3. Współczesność w doskonaleniu zawodowym kadr

Przełom w procesie doskonalenia zawodowego w strukturach organizacji zhierarchizowanych wynikał z dotychczasowej użyteczności szkoleń. Koszty ponoszone przez pracodawców nieraz były nieproporcjonalne do pozyskanych efektów. Organizacje dość często wybierały zewnętrzne szkolenia wyjazdowe, które to przyciągały uczestników swoimi walorami, a mianowicie dogodną lokalizacją hotelu, wielkością i standardem pokoi, czy też jakością wyposażenia, a także urokliwym otoczeniem, w którym dany obiekt się znajdował. Jednakże, skorzystanie z owego szkolenia wiązało się dla pracodawcy dość sporym wydatkiem. Niestety, realne koszty szkoleń okazywały się o wiele większe, z uwagi na fakt, iż do opłaty poniesionej za zrealizowane szkolenie dochodziły w rzeczywistości rozliczenia chociażby delegacji. Dodatkowo, dość często wynikały problemy dotyczące zastępstw wśród pracowników, którzy byli nieobecni w organizacji w dniu szkolenia. Nasilone wydatki szkoleń wynikają także z większej profesjonalizacji w obszarze przygotowania kadr do pracy poprzez dobór odpowiednich metod oraz technik szkoleniowych dostosowanych do specyfiki zawodu ¹.

Wobec powyższego korzystnym stał się proces doskonalenia zawodowego w trakcie pracy w organizacji, gdzie sprzyjają nowoczesne technologie permanentnego dostarczania wiedzy, które w rewolucyjny sposób poszerzyły możliwości rozwoju zawodowego. Oczywiście mowa tu o „ogólnoświatowym systemie połączeń między komputerami” ² - Internecie oraz „niepublicznej sieci telekomunikacyjnej do której dostęp może być uzyskiwany z punktów dostępu usytuowanych w jednej strukturze organizacyjnej lub organizacji” ³ - Intranecie. Aczkolwiek, „Intranet przypomina Internet, z tym jednak zastrzeżeniem, że jest ograniczony do wąskiej grupy użytkowników” ⁴.

Najnowocześniejsze szkolenia dość często łączą różnorodne metody i techniki uczenia się, wykorzystując także możliwości uczenia się podczas wykonywania pracy. Metodyka ta

¹B. Gajdzik, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Motywacja na różne sposoby, czyli znane problemy w nowych odsłonach*. Model 70-20-10 uczenia się i rozwoju – argumenty za i przeciw, 2018 r., s. 168-181.

² Strona internetowa : <https://pl.wikipedia.org/wiki/Internet>. Dostęp: 05.12.2022 r.

³ Strona internetowa : <https://pl.wikipedia.org/wiki/Intranet>. Dostęp: 05.12.2022 r.

⁴ Ibidem.

może być stosowana odrębnie, jednakże współtworzy istotne wsparcie dla tradycyjnych zajęć grupowych. Doskonalenie zawodowe wewnątrz organizacji, „ połączone z uczeniem się w trakcie wykonywania pracy są także narzędziem budowania wiedzy utajonej w organizacji oraz rozwijania jej kapitału społecznego i psychologicznego”¹.

Koncepcja aktywnego uczenia poprzez odkrywanie, uczenie się na błędach, a więc w konsekwencji „ traktowanie błędów jako źródła użytecznych informacji zwrotnych”, doświadczanie strategii kontroli emocjonalnej oraz rozwijanie własnych procesów poznawczych, z pewnością modeluje technikę samoregulacji, fundamentalnej w pozyskiwaniu specyficznych kompetencji. Posiłkowanie się owymi strategiami wraz z wdrożeniem nowo pozyskanych umiejętności ma korzystniejsze przełożenie na efektywność szkolenia, niż osoby uczące się wyłącznie w sposób tradycyjny. Zastosowanie tychże metod ma zatem istotną wartość przede wszystkim wobec konieczności zaadaptowania się do tak ekspansywnego środowiska pracy we współczesnych organizacjach².

W ostatnim czasie jesteśmy świadkami gwałtownych przemian w sferze teleinformatycznej. Zauważa się znacznie większą transmisję danych, a także analogicznie idąc, wzrost wykorzystywania urządzeń umożliwiających w pełni ich zastosowanie na różnorodnych stanowiskach pracy, połączonych do sieci lokalnych i globalnych. Modyfikacja ta uprościła proces komunikowania się na odległość, a w związku z tym stworzyła nowy sposób pracy. A zatem, przyczyniła się do powstania nowoczesnych metod pozyskiwania i rozwoju kompetencji³.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, jako współczesne metody w doskonaleniu zawodowym kadr, autor dysertacji obowiązkowo powinien uwzględnić formy takie jak: *e-learning*, *coaching*, *mentoring*, *beckmarching*, a także *networking*, czy też *blended learning*.

E – learning to nowoczesna metoda stosowana do szkolenia na odległość przez Internet. Często spotykane tożsame nazewnictwo to również e-edukacja, e-nauka oraz edukacja zdalna. Omawiany proces dydaktyczny to nauczanie ale i szkolenie na odległość, poprzez nowoczesne technologie i narzędzia wykorzystujące technologie informatyczne, czyli naukę przy pomocy komputerów, laptopów, tabletów oraz smartfonów.

Nauka e-learningowa umożliwia kształcenie w dowolnym miejscu oraz w dowolnym czasie. Przy użyciu tej metody, możliwym staje się ukończenie szkolenia, a ostatnimi czasy nawet i studiów wyższych, bez obowiązkowej obecności w sali wykładowej. Dzięki zastosowaniu

¹ M. Łaguna, *Psychologia...*, op. cit., s. 138.

² Ibidem, s. 139.

³ M. Ratalewska, Szymańska K., ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE , *E-LEARNING JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH*, ZN PŁ, Nr 1144, , 2013 r., s. 131-132.

multimedialnych technologii umożliwia wsparcie, bądź alternatywę dla tradycyjnych metod nauczania. Powyższe udało się na wskutek przełamaniu ograniczeń związanych z miejscem i czasem w nauczaniu.

Szkolenie na odległość pełni nie tylko rolę nowoczesnego i innowacyjnego „produktu”, ale i w konsekwencji stanowi kapitalne narzędzie do podnoszenia kwalifikacji pracowników, a zarazem przyczynia się do zwiększenia efektów ich pracy¹. „W odróżnieniu od tradycyjnych metod nauki w e-learningu, główny ciężar nauki spoczywa na uczącym się, a nie na nauczycielu”².

E-nauka charakteryzuje się licznymi zaletami:

- jak już powyżej wspomniano podnosi umiejętności uczestników;
- zmniejsza koszty szkolenia poprzez wyeliminowaniu opłat związanych z dojazdem, zakwaterowaniem, wyżywieniem, czy też wynajmem pomieszczeń;
- standaryzuje wiedzę i powtarzalność szkoleń e-learningowych w zakresie całej organizacji;
- efektywne zarządzanie czasem pracy, mający miejsce proces uczenia się zachodzi w ramach doskonalenia zawodowego i ścieżki kariery przyjętych w danej firmie;
- umożliwia łatwą dystrybucję materiałów edukacyjnych w organizacji;
- dostosowuje zakres intensywności, tempa i poziomu szkolenia do możliwości i preferencji poszczególnych uczestników;
- umożliwia uczestniczenie pracowników w zajęciach online w dowolnym miejscu i o dowolnej porze;
- elastyczność i mobilność.

Nauka na odległość wykazuje się również pewnymi ograniczeniami, które z kolei przekształcają się w negatywne odbieranie technik nauki zdalnej. Należą do nich między innymi:

- brak kontaktów osobistych z pozostałymi uczestnikami;
- nieregularna aktywność uczestników w zajęciach zdalnych;
- problemy techniczne;
- czasochłonne, przygotowanie materiałów przez prowadzącego.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na fakt, iż przestrzeń wirtualna niekiedy eliminuje niektóre czynniki, na których opiera się współczesny świat. Chociażby występująca bariera komunikacyjna, która może doprowadzić do całkowitego braku zrozumienia albo zniekształcania

¹ Strona internetowa :<https://e-pasje.pl/e-learning>. Dostęp: 20.12.2022 r.

² K. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011, s. 59–60.

przekazu, a w następstwie do problemów z jego odpowiednią interpretacją. Powstałe błędy komunikacyjne mogą spowodować pojawienie się kolejnych problemów. Niestety, wobec powyższego zaczyna tworzyć się niebezpieczny dystans pomiędzy uczestnikami, w związku z tym nadawca komunikatu traci w oczach odbiorcy, co powoduje dalsze problemy do osiągnięcia możliwego porozumienia. Czynniki te dość często uniemożliwiają wirtualny sposób kształcenia. Aczkolwiek połączenie chęci lepszego opanowywania umiejętności wraz z narzędziami i sposobnościami oferowanymi przez technologię informacyjną, zasadniczo zwiększają możliwości efektywnego zdobywania i rozwijania kompetencji ¹.

Jak prognozują eksperci nadchodzący czas będzie należeć do sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy, a także do wszechobecnego Internetu gigabitowego, w związku z tym nie każdy zdaje sobie sprawę z rozwiązań, jakie trafią w nasze ręce dzięki zastosowaniu technologii przyszłości w praktyce ².

Kolejną nowatorską metodą kształcenia jest metoda coachingu, która zagłębia się w tematyce rozwoju oraz wzrostu osobistego. Jak już wcześniej wspomniano, w języku angielskim termin coaching oznacza „przemieszczanie się z jednego miejsca do drugiego”, czyli odnosi się do przeprowadzania pewnej zmiany, aby przeszła z miejsca, w którym obecnie się znajduje, do miejsca, w którym musi lub chciałaby się znaleźć ³. W prawidłowo przeprowadzonym coachingu powinien zostać spełniony warunek szacunku i zaufania. Metoda sukcesywnie wzmacnia daną jednostkę, a także poziom jej wiedzy oraz kompetencji w danym obszarze, chociaż głównym jej zamiarem jest przełożenie wiedzy teoretycznej na grunt praktyczny ⁴.

Pod względem funkcjonowania organizacji metodę coachingu należy rozumieć jako możliwość rozwoju potencjału ludzkiego, a w konsekwencji rozwoju produktywności wszystkich grup organizacji. W związku z powyższym, coaching dostarcza osobistych korzyści rozwojowych, ale i również korzyści bezwzględnie płynących dla organizacji. Współczesna metoda charakteryzuje się wieloma technikami i może przebiegać w wieloraki sposób, zależny od obszarów aktywności danej osoby.

Coach, czyli trener podczas nowoczesnego szkolenia zajmuje się tylko osobą coachowaną. Dzięki rozmowie próbuje ją zrozumieć, poznać jej odczucia, światopogląd oraz w jaki sposób myśli. Poprzez swoje zachowanie, okazanie wsparcie i zainteresowania, coach

¹ M. Ratalewska, Szymańska K., op. cit., s. 131-132.

² Strona internetowa: <https://digitalpoland.prowly.com/74386-jak-zmieni-sie-swiat-w-ciagu-najblizszych-10-lat-rozwoj-technologiei-widziany-oczami-ekspertowfestiwalu-cyfryzacji>. Dostęp: 20.12.2022 r.

³ M. Kraczlą, Wziątek-Staśko A., *coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, zn WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 239-252.

⁴ Ibidem, s 254.

wspomaga proces zmierzenia się z problemami coachowanej osoby, poprzez pokonywanie napotkanych trudności i podejmowanie wyzwań.

Efektywność coachingowa powinna obejmować sześć etapów. Poniższy schemat przedstawia poszczególne poziomy procesu coachingu.



Źródło: Magdalena Kraczla B , Anna Wziątek-Staśko, *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, zn WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 239-252.

Rysunek 2.22
Proces coachingu.

Zgodnie z literaturą przedmiotu występuje kilka głównych odmian metod coachingu:

- coaching biznesowy - to proces rozwoju, który przypomina raczej budowanie relacji pomiędzy coachem a osobą trenowaną. Interaktywne szkolenia biznesowe pod okiem coacha są

nastawione na rozwój wartości uniwersalnych, które bezwzględnie przynoszą korzyści w każdym obszarze biznesu ¹;

- coaching zespołów - polega na współpracy pomiędzy członkami zespołów już istniejących. Team coaching to doskonałe narzędzie, które wzmacnia grupę oraz zwiększa poczucie jej przynależności. Metoda ta jest również skutecznym sposobem budowania relacji oraz klimatu współdziałania w nowych zespołach oraz wsparciu tych, przed którymi stawiane są nowe przedsięwzięcia ;
- coaching menedżerski - skierowany jest do uczestników pełniących rolę kierowniczą. Celem jest wsparcie w znalezieniu rozwiązań dla powstałych problemów oraz wyzwań. Dostarcza kadrcie kierowniczej podstawowe narzędzia coachingowe, aby podnosiła jakość jego pracy i zapewniała rozwój umiejętności potrzebnych do osiągnięcia celów menedżera;
- coaching dla top menedżerów - metoda ta nie jest ukierunkowana przede wszystkim na wzmocnienie standardów zarządzania, jak miało to miejsce w przypadku odmiany biznesowej czy menedżerskiej, lecz skupiają się ona na zarządzaniu strategicznym a także na problemach psychologiczno - społecznych dotyczących odpowiedzialności na wysokich stanowiskach. Coaching tego rodzaju skupia się na zasobach i umiejętnościach radzenia sobie z nietypowymi trudnościami w obszarze prowadzonego biznesu;
- coaching kariery - zadaniem tej metody jest wspieranie rozwoju osobistego klienta na etapie poszukiwania edukacji zawodowej, wybranej pracy, bądź w czasie wyboru odpowiedniego kierunku dalszego rozwoju. Zazwyczaj po coaching sięga się podczas kariery, gdy niezbędnym staje się określenie nowych obszarów pracy zawodowej dla pracującego już profesjonalisty. Jednakże rekomenduje się również dla osób, które pracują cały czas na jednym stanowisku, wśród tych samych ludzi, przez długi okres ²;
- coaching branżowy - polegają na skoncentrowaniu się na tematyce konkretnej branży biznesowej lub zadaniach wynikających ze szczegółowej dziedziny , bądź sytuacji zawodowej. Dookreślając jest to coaching dla prawników, lekarzy, pielęgniarek, negocjatorów, dla osób pracujących w silnym stresie lub obciążeniu.

Jednak na przestrzeni lat wykształciła się znaczna ilość podgrup rodzajów coachingu związanych z odpowiednimi czynnościami, źródłami teoretycznymi i empirycznymi, będącymi ich fundamentem. Dla współczesnego rynku krajowego najbardziej rozpoznawalnymi są:

- coaching korporacyjny;

¹ Strona internetowa : <https://inewi.pl/Blog/coaching-biznesowy>. Dostęp 20.12.2022 r.

² L. D. Czarkowska, *Coaching jako konstruktywny dialog*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 145-149.

- coaching narzędziowy;
- coaching integralny;
- coaching somatyczny;
- coaching kooperatywny;
- coaching cele brytów;
- coaching nastawiony na rezultat;
- coaching ekspercki;
- coaching koaktywny;
- coaching przywództwa;
- indywidualny coaching w czasie pracy;
- coaching psychologiczny.

W literaturze przedmiotu wśród współczesności w doskonaleniu zawodowym kadr występuje termin mentoringu. W poprzednim podrozdziale pokrótce przedstawiono znaczenie mentoringu, który polega na partnerskiej relacji między liderem a osobą szkoloną, ukierunkowanej na odkrywanie i rozwijanie potencjału pracownika. Głównym założeniem tej relacji jest systematyczna rozmowa z mentorem, dzięki której poszerza on swoją wiedzę oraz rozwija zawodową samoświadomość¹. Jednakże na potrzeby wynikające z niniejszego podrozdziału doprecyzowano i uszczegółowiono ową metodę.

Według definicji Europejskiego Centrum Mentoringu „mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia”. Natomiast jak podają definicje z literatury specjalistycznej jest to „pomoc jednej osoby dla drugiej w dokonaniu istotnych zmian w wiedzy, pracy lub myśleniu”, „poufna relacja między dwojgiem ludzi, w ramach której mogą mieć miejsce eksperymenty, wymiana doświadczeń i nauka oraz rozwijane są umiejętności, wiedza i intuicja”, a także „pomoc ludziom w stawianiu się takimi, jakimi chcą się stać”². W związku z czym, mentor to przewodnik, który doradza, konsultuje, inspiruje oraz wspiera mentorowanego. Dzieli się swoją praktyczną wiedzą i doświadczeniem oraz buduje pozytywną relację z mentorowanym³.

Rolę mentora doskonale zobrazowały autorki *Vademecum mentoringu w pigułce*:

¹ S. Karwala, *Model...*, *op. cit.*, s. 135.

² A. Zajączkowska, H. Gałusa, A. Gotowczyc, *Vademecum mentoringu w pigułce*, Gdańsk, 2016 r., s. 6.

³ *Ibidem*, s. 9.

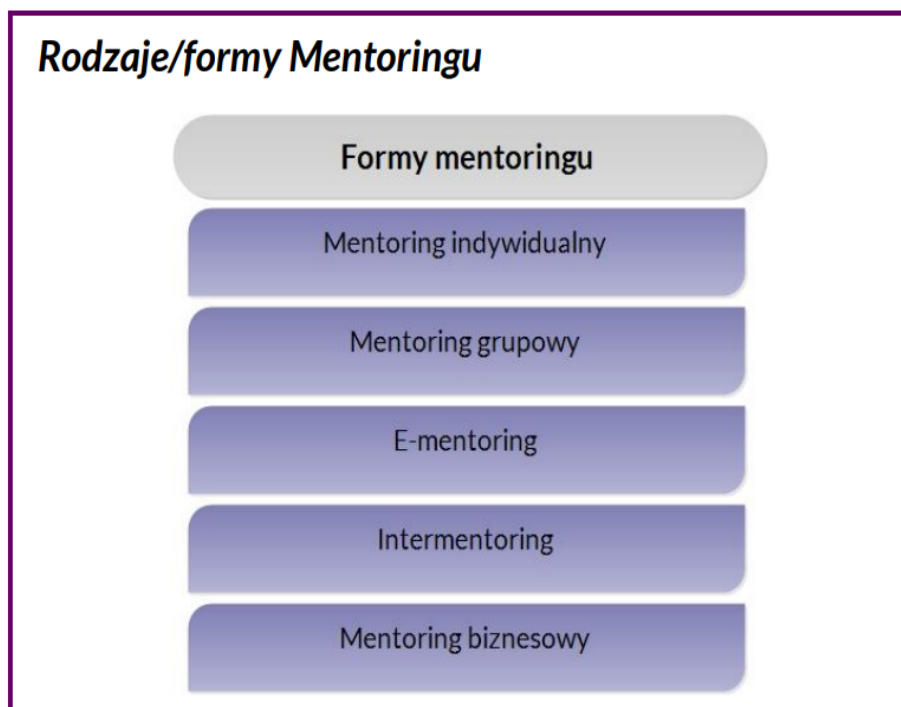
Kim mentor jest, a kim nie jest?

MENTOR JEST:	MENTOR NIE JEST:
Wyjątkowo dobrym słuchaczem.	Gadułą.
Osobą dostrzegającą problemy.	Odpowiedzialny za problem.
Dobrym przewodnikiem, facylitatorem.	Osobą podejmującą decyzje.
Osobą udzielającą rad wynikających z doświadczenia.	Doraźnym lekarstwem.
Osobą proponującą opcje działania.	Emocjonalną podporą.
Osobą pomocą w określaniu zasobów.	Osobą zapewniającą źródła finansowania.
Osobą świadomą własnych ograniczeń.	Skarbnicą wiedzy.
Osobą kompetentną bądź znającą kogoś takiego.	Specjalistą od wszystkiego.
Osobą wiarygodną, która umie współodczuwać w podopiecznym.	Osobą dokonującą subiektywnych ocen.

Źródło: Zajązkowska A, Gałusa H, Gotowczyc A., Vademecum mentoringu w pigułce, Gdańsk, 2016 r., s. 9

Rysunek 2.23 Definicja mentora.

Mentoring w ostatnim czasie stał się ciekawą alternatywą dla coachingu, szczególnie, że może być stosowany jako element strategii HR w ramach rozbudowanych projektów organizacyjnych. Coaching polega na dobrej relacji partnerskiej, mentoring natomiast przypomina układ typu nauczyciel – uczeń. Według Zajązkowskiej, Gałusy oraz Gotowczyc mentoring występuje w pięciu formach, które zostały przedstawione poniżej na rysunku.



Źródło: Zajączkowska A, Gałusa H, Gotowczyc A., *Vademecum mentoringu w pigułce*, Gdańsk, 2016 r., s.11.

Rysunek 2.24
Rodzaje/formy mentoringu.

Mentoring indywidualny to indywidualne spotkania, tzw. mentoring tradycyjny. Relacja w układzie: mentor – podopieczny (1:1). Polega na metodycznym działaniu, gdzie mentor, w wyniku formalnego i monitorowanego procesu jest najpierw szkolony, później dobierany i łączony w parę z podopiecznym¹. Z kolei mentoring grupowy jest formą spotkania o charakterze seminaryjnym, która pozwala mentorowi pracować jednocześnie z kilkoma wybranymi osobami. Podczas spotkań grupa pracuje nad rozwojem kompetencji społecznych. Uczniowie wymieniają się wiedzą i doświadczeniami, wspólnie dzielą się nowymi pomysłami. Trzecią formą mentoringu jest nowoczesna metoda określana e-mentoringiem. Realizowana jest poprzez pracę zdalną oraz elektroniczne komunikatory. W tej formie kontakt między mentorem a uczniem jest bez ograniczeń czasowych jak i geograficznych². Transfer wiedzy i doświadczenia zależy od wykorzystanej technologii IT³. Jeszcze innym rodzajem przedstawianej metody jest intermentoring, czyli forma polegająca na międzypokoleniowym transferze wiedzy i doświadczenia, odbywający się wewnątrz organizacji. Pracownicy w dojrzałym wieku

¹ Strona internetowa: Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>. Dostęp:21.12.2022 r.

² S. Karwala, *op. cit.*, s. 136

³ Zajączkowska A, Gałusa H, Gotowczyc , *Vademecum*, *op. cit.*,s.12.

chętnie pomagają w poprawie umiejętności nowych pracowników. Osoby w starszym wieku uczą się pracy na komunikatorach internetowych, czy też nowoczesnym sprzęcie od młodszych, a starsi przekazują doświadczenie zawodowe i umiejętności młodszemu pokoleniu¹. Ostatnią przedstawioną formą mentoringu jest mentoring biznesu skupiony na rozwoju wiedzy oraz kompetencji twardych (np. *know-how* organizacji) oraz kompetencji miękkich (np. przywództwo)².

Programy mentorskie wymagają ukierunkowania i struktury. Ekspertcy uważają, iż potencjalni mentorzy również powinni uczestniczyć w rozwoju zawodowym, aby dogłębnie poznać cały zależny proces mentoringu. Ich badania dowodzą, że mentorzy wymagają wsparcia i możliwości omawiania problemów, nowych pomysłów i rozwiązań z innymi osobami. Odpowiednie przeszkolenie do rozszerzonej roli nauczyciela mentora poprawia jakość programu mentoringu. Podając za literaturę przedmiotu, w związku z dynamicznym rozwojem kształcenia, sama obecność mentora nie jest wystarczająca. Kluczowym aspektem jest również jego wiedza i doświadczenie na temat wspierania nowych nauczycieli oraz umiejętność instruowania innych³. Mentoring jest metodą, którą można zastosować zazwyczaj w każdej dziedzinie życia. Ukazuje jakże ważną wartość człowieka, umożliwia pomoc innym oraz charakteryzuje się licznymi profitami płynącymi ze spotkania z drugą osobą. Polski rynek usług w odniesieniu do mentoringu dopiero zaczyna się rozwijać⁴.

Ostatnią współczesną metodą ujętą w niniejszej dysertacji jest benchmarking, który dobierany jest w związku z tematem opracowania, wykształcenia autora oraz aktualnego poziomu wiedzy⁵. Pojęcie benchmarking pochodzi od słowa benchmark, który określa normę, lub punkt odniesienia. Zazwyczaj nazywany jest badaniem lub analizą porównawczą. Z kolei w publikacjach można napotkać szereg licznych definicji benchmarkingu. W związku z czym, Benchmarking jest pojęciem o bardzo dużej pojemności znaczeniowej⁶. Jak podaje Anna Horzela „najbardziej zróżnicowany zakres tego pojęcia przedstawił właśnie Adam Węgrzyn w swojej książce pn. *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*”⁷. W swojej pracy, podzielił benchmarking na dwie koncepcje – używaną w procesie doskonalenia

¹ M. Baran, Intermentoring- korzyści zastosowania w firmie, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 2013, nr 1146, s. 272.

² A. Zajączkowska, H. Gałusa, A. Gotowczyc, *Vademecum ...*, op. cit., s.12.

³ J. H. Holloway. „Korzyści z mentoringu”. *Educational Leadership* (tom 58, numer 8, maj 2001). *Stowarzyszenie na rzecz Superwizji i Rozwoju Programów Nauczania*.

⁴ A. Zajączkowska, H. Gałusa, A. Gotowczyc, *Vademecum ...*, op. cit., s.12.

⁵ A. Horzela, *Benchmarking jako podstawa doskonalenia w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Nr 3, 2015 r, s. 91-104.

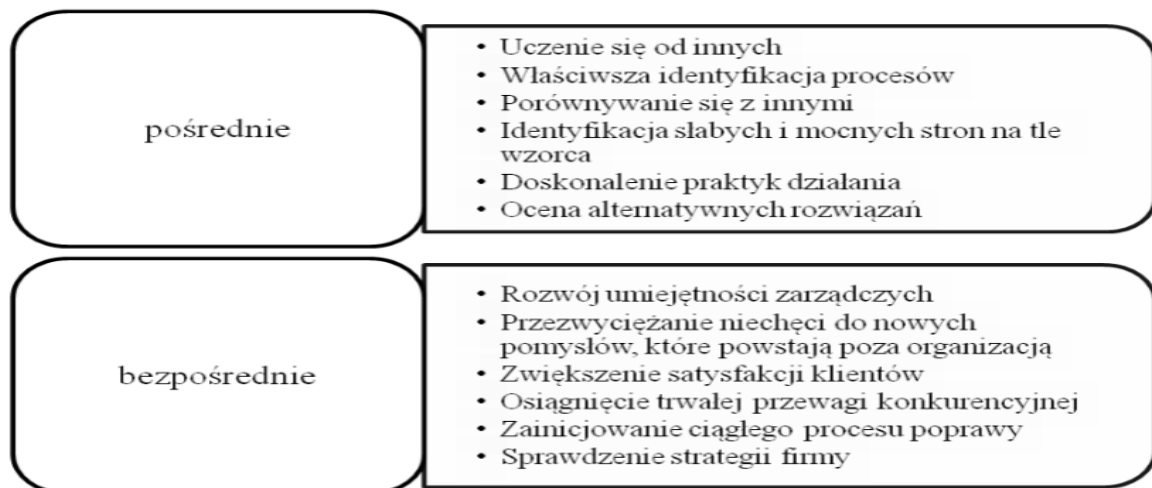
⁶ B. Mucha, UW, *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania zmianami w organizacji* Nr 10, s.111-125.

⁷ *Ibidem*, s. 128.

oraz w pojęciu metody badawczej. W odniesieniu do procesu doskonalenia, przedstawił on benchmarking jako proces polepszenia wyników poprzez stałe wzmacnianie rozumienia, a także dostosowywanie praktyk, pozyskanych na zewnątrz organizacji jak i wewnątrz. Autor ukazuje powyższe, jako porównywanie się z najlepszymi, a także w konsekwencji uczenie się od nich najefektywniejszych form rozwiązywania problemów oraz możliwości osiągnięcia przedłożonych sobie celów. Natomiast benchmarking rozumiany jako pojęcie metody badawczej to pozyskanie wiedzy o najskuteczniejszych rozwiązaniach, które z kolei stosowane jest równocześnie z przedsięwzięciami usprawniającymi, w celu optymalnych „pomiarów porównywalnych wyników działalności innych organizacji i identyfikacji najlepszych praktyk”¹.

Jak podaje z kolei Zbigniew Martyniak benchmarking polega na uczeniu się od najlepszych poprzez porównywanie się z najlepszymi, porównywanie procesów, poszukiwaniu najefektywniejszych metod. Według poglądów autora jest to również proces porównywania własnych rozwiązań z najkorzystniejszymi oraz możliwe ich udoskonalanie oraz wyszukiwanie wzorcowych możliwości postępowania, prowadzących do osiągnięcia efektywnych wyników przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia².

W literaturze specjalistycznej wyszczególniono cele bezpośrednie i pośrednie opisywanego benchmarkingu. Zgodnie z powyższym, uschematyzowano zakres celów działającego benchmarkingu. Poniższy rysunek stanowi ich doprecyzowany podział.



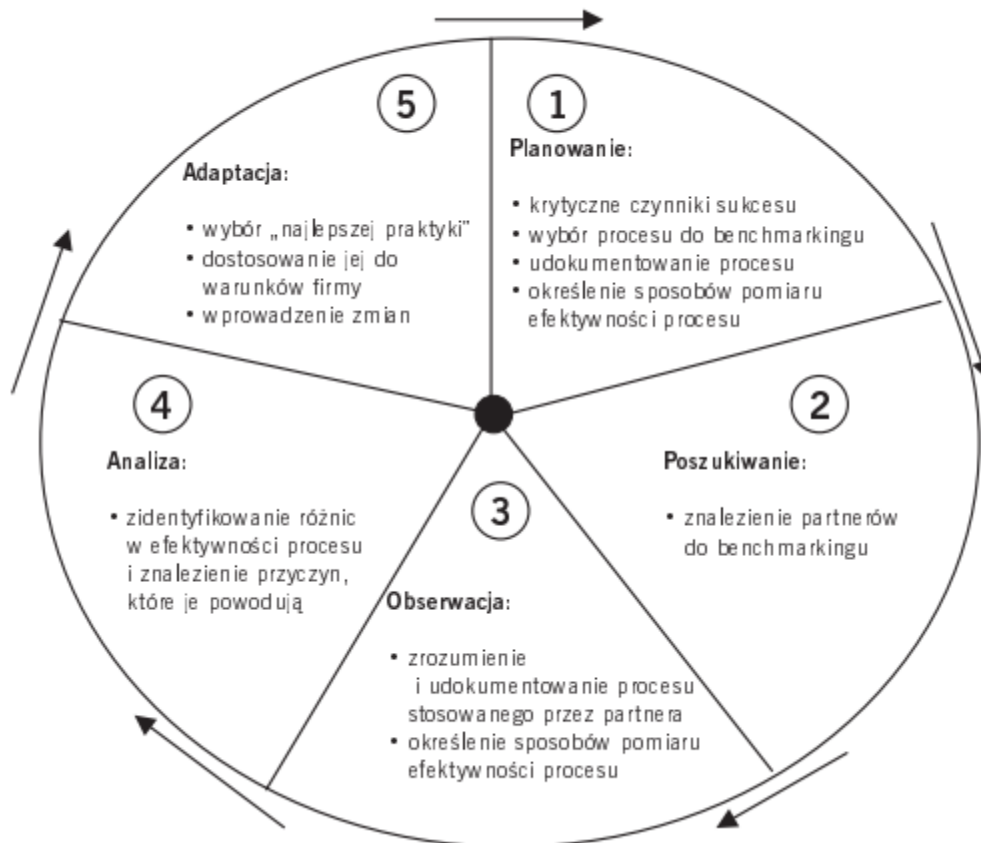
Źródło: Horzela A. *Benchmarking jako podstawa doskonalenia w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Nr 3, 2015 r., s. 91-104.

Rysunek 2.25
Podział benchmarkingu.

¹ B. Mucha, *Benchmarking...*, op. cit., s. 91-104..

² Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa, 1996 r., s. 303- 304.

W literaturze znajdziemy szereg różnorodnych rodzajów benchmarkingu, bowiem stosowane zazwyczaj są: benchmarkingi wewnętrzne, zewnętrzne, konkurencyjne, funkcyjno-ogólne, rodzajowe, horyzontalne, procesowe oraz strategiczne. Jednakże bez względu na ich rodzaj, można wytypować pięć podstawowych faz procesu, a należą do nich: planowanie, poszukiwanie, obserwacja, analiza oraz adaptacja. Poniższy rysunek przedstawia tzw. koło benchmarkingu.



Źródło: Andersen, 1999, s. 291 za: I. Penc-Pietrzak, 2001, s. 24.

Rysunek 2.26
Koło benchmarkingu.

Wdrożenie wszystkich faz benchmarkingu w jedną całość czyli w koło, klasyfikuje go jako nieprzerwany, a wręcz cykliczny proces. Mając na uwadze powyższe, nie powinien on być jednorazowym procesem, realizowanym wyłącznie, kiedy organizacja znajduje się w nieprzychylnych okolicznościach. Zdecydowanie powinien być obligatoryjnie wpisany w strategię firmy, ponieważ wtedy z pewnością przyniesie oczekiwane rezultaty. Według ekspertów benchmarking znajduje coraz to szersze zastosowanie w naszym kraju, z uwagi na

funkcjonalność i zasadność ulepszania działalności organizacji¹. Współczesne organizacje stosują z premedytacją metody i narzędzia benchmarkingu, kreując unikalne wzorce, współtworząc nowoczesne strategie, a co najważniejsze odnosząc efektywności zadowalające wyniki.

Wnioski

Konkludując przeprowadzoną analizę przedmiotu, nasuwa się szereg spostrzeżeń. Mianowicie, nowoczesne wykorzystywanie rozwiązań podczas procesu doskonalenia zawodowego, umożliwia uzyskanie lepszych szczebli zawodowych, poprzez możliwość rozwoju potencjału ludzkiego, a w konsekwencji rozwoju produktywności wszystkich osób w organizacji.

Proces doskonalenia zawodowego odnosi się do kompetencji, które są wręcz pożądane do realizowania pracy na danym stanowisku służbowym. W konsekwencji tego, możliwym staje się owocniejsza współpraca w zespole oraz współdziałania wewnątrz w firmie. Mechanizm edukacji zawodowej to także podnoszenie kultury organizacyjnej zakładu pracy oraz kształtowanie niezwykle ważnych stosunków międzyludzkich. Systematyczność oraz tematyka organizowanych szkoleń, aby była skuteczna, powinna być tożsama z potrzebami pracowników oraz z celami jakie stawia organizacja. Dbanie o personel, a także doskonalenie go zawodowo, wypracowuje wśród załogi lojalność wobec własnej organizacji. Dzięki temu realizują sumiennie jej cele, a co najważniejsze pracują wspólnie na jej sukces².

Skuteczne łączenie współczesnych oraz leciwych form i metod doskonalenia zawodowego wpływa na efektywność całego dalszego procesu. W związku z tym, należy zwrócić szczególną uwagę na formy kształcenia, ponieważ odpowiedni poziom prowadzonych zajęć, umożliwia pracownikom podnoszenie kwalifikacji, które są niezbędne w życiu zawodowym. Stosowanie dostępnych technik połączonych z praktyką, powinny przynosić organizacji oczekiwane rezultaty. Aktywny udział pracownika w szkoleniu oraz jego zaangażowanie, z reguły umożliwia osiągnięcie wyznaczonych celów.

Dzięki współczesnym metodom i technikom szkolenia, a w konsekwencji nowoczesnym technologiom i narzędziom wykorzystującym technologie informatyczne, nauka umożliwia kształcenie w dowolnym miejscu oraz w dowolnym czasie. Reasumując, każda zainteresowana, czy też skierowana przez pracodawcę osobą może korzystać powszechnie

¹ A. Horzela, *Benchmarking*, op. cit. s. 91-104.

² A. Sarapata, *Bodźce...* op. cit., s. 32.

dostępnych i nowoczesnych metod. W tym aspekcie wiek, czy staż pracy, nie stwarza żadnych przeszkód i problemów. Jednakże z najistotniejszych elementów jakie daje nam współczesność to również mniejsze inwestowanie w szkolenia zdalne niż stacjonarne.

W perspektywicznym ujęciu nadchodzący czas będzie należeć do sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy, a także do wszechobecnego Internetu gigabitowego. W związku z tym, nie każdy zdaje sobie sprawę z rozwiązań, jakie trafią w nasze ręce dzięki zastosowaniu technologii przyszłości w praktyce szkoleniowej. Rozszerzając ten wątek doskonalenie zawodowe w odniesieniu do e – edukacji ma szerokie zastosowanie oraz jest dość rozwojowe.

Ustawiczne doskonalenie zawodowe organizacji oraz dążenie do polepszania realizowanych celów i zadań jest nieodzownym procesem w każdej organizacji, ale i wręcz konieczne w gospodarce globalnej ¹.

¹ A. Horzela, *Benchmarking...*, op. cit., s. 91-104.

Rozdział 3 ORGANIZACJA DOSKONALENIA ZAWODOWEGO W PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ

W rozdziale trzecim został przedstawiony proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej. Przeprowadzone badania miały za zadanie rozwiązanie **szczegółowego problemu badawczego** uwzględnionego w pytaniu: *jak wygląda organizacja doskonalenia zawodowego w formacji mundurowej - Państwowej Straży Pożarnej*, w odniesieniu do zmienowości systemu, a także przeanalizowanie przyjętej **hipotezy**, która stanowi przypuszczenie, iż organizacja doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jest podporządkowana określonym trybom i dotyczy zmienowości, której podlegają wszyscy funkcjonariusze pełniący służbę.

Dodatkowo w celu rozwiązania wskazanego problemu badawczego, a także weryfikacji sformułowanej hipotezy zastosowano poniższe metody badawcze:

- analizę – używaną przede wszystkim w badaniu literatury przedmiotu;
- uogólnienie – określenie podobieństw oraz różnic;
- porównanie – dokonywanie porównania ze sobą kilku zagadnień, w wyniku czego kształtuje się szczegółowy obraz podobieństw i różnic;
- syntezę – stosowaną podczas scalania produktów analizy w syntetyczną całość;
- abstrahowanie – wykorzystywane do wyodrębnienia bądź pomijania określonych elementów.

Zgodnie z teorią znanego amerykańskiego psychologa - Abraham Maslow, autora sekwencji potrzeb od najbardziej podstawowych do potrzeb wyższego szczebla, potrzeby samorealizacji uwzględniono jako te na samym szczycie hierarchii¹. W związku z powyższym, do potrzeb samorealizacji zasadnym jest uwzględnienie chęci samodoskonalenia się na różnych płaszczyznach, a w dalszej kolejności potrzeby badanego w niniejszej dysertacji doskonalenia zawodowego.

Doskonalenie zawodowe jest procesem „systematycznego aktualizowania, modernizowania, pogłębiania oraz uzupełniania wiedzy i umiejętności w celu dostosowania ich do zmieniających się wymagań stanowisk pracy, w związku z postępem naukowo-technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym”². Doskonalenie daje możliwość utrzymania umiejętności oraz wiedzy na odpowiednim wysokim poziomie. Dzięki funkcji

¹ A. Maslow, *Teoria ludzkich potrzeb* w: „Przegląd psychologiczny”, Toronto 1943, s. 370-396.

²Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, WSP, Bydgoszcz – Włocławek 2004, s. 367.

rekonstrukcyjnej, a także renowacyjnej doskonalenia zawodowego, osoby uczestniczące w tym procesie odświeżają wiedzę i uzupełniają kompetencyjne luki. Są to procesy dość istotne z punktu widzenia zadań, jakie stoją przed Państwową Strażą Pożarną, jak i również z punktu widzenia zasad pełnienia służby oraz zmian technologicznych i cywilizacyjnych¹.

Realizowanie tak wielopłaszczyznowego zakresu obowiązków i odpowiedzialności, wymaga nie tylko różnego rodzaju innowacyjnych środków technicznych, ale i również kadry o wszechstronnych umiejętnościach i kwalifikacjach, które można optymalizować poprzez doskonalenie zawodowe. Permanentny rozwój cywilizacyjny nowatorskich technologii oraz techniki sprawiają, iż w służbie funkcjonariusza pojawiają się coraz to bardziej nowoczesne urządzenia, sprzęt oraz środki wspomagające działania ratowniczo - gaśnicze. Uzyskanie podstawowych kwalifikacji zawodowych, oczywiście daje możliwości realizowania zadań w zawodzie strażaka na poziomie podstawowym, aczkolwiek perspektywicznie nie wystarcza, aby w pełni wykonywać wszystkie powierzone mu zadania. Powyższe stwierdzenie wynika głównie z warunków pełnienia służby, procesów globalizacyjnych, a także istotnych przemian cywilizacyjnych oraz pojawiających się w nowych zagrożeniach. W związku z powyższym, wprowadzony został obowiązek doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej². Doskonalenie zawodowe jest nierozłącznym elementem służby strażaków, które daje możliwość poszerzenia tak potrzebnych im umiejętności oraz nawyków, pozwalających na podnoszenie efektywności działań ratowniczo-gaśniczych. Dlatego też wszyscy strażacy Państwowej Straży Pożarnej zobowiązani są do aktywnego uczestnictwa w doskonaleniu zawodowym. Proces omawianego doskonalenia jest także dość istotnie powiązany z zakresem obowiązków wykonywanych przez nich w trakcie pełnienia służby.

Odnosząc się do rangi zawodów, proces doskonalenia zawodowego można zaobserwować w wielu dziedzinach. Otóż nie tylko formacje mundurowe usprawniają ten system. Przykładem może być tu krajowa adwokatura. Prezydium Naczelnej Rady Adwokackiej podjął uchwałę, która wprowadziła możliwość uzyskania punktów w ramach doskonalenia zawodowego za udział w webinarach, wykładach, seminariach, bądź w doskonaleniu opartym na zweryfikowanej lekturze danych artykułów. Obowiązkiem doskonalenia zawodowego objęci są wszyscy adwokaci, wykonujący zawód oraz wykonujący stałą praktykę.

¹ Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016.

² T. Krukowski, Staśko R., Wolański R., „Specyfikacja kształcenia i doskonalenia zawodowego w obszarze taktyczno – technicznym jednostek ochrony przeciwpożarowej”, „Edukacja – Technika – Informatyka”, 2018, nr 1/23/2018. Pobrano z <https://bibliotekanauki.pl/articles/457424>.

3.1. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy wykonujących zadania związane z bezpośrednim udziałem w działaniach ratowniczo – gaśniczych.

W Państwowej Straży Pożarnej fundamentem zasad prowadzenia i realizacji doskonalenia zawodowego jest opracowany, szczegółowy program dotyczący organizacji doskonalenia zawodowego, który reguluje wszystkie zagadnienia w tym zakresie ¹.

Doskonalenie zawodowe w tejże formacji mundurowej obejmuje szeroki wachlarz możliwości. Warty podkreślenia są przede wszystkim:

- „ćwiczenia - to forma doskonalenia obejmująca zespół czynności wykonywanych i wielokrotnie powtarzanych, celem zapewnienia praktycznego przygotowania do prowadzenia działań ratowniczych;
- ćwiczenia aplikacyjne - to ćwiczenia na mapach i operacyjnych planach ratowniczych oraz praca na procedurach i dokumentach służbowych z zastosowaniem symulowanych scenariuszy, w których siły i środki dysponowane są wyłącznie bez ich faktycznego użycia;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe - to forma szkolenia obejmująca rodzaj ćwiczeń taktycznych (operacyjnych) stosowanych w szkoleniu dowódców i sztabów w zakresie doskonalenia w zespołowym działaniu, podnoszenia umiejętności rozwiązania taktycznych zadań bojowych, dowodzenia sztabami itp.;
- ćwiczenia na obiektach - to ćwiczenia taktyczne prowadzone na obiektach, w celu weryfikowania gotowości operacyjnej sił i środków do wykonywania działań ratowniczych, a także przygotowania obiektów, bądź terenów do prowadzenia działań ratowniczych,
- ćwiczenia zgrywające - to ćwiczenia taktyczne pododdziałów, których celem jest zgrywanie elementów kierowania działaniami ratowniczymi, na różnych poziomach kierowania;
- odprawy szkoleniowe - to spotkanie, podczas którego występuje przedstawienie i przedyskutowanie problemu, wymiana informacji i doświadczeń, przekazanie nowej wiedzy, w celu podwyższenia kwalifikacji i kompetencji w omawianym zakresie;
- samokształcenie kierowane - to forma szkolenia umożliwiająca uzyskanie, aktualizowanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności, na podstawie materiałów przekazanych przez organizatora zajęć, przy jednoczesnym zapewnieniu konsultacji z instruktorem;

¹Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016.

- seminarium - to spotkanie specjalistów zajmujących się określoną dziedziną wiedzy. W przeciwieństwie do biernego wysłuchiwanie wiedzy na wykładzie, pozwala nie tylko na zapoznanie się z nową wiedzą, ale utrwalenie już posiadanej, nauczenie się umiejętności argumentowania w dyskusji, uzasadniania własnego stanowiska itd.;
- warsztaty - to zajęcia praktyczne doskonalące daną umiejętność zawodową”¹.

Według zasad doskonalenia zawodowego, strażak realizuje doskonalenie przez cały rok kalendarzowy. Natomiast indywidualną ocenę funkcjonariusza sporządza się już w oparciu o przepisy rozporządzenia². Ocena indywidualna wraz z oceną umiejętności oraz kompetencji jakie posiada strażak, pozwala na kompletne sporządzenie indywidualnej opinii. „Z kolei ocena efektywności szkolenia jest koniecznym składnikiem systematycznego modelu szkolenia”³.

W poprzednich, już nieaktualnych zasadach organizacji doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej z 2015 roku, ocena indywidualna funkcjonariusza oparta była o system punktowy, a także prowadzona w indywidualnej karcie doskonalenia. Zasady przyznawania ilości punktów wynikały z ewidencjonowania obecności lub prowadzenia różnych form doskonalenia. Jak już wskazano, strażacy zobowiązani byli w swoim rozkładzie czasu służby ewidencjonować uczestnictwo w doskonaleniu zawodowym w indywidualnej karcie oceny doskonalenia zawodowego. W danym okresie rozliczeniowym strażak zobowiązany był do uzyskania 20 punktów edukacyjnych. Funkcjonariuszom, którym rozpoczęli służbę w niepełnym okresie, daną liczbę punktów przeliczało się proporcjonalnie do okresu pełnienia służby, zaokrąglając do pełnego punktu. W sytuacji podczas długotrwałej nieobecności strażaka, która uniemożliwiła uzyskanie przez niego odpowiedniej liczby punktów, uprawniony do powołania lub mianowania posiadał możliwość obniżenia danego limitu punktów w okresie rozliczeniowym proporcjonalnie do okresu nieobecności strażaka. Nie uzyskanie wymaganej liczby punktów miało istotny wpływ na indywidualną ocenę okresową strażaka, wysokość dodatku służbowego oraz dalszy system awansowy w służbie.

W zatwierdzonych w 2016 roku aktualnie obowiązujących zasadach organizacji doskonalenia zawodowego w PSP wprowadzono pewne modyfikację procesu doskonalenia zawodowego. Rozgraniczono proces organizacji i realizacji doskonalenia zawodowego, jako

¹Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

²Rozporządzenie MSWiA z dnia 19 kwietnia 2006 r., w sprawie opiniowania służbowego strażaka Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. (Dz.U. z 2022 r., poz. 1405).

³I. Janiak, *Badanie efektywności szkoleń pracowniczych*. [w:] Sukces w zarządzaniu. *Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospoleczne*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 900. Wrocław 2001, s. 95.

nałożonego obowiązku na bezpośrednich przełożonych funkcjonariuszy, od oceny efektów doskonalenia prowadzonej przez ośrodki szkolenia. Weryfikacja umiejętności ratowniczych prowadzona jest przede wszystkim przez wykwalifikowaną kadrę dydaktyczną szkół i ośrodków szkolenia, na utworzonych do tego celu stanowiskach do ćwiczeń na poligonach pożarniczych. Dodatkowym usprawnieniem zostało ujednoczenie form kontrolowania i sprawdzania wiedzy oraz umiejętności funkcjonariuszy w podsumowujący cykl. Szkolenie podsumowujące cykl doskonalenia zawodowego funkcjonariusza pełniącego służbę w zmiennym rozkładzie czasu służby, powinno zostać zrealizowane w formie trzydniowych spotkań. Jednostką organizacji szkoleń podsumowujących są:

- szkoły - dla strażaków szkolnej jednostki ratowniczo-gaśniczej,
- ośrodki szkolenia¹.

Wybór modelu oceny efektywności jaki zastosowano w pożarnictwie jest istotną decyzją, gdyż pozyskane informacje w wyniku procesu oceny będą stanowić dane do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym².

Państwowa Straż Pożarna posiada własny system kształcenia i szkolenia, którego elementami są szkoły Państwowej Straży Pożarnej oraz ośrodki szkolenia w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej. Realizowane jest w nich kształcenie oraz szkolenia doskonalące, w tym kursy specjalistyczne. Doskonalenia zawodowe odbywają się zazwyczaj w komendach wojewódzkich, miejskich/powiatowych PSP, a także w ośrodkach szkoleniowych w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej oraz w szkołach Państwowej Straży Pożarnej. Są one bezpłatne dla danego strażaka i stanowią integralną część jego służby. Podając za literaturę przedmiotu „pracodawcy w kraju często działają w tej kwestii dwutorowo i do zwiększania wiedzy i umiejętności pracowniczych zachęcają poprzez właśnie finansowanie doskonalenia”³.

Weryfikacji umiejętności ratowniczych na danym stanowisku dokonywać będzie odpowiednio wyszkolona i wykwalifikowana kadra. Według Wincentego Okonia to właśnie do najważniejszych składników systemu kształcenia zalicza się sposób przekazywania treści kształcenia wraz ze sposobem sprawdzania osiągniętych wyników oraz kompetencji

¹ Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016.

² M. Sułkowski, Wolniak R., *Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2013, nr 1900.

³ D. Tokarska, *Stabilizacja zatrudnienia a chęć doskonalenia kompetencji zawodowych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2018, nr 369.

instruktorów/szkoleniowców wraz z ich zaangażowaniem¹. Generalną intencją jest utrzymanie wysokiego poziomu kompetencji na zajmowanym stanowisku służbowym².

Zajęcia prowadzą wykładowcy o wielu specjalnościach, wykorzystujący do zajęć specjalistyczne pracownie, laboratoria oraz stanowiska poligonowe z zakresu ratownictwa technicznego, ekologicznego, chemicznego, czy też gaszenia pożarów. Uzupełnieniem wspomnianego zaplecza dydaktycznego są także wydawnictwa, które są pomocne dla słuchaczy ale i wykładowców. Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej przystąpiła do stworzenia jak najlepszych warunków publikacji wydawnictw o tematyce pożarniczej, przydatnych zarówno w procesie kształcenia pożarniczego w szkołach i ośrodkach szkolenia w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej, jak i doskonalenia zawodowego strażaków, pełniących służbę w jednostkach organizacyjnych PSP.

Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy wykonujących zadania związane z bezpośrednim udziałem w działaniach ratowniczo – gaśniczych dotyczy:

- strażaków jednostek ratowniczo - gaśniczych;
 - strażaków systemu codziennego, wykonujących zadania związane z bezpośrednim udziałem w działaniach ratowniczo-gaśniczych;
 - etatowych i nieetatowych obsad stanowiska kierowania;
- ale i także:
- instruktorów/koordynatorów prowadzących doskonalenie zawodowe z poszczególnych dziedzin ratownictwa oraz tych, którzy są specjalistami w ratownictwie medycznym;
 - funkcjonariuszy wchodzących w skład specjalistycznych grup ratowniczych.

Odpowiedzialnym za organizację i realizację doskonalenia zawodowego w komendzie powiatowej/miejskiej Państwowej Straży Pożarnej jest komendant powiatowy/miejski Państwowej Straży Pożarnej. Służbowe zadania realizuje przy pomocy:

- dowódców jednostek ratowniczo-gaśniczych w stosunku do podległych strażaków jednostek ratowniczo-gaśniczych;
- dowódców specjalistycznych grup ratowniczych – w stosunku do strażaków wchodzących w skład specjalistycznych grup ratowniczych;
- kierowników komórek nadzorujących pracę stanowisk kierowania – w stosunku do etatowych i nieetatowych obsad stanowisk kierowania w komendach powiatowych/miejskich Państwowej Straży Pożarnej.

¹ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998. s.62.

² Komenda Główna PSP, „*Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP*”, Warszawa 2016 r..

Z kolei nadzór nad procesem doskonalenia zawodowego wdrażanym w komendzie powiatowej/miejskiej PSP utrzymuje komendant wojewódzki Państwowej Straży Pożarnej przy pomocy naczelnika ośrodka szkolenia lub innego naczelnika właściwego do spraw dotyczących szkolenia.

Uwzględniając hierarchię struktury przedstawianej formacji mundurowej, odpowiedzialność za organizację, a także realizację doskonalenia zawodowego na poziomie komendy wojewódzkiej ponosi komendant wojewódzki Państwowej Straży Pożarnej. Ww. kierownik jednostki organizacyjnej Państwowej Straży Pożarnej realizuje wyżej przedstawione zadania przy pomocy takich osób jak:

- naczelnika ośrodka szkolenia oraz koordynatorów poszczególnych dziedzin ratownictwa – w stosunku do instruktorów doskonalenia zawodowego poszczególnych dziedzin ratownictwa oraz specjalistów ratownictwa medycznego;
- wojewódzkiego koordynatora ratownictwa medycznego oraz naczelnika ośrodka szkolenia – w stosunku do powiatowych koordynatorów ratownictwa medycznego;
- naczelnika wydziału operacyjnego oraz naczelnika ośrodka szkolenia – w stosunku do etatowych i nieetatowych obsad stanowisk kierowania.

Analogicznie proces ten odbywa się w Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej.

Odpowiedzialnym za organizację i realizację doskonalenia zawodowego strażaków pełniących służbę w zmianowym rozkładzie czasu służby w szkołach Państwowej Straży Pożarnej jest dany komendant szkoły Państwowej Straży Pożarnej. Zadania te wykonuje przy pomocy naczelnika wydziału szkolenia/kształcenia oraz dowódców szkolnych jednostek ratowniczo-gaśniczych w stosunku do podległych strażaków szkolnych jednostek ratowniczo-gaśniczych.

„Doskonalenie zawodowe jest procesem trwającym od podjęcia decyzji o wyborze zawodu poprzez cały okres swojej aktywności zawodowej”¹. Jak już wcześniej zasygnalizowano w niniejszej dysertacji, doskonalenie prowadzone jest dla funkcjonariuszy jednostek ratowniczo - gaśniczych w cyklu rocznym, tj. w okresie od dnia 2 stycznia do dnia 31 grudnia. Cykl roczny doskonalenia zawodowego powinien obejmować minimum 240 jednostek lekcyjnych(jednostka lekcyjna – 45 minut). Tematyka zajęć powinna obejmować przede wszystkim zakres podstawowy z 9 obszarów:

¹ G. Kosiba, *Doskonalenie zawodowe nauczycieli – kategorie, kompetencje, praktyka*. Forum Oświatowe, 2(47), 2012 r., 123-138.

- ratownictwo medyczne;
- ratownictwo techniczne;
- ratownictwo chemiczne i ekologiczne;
- ratownictwo wodne, prowadzone na obszarach wodnych, również tych z obszaru ratownictwa lodowego;
- ratownictwo wysokościowe;
- działania poszukiwawczo-ratownicze;
- taktyka zwalczania pożarów;
- doskonalenie umiejętności prowadzenia pojazdów pożarniczych;
- kierowanie działaniami ratowniczo – gaśniczymi na poziomie interwencyjnym;
- zagadnienia odnoszące się do jak najlepszego przygotowania pod względem fizycznym dla prowadzenia odpowiednich działań ratowniczych;
- psychoedukacja.

Kluczowym aspektem w procesie doskonalenia zawodowego jest sporządzenie i terminowa realizacja niżej wymienionych dokumentów ¹ (załącznik 2):



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.1
Dokumenty w procesie doskonalenia zawodowego.

¹Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

Niezbędną dokumentację doskonalenia zawodowego w JRG jest dziennik doskonalenia zawodowego, w którym dokumentuje się przebieg poszczególnych zajęć zmian służbowych w danym roku. Obowiązkowe dokumentowanie zajęć doskonalenia zawodowego należy prowadzić systematycznie, odrębnie dla każdej zmiany służbowej, a w tejże formacji funkcjonują trzy zmiany (I,II,III).

Integralną częścią procesu przedmiotowego doskonalenia tworzą również niżej przedstawione dokumenty:

- rozkaz w sprawie przeprowadzenia ćwiczeń,
- dokumentacja operacyjna ćwiczeń,
- karta rozpoznania operacyjnego obiektu,
- sprawozdanie z realizacji zajęć doskonalenia zawodowego.

Roczny, ramowy plan doskonalenia zawodowego JRG oraz roczny harmonogram ćwiczeń na obiektach podlegają zatwierdzeniu przez komendanta powiatowego/miejskiego Państwowej Straży Pożarnej, do dnia 15 grudnia każdego roku.

W przypadku funkcjonowania w komendzie powiatowej/miejskiej Państwowej Straży Pożarnej specjalistycznej grupy ratowniczej, dowódca grupy za pośrednictwem właściwego komendanta powiatowego/miejskiego Państwowej Straży Pożarnej, przedstawia do zatwierdzenia komendantowi wojewódzkiemu Państwowej Straży Pożarnej plan realizacji doskonalenia zawodowego danej grupy również do dnia 15 grudnia każdego roku¹. Z kolei miesięczne plany doskonalenia zawodowego JRG zatwierdzają dowódcy tych jednostek, w terminie do 15 dnia miesiąca poprzedzającego.

Podczas przygotowania planów doskonalenia zawodowego należy wziąć pod uwagę niżej wymienione aspekty:

- zadania na poziomie podstawowym oraz specjalistycznym - jeżeli jest utworzona w danej komendzie specjalistyczna grupa ratownicza,
- informacje ujęte w planie ratowniczym, analizie zagrożeń i zdarzeń przewidywanych na danym obszarze chronionym,
- pojazdy oraz sprzęt ratowniczy znajdujący się na wyposażeniu danej jednostki,
- stopień przygotowania funkcjonariuszy zmian służbowych,
- specjalizację jednostki - jeżeli funkcjonuje w danej komendzie specjalistyczna grupa ratownicza,

¹Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

- zatwierdzone programy szkoleń doskonalących,
- materiały szkoleniowe, zalecenia i wnioski pokontrolne,
- analizy z prowadzonych działań ratowniczo-gaśniczych,
- sprawność fizyczną funkcjonariuszy,
- literaturę specjalistyczną,
- potrzeby wynikające ze specyfiki własnego obszaru działania.

Na etapie przygotowywania planów doskonalenia istotnym jest, aby łączyć ćwiczenia różnych grup ratowniczych działających w danym województwie. Powyższe, ma za zadanie w pewnym wymiarze udoskonalić współpracę podczas działań na poziomie specjalistycznym. Koncepcja ta przynajmniej raz w roku winna znaleźć się w planie doskonalenia. Możliwe jest również łączenie ćwiczeń z doskonaleniem organizowanym przez koordynatora danej dziedziny ratowniczej dla dowódców grup specjalistycznych. W sytuacji kiedy odbywają się szkolenia dla druhow z Ochotniczych Staży Pożarnych, dowódca JRG może odstąpić w danym dniu od przeprowadzenia zajęć doskonalenia zawodowego swoim podwładnym¹.

Doskonalenie zawodowe przebiega w trakcie zmiany służbowej, w dni od poniedziałku do soboty, z wyłączeniem niedziel oraz dni świątecznych. Wymiar szkolenia to nie mniej niż trzy jednostki lekcyjne, czyli minimum 135 minut. Należy również zaznaczyć, iż integralną częścią doskonalenia zawodowego są również zajęcia z wychowania fizycznego, które należy realizować na każdej możliwej zmianie służbowej. Zajęcia fizyczne prowadzą do jak najlepszego przygotowania pod względem fizycznym dla prowadzenia skutecznych działań ratowniczo-gaśniczych. Mają one na celu działania zapewniające poniższe sekwencje:

¹ Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 3.2
Wpływ zajęć fizycznych na funkcjonariusza.

Zajęcia fizyczne winny być prowadzone grupowo, bądź indywidualnie oraz realizowane w następujących punktach i obiektach :

- sale sportowe, wyposażone w niezbędny sprzęt i urządzenia sportowe;
- poligony;
- boiska;
- bieżnie;
- lasy, parki;
- inne obiekty pozwalające na wykonywanie ćwiczeń.

W procesie doskonalenia zawodowego należy uwzględniać ogólne zasady dydaktyki, ale przede wszystkim stosować i konstruktywnie łączyć różnorodne metody edukacji, stosując poniższe formy zajęć:

- zajęcia teoretyczne;
- zajęcia z wychowania fizycznego;
- zajęcia praktyczne, w tym ćwiczenia ze sprzętem;
- ćwiczenia na obiektach;
- samokształcenie kierowane.

Podając za A. Tiwan wiedza teoretyczna generowana jest przede wszystkim w oparciu o informacje i dane o elemencie, obiekcie rzeczywistości. Jednakże w ujęciu praktycznym, mamy styczność z „wiedzą typu *know-how*, czyli wiedzą, jak coś zrobić”¹. Wiedza praktyczna umożliwia nam z kolei przewidywanie, przypadkowe skojarzenia, a także podejmowanie decyzji dotyczących przyszłości, w sytuacji gdy wiedza teoretyczna zawiera po prostu fakty dotyczące odpowiednich fragmentów rzeczywistości². Interesujące i zasadne spostrzeżenia w tematyce szkoleń i doskonań zawodowych wysunął także dr Paweł Makowiec, który uważał iż optymalny efekt osiąga się właśnie poprzez stosowanie elastycznych, różnorodnych form doskonalenia umiejętności oraz przekazywania tej wiedzy³.

Zajęcia doskonalenia zawodowego powinny być realizowane z wykorzystaniem różnych materiałów dydaktycznych. Mogą nimi być przykładowo poniższe możliwości:

- skrypty znajdując się w posiadaniu danej jednostki organizacyjnej,
- prezentacje multimedialne;
- filmy instruktażowe;
- instrukcje obsługi czy eksploatacji sprzętu;
- konspekty zajęć;
- instrukcje rekomendowane przez Komendę Główną Państwowej Straży Pożarnej;
- oraz wszystkie dostępne materiały dydaktyczne, w tym dokumenty znajdujące się w Bazie Wiedzy Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej⁴.

Możliwości dla doskonalenia zawodowego nie muszą pochodzić tylko i wyłącznie ze szkoleń, ale mogą być pozyskiwane z pracy, literatury, wymiany wartościowych doświadczeń, jeśli oczywiście funkcjonariusz potrafi przeobrazić to w proces doskonalenia.

Organizatorem zajęć doskonalenia zawodowego w Jednostce Ratowniczo-Gaśniczej jest dowódca danej jednostki. Zajęcia dydaktyczne powinny być prowadzone przez funkcjonariuszy posiadających odpowiednie przygotowanie merytoryczne na danym stanowisku, bądź doświadczenie zawodowe w zakresie obszaru szkoleniowego, w tym obsługi urządzeń pożarniczych oraz sprzętu. W odniesieniu do wymienionych pracowników realizujących proces doskonalenia, nie wymaga się przygotowania pedagogicznego. Po przeprowadzonych zajęciach każdy prowadzący jest zobowiązany przygotować sprawozdanie z realizacji przeprowadzonych zajęć doskonalenia zawodowego. Odpowiedzialnymi za systematyczne

¹A. Tiwan, *Przewodnik zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2003

² Ibidem.

³ P. Makowiec, *Poradnik metodyczny instruktora*, Wydawnictwo Dowództwa Wojsk Obrony Terytorialnej – Legii Akademickiej Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 2018, s. 24-25.

⁴ Baza Wiedzy KG PSP, strona internetowa <https://www.gov.pl/web/kgpsp/baza>, Dostęp 22.11.2022 r.

dokonywanie rozliczeń obecności na zajęciach, a także analizowanie stanu wiedzy i umiejętności funkcjonariuszy są dowódcy zmian w JRG danej komendy.

Efektywność doskonalenia można analizować dopiero wtedy, gdy jest ona rzeczywiście mierzona i analizowana na każdym etapie przeprowadzania doskonalenia¹. Szereg ekspertów jako fundamentalny element procesu doskonalenia zawodowego uważa analizę potrzeb w tej dziedzinie. Umożliwia ona zapoznanie się z rozbieżnościami powstałymi między tym, co dzieje się w danej organizacji a tym, co dziać się w niej powinno².

W sytuacji kiedy funkcjonariusz był nieobecny na zajęciach doskonalenia zawodowego, zobligowany zostaje do uzupełnienia umiejętności i wiedzy w najbliższym możliwym terminie poprzez samokształcenie kierowane. Samokształcenie kierowane „jest formą szkolenia umożliwiającą uzyskanie, aktualizowanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności, na podstawie materiałów przekazanych przez organizatora szkolenia, w szczególności przy zastosowaniu poczty elektronicznej, Internetu, etc.”³. Przedmiotowe uzupełnienie wiedzy funkcjonariusz odnotowuje wpisem w dokumentacji doskonalenia zawodowego, po wcześniejszej akceptacji tego faktu przez dowódcę JRG.

Jak wskazano powyżej w niniejszej dysertacji, aby efekty doskonalenia zawodowego przynosiły jak najlepsze efekty, proces kształcenia nie może opierać się na samej „suchej teorii”⁴. Niezbędnym czynnikiem w tej kwestii jest wiedza praktyczna. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy w aspekcie praktycznym winno uwzględniać wspomnianą praktykę, a także wykorzystanie najnowszego sprzętu, którym posługuje w trakcie pracy zawodowej. Rozwój nowoczesnych technologii wymusza zastosowanie do procesu doskonalenia tzw. „nowych mediów”⁵, „umożliwiających utrwalanie wiedzy i nabywanie nowych umiejętności, a w następstwie pogłębianiu atrakcyjności prowadzonych zajęć dydaktycznych”⁶.

Podczas organizacji zajęć praktycznych, jak i teoretycznych obligatoryjnie należy uwzględniać wymagania z zakresu bezpieczeństwa i higieny służby strażaków. Wymagania te regulujem.in. rozporządzenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby

¹ M. Kunasz, „Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty”, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 3, 129-141 2008.

² M. Armstrong, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 454.

³ Strona internetowa <https://www.seka.pl/slownik-pojec/samokształcenie-kierowane/>, Dostęp 22.11.2022 r.

⁴ Strona internetowa <https://wu.po.opole.pl/sucha-teoria-nie-wystarczy-podsumowanie-cyklad-szkolen-bazar/>. Dostęp : 22.07.2022 r.

⁵ T. Krukowski, Staško R., Wolański R., „Specyfikacja kształcenia i doskonalenia zawodowego w obszarze taktyczno – technicznym jednostek ochrony przeciwpożarowej”, „Edukacja – Technika – Informatyka”, 2018, nr 1/23/2018. Pobrano z <https://bibliotekanauki.pl/articles/457424>.

⁶ Ibidem.

strażaków Państwowej Straży Pożarnej. „ Rozporządzenie nakreśla szczegółowe warunki bezpieczeństwa i higieny służby strażaków, z uwzględnieniem wymagań:

- bezpieczeństwa i higieny służby w obiektach przeznaczonych dla jednostek ratowniczo-gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej;
- w zakresie wyposażenia strażaków w środki ochrony indywidualnej;
- w zakresie zabezpieczenia medycznego strażaków podczas akcji ratowniczej, ćwiczeń i szkolenia;
- bezpieczeństwa i higieny służby podczas akcji ratowniczej, ćwiczeń i szkolenia”¹.

Zgodnie z literą prawa organizator szkolenia lub ćwiczeń zobligowany jest zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki ich prowadzenia. Podczas ćwiczeń lub szkoleń (dot. procesu doskonalenia zawodowego) dopuszcza się funkcjonariusza, który posiada aktualne orzeczenie lekarskie wskazane w programie ćwiczeń lub szkolenia, a także aktualne zaświadczenie o odbyciu szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny służby. Przygotowując oraz przeprowadzając ćwiczenia, bądź szkolenia, minimalizuje się wystąpienie sytuacji zagrażającej zdrowiu lub życiu funkcjonariusza.

Tym samym nie prowadzi się ćwiczeń lub szkoleń:

- w związku z wykonywaniem skoków ćwiczebnych na skokochrony;
- z wykorzystaniem osób do pozoracji, jeżeli zagrażałoby to ich zdrowiu lub życiu - osoby przygotowujące pozorację oraz pozorantów wyposaża się w odpowiednie środki ochrony indywidualnej;
- poniżej poziomu terenu, na wysokości oraz na wodzie i pod wodą z wykorzystaniem osób – pozorantów, nieposiadających umiejętności w zakresie danej specjalizacji;
- w miejscach o dość sporym natężeniu ruchu, bez wcześniejszego zabezpieczenia tych miejsc;
- pod powierzchnią wody i na powierzchni, w miejscach niebezpiecznych bez sprzętu ratunkowego, właściwego nadzoru, środków łączności i zabezpieczenia;
- poniżej poziomu terenu i na wysokości oraz z użyciem statku powietrznego bez kompletnego zabezpieczenia oraz środków łączności”².

¹ Rozporządzenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej (Dz.U. z 2021 r., poz. 1681.)

² Ibidem

Miejsce szkolenia lub teren ćwiczeń zabezpiecza się przed dostępem osób postronnych, nieuczestniczących w danych zajęciach praktycznych. Z kolei prowadzący przed rozpoczęciem zajęć obligatoryjnie :

- sprawdza obiekt, w którym odbędą się zajęcia, a także przydzielony do ćwiczeń sprzęt, natomiast w przypadku stwierdzenia jakichkolwiek uchybień, niezwłocznie powoduje ich usunięcie;
- zabezpiecza funkcjonariuszy przed ewentualnymi czynnikami uciążliwymi szkodliwymi i niebezpiecznymi, które mogą spowodować uraz, kalectwo, bądź schorzenie;
- uwzględnia niedyspozycje psychofizyczne zakomunikowane przez funkcjonariusza;
- nadzoruje, czy wszyscy uczestnicy posiadają wymagane środki ochrony indywidualnej oraz niezbędną odzież ochronną;
- przedstawia przebieg ćwiczeń, omawia strategie, organizację łączności.

Podczas zajęć prowadzący:

- kontroluje przestrzeganie zasad i przepisów bezpieczeństwa i higieny służby przez funkcjonariuszy;
- podejmuje działania mające na celu likwidacji zgłoszonych, bądź stwierdzonych zagrożeń zdrowia lub życia strażaków oraz innych nieprawidłowości w dziedzinie bhp.

Istotnym punktem przed realizacją ćwiczeń lub szkoleń jest samokontrola. Ćwiczący funkcjonariusze dokonują rozpoznania o stanie sprawności używanych środków ochrony indywidualnej. W sytuacji niesprawności środków ochrony indywidualnej, bądź też ich braku, funkcjonariusza nie dopuszcza się do uczestnictwa w zajęciach. Strażak zobowiązany jest do niezwłocznego zgłoszenia prowadzącemu wynikłych zdarzeń, np. o odniesionych obrażeniach, ewentualnych powstałych nieprawidłowościach. Alarmuje również innych uczestników zajęć o zauważonych zagrożeniach dla zdrowia lub życia. Prowadzący zajęcia interweniuje i przerywa je w razie spostrzeżenia:

- niebezpieczeństwa zagrażającego zdrowiu lub życiu osób biorących w nich udział;
- nieprawidłowości oraz nieprzestrzegani wspomnianych powyżej przepisów bhp.

Podczas zajęć nie praktykuje się ograniczenia czasowego. Zajęcia doskonalenia zawodowego od których odstąpiono, należy wznowić i przeprowadzić w innym terminie ¹.

¹ Rozporządzenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczególnych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej (Dz.U. z 2021 r., poz. 1681.).

Ćwiczenia praktyczne na obiektach przebiegają w oparciu o opracowany przez dowódcę JRG roczny harmonogram ćwiczeń na obiektach, zatwierdzony przez właściwego komendanta powiatowego/miejskiego Państwowej Straży Pożarnej.

Formułowane cele do osiągnięcia w ramach ćwiczeń na obiektach powinny uwzględniać między innymi:

- poznawanie specyfiki instalacji, urządzeń i obiektów,
- weryfikowanie gotowości bojowej sił i środków do wykonywania działań ratowniczych,
- weryfikowanie przygotowania obiektów bądź, terenów do prowadzenia działań ratowniczych,
- doskonalenie umiejętności dowódczych i wykonawczych.

Do wzięcia udziału w ćwiczeniach na obiektach - minimum trzy razy w roku kalendarzowym, zobowiązana jest każda zmiana służbowa jednostki ratowniczo- gaśniczej danej komendy.

Do ćwiczeń na obiektach w ramach Wojewódzkiego Odwołu Operacyjnego (WOO) i Centralnego Odwołu Operacyjnego (COO) należy sporządzić odrębną dokumentację. Jak podaje źródło odwoły operacyjne stanowią pewną integralną część systemu logistycznego Państwowej Straży Pożarnej. Powołane zostały one do podejmowania długotrwałych i obejmujących rozległy obszar działań ratowniczo-gaśniczych, w sytuacji gdy zachodzi potrzeba wzmocnienia sił lokalnych siłami z zewnątrz, operującymi przy tym wysokospecjalistycznym sprzętem. Odwoły przeznaczone zostały do działań, których rozmiar wykracza poza interwencyjny poziom dowodzenia. Skuteczność użycia sił odwołowych polega na ich znacznie wyższym stopniu organizacji wewnętrznej w stosunku do sił doraźnych, kierowanych w dany rejon interwencji ¹. Zgodnie z rozkazem nr 4 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej z dnia 9 lutego 2022 r. w sprawie organizacji centralnego odwołu operacyjnego krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego „Komendanci wojewódzcy i komendanci szkół Państwowej Straży Pożarnej dokonują weryfikacji oddziałów i pododdziałów oraz meldują dowódcy centralnego odwołu operacyjnego o ich gotowości, a także dokonują aktualizację dokumentacji operacyjnej oddziałów i pododdziałów, określonej przez dowódcę centralnego odwołu operacyjnego w zasadach organizacji centralnego odwołu operacyjnego”².

¹ Strona internetowa <https://www.gov.pl/web/kmpsp-siedlce/odwoły-operacyjne>. Dostęp : 25.07.2022 r.

² Dziennik Urzędowy Komendy Głównej PSP, *Rozkaz nr 4 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej z dnia 9 lutego 2022 r. w sprawie organizacji centralnego odwołu operacyjnego krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego*, poz. Nr 5.

Kluczowym aspektem jest weryfikacja wiedzy oraz umiejętności, które dotyczą danych dziedzin ratowniczych, realizowanych w trakcie przeprowadzonych zajęć z doskonalenia zawodowego na terenie jednostki. Nieodłącznym elementem procesu doskonalenia i weryfikacji realizacji zaplanowanych celów kształcenia jest kontrola i ocena. Systematyczne oraz szczegółowe sprawdzanie wiedzy i umiejętności funkcjonariuszy, wspomaga w wyrobieniu dokładności, pilności oraz pracowitości u strażaka. Dodatkowo w pewien sposób przyzwyczajają do obiektywnej oceny własnej pracy, rozwijają poczucie odpowiedzialności za jej wyniki ¹. Według Barbary Baraniak autorki artykułu naukowego, droga do mistrzostwa zawodowego nie należy do łatwych, aczkolwiek jest możliwa w każdym istniejącym zawodzie. Zrealizowanie tego statusu wymaga licznych poczynań spełniających warunki, w tym między innymi związanymi z procesami doskonalenia zawodowego. Uzupełnia je bezcenne doświadczenie, czyli staż zawodowy, na skutek którego pracownik przechodzi z wykonawczego, umiejętnościowego poziomu czynności zawodowych do poziomu sprawnościowego, gwarantującego sukcesy zawodowe ².

Głównym założeniem zorganizowania i przeprowadzenia doskonalenia zawodowego w ośrodkach szkolenia jest jak najskuteczniejsze przygotowanie kadry szkolącej komend powiatowych/miejskich Państwowej Straży Pożarnej do tego, aby mogli samodzielnie organizować i przeprowadzać doskonalenie zawodowe w JRG. Celem powyższego jest poszerzenie umiejętności zawodowych oraz wiedzy uczestników. Ośrodki szkolenia mają za zadanie odpowiednio przygotować oferty doskonalenia zawodowego, które w następstwie kierowane są do funkcjonariuszy z danego obszaru województwa. Dzięki powyższemu, możliwym staje się zapewnienie permanentnego rozwoju kadry dydaktycznej dla każdej specjalizacji. Ośrodek szkolenia odpowiedzialny jest za przygotowanie instruktorów doskonalenia zawodowego z poszczególnych dziedzin ratownictwa.

Reasumując, kadra szkoląca nadal pozostaje centralną postacią w procesie organizacji danego procesu dydaktycznego³. Zajęcia podczas szkoleń w ośrodkach szkoleniowych przeprowadza zazwyczaj kadra dydaktyczna. Szkolenie kończy się sprawdzeniem wiedzy i umiejętności w formie nakreślonej programem szkolenia oraz wystawieniem zaświadczenia.

¹ F. Ruchała, *Pomiar sprawdzający w kształceniu zawodowym*. Warszawa: Centralna Komisja Egzaminacyjna, 2008, s. 16.

² B. Baraniak, *Koncepcja doskonalenia i doskonalenia zawodowego w ujęciu Tadeusza W. Nowackiego wciąż aktualna we współczesnych realiach rynku pracy*, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie Wydział Nauk Pedagogicznych, 2013, s. 55.

³ T. Ornatowski, Figurski, J. *Praktyczna nauka zawodu*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji, 2000 r., s. 191–193.

Mając na uwadze powyższe, wprowadzono „zasady przeprowadzania nadzoru dydaktycznego nad realizacją programów kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego w szkołach Państwowej Straży Pożarnej oraz ośrodkach szkolenia w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej. Powyższe zasady zostały przygotowane z myślą zarówno o nadzorze zewnętrznym, sprawowanym przez biuro właściwe do spraw szkolenia pożarniczego w Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej, jak i szkoły Państwowej Straży Pożarnej w stosunku do ośrodków szkolenia w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej, a także z myślą o nadzorze wewnętrznym sprawowanym przez komendantów szkół i kierujących ośrodkami szkolenia nad kształceniem i szkoleniem realizowanym w podległych sobie placówkach”¹.Zasadność stworzenia dokumentu opierała się na dobru ogółu formacji mundurowej. "Współczesne społeczeństwo coraz uważniej przygląda się swojej edukacji. W trosce o jej wysoką jakość ma miejsce ustawiczna diagnoza i ocena jej stanu, a wszystko to w celu wprowadzania zmian, które uelastycznią dostosowywanie się do ciągle zmieniających się potrzeb społecznych. Powyższe przeobrażenia edukacyjne dokonywane są pod szyldem: poprawy jakości kształcenia, zwiększania efektywności czy też podnoszenia jej skuteczności”².

Zamysłem sprawnie działającego systemu jest konieczność zrealizowania przeszkolenia na każdej zmianie służbowej w jednostce ratowniczo – gaśniczej, minimum dwóch instruktorów doskonalenia zawodowego z danych dziedzin ratownictwa. Proces ten umożliwi utrzymanie na jednakowym poziomie realizację doskonalenia zawodowego w danej komendzie. Ośrodek szkolenia jest odpowiedzialny za odpowiednie przygotowanie instruktorów poszczególnych dziedzin ratownictwa.

Instruktorzy z poszczególnych dziedzin ratownictwa przeprowadzają zajęcia w zakresie doskonalenia zawodowego na podległych im zmianach służbowych. Wyszukanie grupy instruktorów doskonalenia zawodowego polega na wykwalifikowaniu ich z wybranej dziedziny ratownictwa, zgodnie z obowiązującymi programami szkolenia. Programy szkolenia są nadrzędne i obejmują między innymi poniższą tematykę:

- gaszenie pożarów wewnętrznych;
- szkolenie z ratownictwa chemicznego i ekologicznego realizowane przez krajowy system ratowniczo gaśniczy w zakresie podstawowym;

¹ Ibidem s. 194.

²Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji nadzoru dydaktycznego nad realizacją programu kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego zatwierdzonych przez Komendanta Głównego Państwowej Straży”, Warszawa 2017 r.

- szkolenie z ratownictwa technicznego, szkolenie z działań poszukiwawczo - ratowniczych realizowane przez krajowy system ratowniczo gaśniczy w zakresie podstawowym;
- szkolenie dla specjalistów ratownictwa medycznego;
- szkolenie z ratownictwa na obszarach wodnych realizowane przez krajowy system ratowniczo gaśniczy w zakresie podstawowym i szkolenie z ratownictwa lodowego;
- szkolenie z ratownictwa wysokościowego realizowane przez krajowy system ratowniczo gaśniczy na poziomie podstawowym¹.

W dobie globalizacji na rynku światowym, a w następstwie nowo pojawiających się zagadnień jak np. stosowanie paneli fotowoltaicznych, używanie pojazdów hybrydowych czy też elektrycznych, ośrodki szkolenia zobligowane zostały do permanentnego edukowania funkcjonariuszy z powyższej tematyki dotyczącej współczesnych zagrożeń. Mając na uwadze na przykład rosnącą ilość pojazdów z alternatywnymi źródłami zasilania, wskazanym jest zwiększenie nacisku na ustawiczne doskonalenie służb ratowniczych, a także jednostek ochotniczych straży pożarnych w przedmiotowym zakresie”².

Kompleksowa baza materiałów z przeprowadzonych szkoleń powinna być prowadzona zgodnie z narzuconymi zasadami, które zostały określone w programach szkoleniowych. Roczny ramowy plan doskonalenia zawodowego instruktorów z poszczególnych dziedzin, zatwierdzany jest przez komendanta wojewódzkiego w okresie do dnia 15 grudnia roku poprzedzającego dany rok szkoleniowy.

Zrealizowane w ośrodkach szkolenia doskonalenia zawodowe dla grup specjalistycznych mają za zadanie utrzymanie na odpowiednim poziomie umiejętności wykorzystywanych do wykonywania ustawowych zadań. Aby urzeczywistnić zamierzony cel należy przeprowadzać na poziomie grup specjalistycznych ćwiczenia zgrywające, dodatkowo wykonywać je we współpracy ze specjalistycznym sprzętem.

Podsumowanie całego cyklu doskonalenia toczy się w ramach jednolitego bloku zajęć. Podsumowujący blok zajęć składa się z:

- testu w komorze dymowej,
- egzaminu potwierdzającego posiadanie tytułu ratownika, bądź jego recertyfikacja,
- ćwiczenia w komorze ogniowej,

¹Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016.

²Gontarz A., Stosowanie napędów hybrydowych spalinowo-elektrycznych oraz gazowych paliw alternatywnych w samochodach i związane z tym niebezpieczeństwa dla użytkowników i prowadzących działania ratowniczo , Technika i Technologia, Zespół Laboratoriów Technicznego Wyposażenia Straży Pożarnej i Technicznych Zabezpieczeń Przeciwpożarowych, 2010, str. 111, Dostęp: strona internetowa file:///C:/Users/HP/Downloads/Stosowanie_nap%C4%99d%C3%B3w_hybrydowych_spal.pdf

- weryfikacji praktycznej wiedzy i umiejętności z tematyki ratowniczej.

Obowiązkowe uczestnictwo w podsumowującym szkoleniu, który został przeprowadzony w danej jednostce winien nastąpić minimum raz na 3 lata. Funkcjonariusz na szkolenie kierowany jest przez swojego przełożonego, uprawnionego do mianowania w oparciu o kartę skierowania. Ośrodki szkolenia są zobligowane do sporządzania harmonogramów podsumowujących szkoleń procesu doskonalenia zawodowego do dnia 15 grudnia danego roku poprzedzającego rok szkoleniowy. Z kolei informacja o planowanych terminach umieszczana jest w planie pracy dydaktycznej. Szkolenie podsumowujące cykl doskonalenia zawodowego organizuje i przeprowadza ośrodek szkolenia przy pomocy dowódców grup specjalistycznych oraz koordynatorów danych dziedzin ratowniczych. Zwieńczeniem szkolenia podsumowującego proces doskonalenia zawodowego jest jego pozytywne ukończenie oraz otrzymanie zaświadczenia, które zostało zilustrowane poniżej.

.....
(pieczęć podłużna)



ZAŚWIADCZENIE

.....
(imię / nazwisko)

Urodzony/a dnia r. w
woj.
ukończył/a

Szkolenie podsumowujące proces doskonalenia zawodowego

przeprowadzone w
w okresie od r. do r.

uzyskując zaliczenie:

- | | |
|--|-----------|
| 1. Test w komorze dymowej | TAK / NIE |
| 2. Ćwiczenie w komorze ogniowej | TAK / NIE |
| 3. Egzamin potwierdzający tytuł ratownika | TAK / NIE |
| 4. Sprawdzenie umiejętności z poszczególnych dziedzin ratowniczych | TAK / NIE |

..... dnia r.
(miejsowość)

Nr

ORGANIZATOR

TAK / NIE – niewłaściwe skreślić

.....
(pieczęć, podpis)

Źródło: Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016

Rysunek 3.3 Zaświadczenie ukończenia szkolenia.

W sytuacji niezaliczenia jednego, bądź więcej części szkolenia, funkcjonariusz posiada możliwość do ponownego przystąpienia, jednak w czasookresie wskazanym przez naczelnika ośrodka szkolenia. Zgodnie z obowiązującymi zasadami, funkcjonariusz posiada możliwość przystąpienia do dwóch szkoleń poprawkowych, tak jak już wcześniej wskazano podczas trzyletniego cyklu.

W tym miejscu dysertacji należy przedstawić również pismo Komendanta Głównego dotyczące realizacji szkoleń podsumowujących cykl doskonalenia zawodowego z dnia 19 grudnia 2019 r., w którym informuje iż aktualnie dobiega końca wprowadzony trzyletni okres doskonalenia zawodowego w PSP zgodny z zasadami. W przedmiotowym piśmie informuje, iż ośrodki szkolenia komend wojewódzkich PSP zobowiązane były do dnia 31 grudnia 2022 r. do przeprowadzenia szkoleń dla wszystkich strażaków z podległego województwa, co zostało skutecznie zaplanowane do realizacji. Jednakże biorąc pod uwagę obciążenie ośrodków szkolenia komend wojewódzkich podstawowymi zadaniami, w tym między innymi realizację szkoleń na poziomie podstawowym jak i specjalistycznym oraz szkoleń na potrzeby jednostek OSP oraz innych podmiotów, a także uwzględniając wnioski kierowników podległych jednostek organizacyjnych PSP w zakresie dokonania zmian przyjętych rozwiązań w obszarze doskonalenia zawodowego, Komendant Główny PSP wydłużył pierwszy czasookres realizacji szkoleń podsumowujących cykl doskonalenia zawodowego dla strażaków biorących udział w działaniach ratowniczych z 3 do 6 lat, czyli w konsekwencji do 31 grudnia 2025 r. Wprowadzona zmiana wynika zarówno z konieczności utrzymania procesu szkolenia pożarniczego na poziomie zapewniającym realizację potrzeb wynikających z planów szkoleniowych jednostek KSRG, jak i konieczności dokończenia przygotowania odpowiedniej liczby instruktorów doskonalenia zawodowego w jednostkach ratowniczo-gaśniczych. W związku z powyższym, realizacja cyklu podsumowującego doskonalenie zawodowe w trybie 3 letnim byłaby bardzo trudna do przeprowadzenia i wymagałaby ogromnego zaangażowania ośrodków szkolenia, a tym samym utrudniałaby realizację zadań podstawowych. Przedmiotowa zmiana umożliwiła również utrzymanie stanu gotowości operacyjnej poszczególnych jednostek ratowniczo – gaśniczych PSP na właściwym poziomie i ograniczy generowanie z tego tytułu nadmiernej liczby nadgodzin¹.

Przedstawiając doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy wykonujących zadania związane z bezpośrednim udziałem w działaniach ratowniczo – gaśniczych, krytycznym błędem byłoby nie zwrócenie uwagi na ochronę ich zdrowia, które jest najważniejsze. To dzięki doskonaleniu zawodowemu możliwa jest pomoc poprzez wskazanie wybranych zagrożeń i ich częstych źródeł, a także zasugerowanie środków zapobiegawczych w celu zmniejszenia narażenia na szkodliwe zanieczyszczenia oraz najlepszych praktyk w zakresie dekontaminacji personelu i sprzętu gaśniczego po narażeniu na niebezpieczne, toksyczne produkty

¹ Pismo Komendanta Głównego z dnia 19 grudnia 2019 r., znak sprawy BS-IV-0754/6-1/19

pożarowe.¹ Doskonalenie zawodowe zapewnia dostarczenie informacji oraz działań niezbędnych dla poprawy zdrowia i dobrostanu, zapewniając bezpieczeństwo i zapobiegając skażeniu, które w przeciwnym razie prowadzi do ciężkich schorzeń skutkujących poważnymi problemami zdrowotnymi, bądź przedwczesną śmiercią. Wszelkie zalecenia mają na celu minimalizację narażenia strażaków na produkty spalania powstałe podczas pożaru oraz uświadamianie ich, że własne zdrowie, a także ich rodzin zależy od ich zachowania, wiedzy i świadomości. „Badania przeprowadzone na terenie całego świata pokazują, że zanieczyszczenia pożarowe przenoszone są do jednostek straży pożarnej. W badanych jednostkach stwierdzono wysokie stężenia czynników szkodliwych w tym rakotwórczych, takich jak wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne, fosforowe środki zmniejszające palność, polibromowane etery di fenylowe, dioksyne, lotne i półlotne związki organiczne oraz wiele innych substancji oddziałujących szkodliwie na ludzki organizm. Najwięcej tych substancji przenosi się i uwalnia się z odzieży ochronnej strażaka oraz wyposażenia po ekspozycji na gazy pożarowe utrzymując się nawet do kilkudziesięciu godzin po zakończeniu działań ”.² Mając na uwadze powyższe, wszyscy kierownicy komórek organizacyjnych zostali zobligowani do wprowadzenia stref czystych oraz brudnych, stanowiących układ pomieszczeń zapewniających wstępne umycie, dezynfekcje, pranie odzieży, a następnie ponowne umundurowanie i wyposażenie strażaka. Dodatkowo, podczas doskonalenia zawodowego prowadzonego przez dowódców JRG przedstawiono i wyjaśniono wszystkim funkcjonariuszom problematykę, zasady funkcjonowania oznakowanych stref, a także nakazano bezwzględne ich stosowanie.

Według Piotra Antoniaka strażak chcąc niwelować ryzyko zachorowania na nowotwory zmuszony jest odpowiednio postępować oraz wyposażać się w coraz to nowocześniejsze środki ochrony indywidualnej³. Mając na uwadze powyższe, doskonalenie zawodowe w sferze ochrony zdrowia jest kluczowym aspektem.

¹ „Minimalizacja narażenia strażaków na toksyczne produkty pożarowe. Okresowy Raport Najlepszych Praktyk”. Stec i in., 2020, tłumaczenie Fundacja cftb.pl i KSEP NSZZ „Solidarność”.

² Komenda Główna PSP, dokument z dnia 13 września 2022 r. , znak sprawy BK-III-0754/63/22 .

³ P. Antoniak, Zagrożenie chorobami nowotworowymi strażaków w akcjach ratowniczych”, ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA OCHRONĄ PRACY W KATOWICACH Nr 1(15)/2019, s. 19-42.

3.2. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy etatowej i nieetatowej obsady stanowisk kierowania

Funkcjonariusz rozpoczynający służbę będący etatową obsadą stanowiska kierowania zobowiązany jest do uczestnictwa w szkoleniu przygotowanym zgodnie z programem szkolenia zatwierdzonym przez Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej, natomiast funkcjonariusz pełniący służbę nieetatowej obsady stanowiska kierowania może być fakultatywnie na nie kierowany ¹.

Nie ulega wątpliwości, iż wybierając strażaków pełniących służbę na nieetatowych obsadach stanowisk kierowania, należy mieć na uwadze pewne aspekty. Mianowicie, istotnym elementem jest to, aby posiadali doświadczenie zawodowe oraz odpowiednie predyspozycje. Dla nieetatowej jak i również dla etatowej obsady stanowisk kierowania doskonalenie zawodowe realizowane jest zgodnie z rocznym planem doskonalenia, który został zilustrowany poniżej.

Zatwierdził:

.....

(data, podpis i pieczęć)

Załącznik nr 3

RAMOWY ROCZNY PLAN DOSKONALENIA ZAWODOWEGO OBSAD DYŻURNYCH STANOWISK KIEROWANIA W KP(M)/KW PSP NA ROK

Lp.	ZAGADNIENIA SZKOLENIOWE	Liczba godzin	Kwartał	Uwagi

Opracował:

.....

(data, podpis i pieczęć)

Źródło: Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016

Rysunek 3.4 Ramowy roczny plan doskonalenia dyżurnych stanowisk kierowania

¹Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

Przedmiotowe plany są przygotowywane przez kierownika komórki organizacyjnej, która prowadzi nadzór nad pracami realizowanymi na stanowiskach kierowania.

Plany zajęć doskonalenia zawodowego w cyklu rocznym powinny uwzględniać minimum 44 jednostki lekcyjne. Mechanizm doskonalenia zawodowego winien obejmować tematykę dotyczącą przede wszystkim niżej wymienionych obszarów:

- koordynację działań ratowniczych,
- zasób wiedzy wraz z wykorzystaniem obowiązujących procedur na stanowiskach kierowania, a także procedur - zasad ratowniczych,
- szczegółową analizę dokumentacji operacyjnej,
- proces uruchamiania procedur dysponowania stanów osobowych oraz podwyższania gotowości operacyjnej danych jednostek,
- obligatoryjny udział w odprawach wydziału operacyjnego, bądź wideokonferencjach jednostek nadrzędnych;
- zestawienia informacji o zagrożeniach, przebiegu działań ratowniczych oraz gotowości operacyjnej,
- posiłkowanie się planami ratowniczymi, a także inną, pozostałą dokumentacją dotyczącą działań ratowniczych,
- doskonalenie z wykorzystywaniem systemu wspomaganie decyzji¹.

Funkcjonariusze, którzy pełnią służbę na stanowiskach kierowania zobligowani są do utrzymania sprawności fizycznej. Zgodnie z wytycznymi przełożony zobowiązany jest umożliwić strażakowi uczestnictwo w zajęciach z wychowania fizycznego, do którego bez wątplenia należą ćwiczenia sportowe. Przedmiotowe ćwiczenia i zajęcia prowadzone są w czasie pełnienia służby. Zajęcia te odbywają się minimum nie mniej niż 1 godzinę lekcyjną na tydzień, tj. 45 minut raz w tygodniu.

Jak już wcześniej wykazano podczas organizacji zajęć praktycznych w tym zajęć z wychowania fizycznego u funkcjonariuszy z podziału bojowego, obligatoryjnie należy uwzględniać wymagania z zakresu bezpieczeństwa i higieny służby strażaków. Zgodnie z literaturą prawa zajęcia powinny odbywać się stale pod nadzorem przełożonego, wytypowanego przez kierownika danej jednostki organizacyjnej. Co do zasady są to dowódcy zmiany, bądź osoby na stanowiskach dowódczych. Wspomniany wyżej przełożony zobowiązany jest do :

- dokonania oceny stanu nawierzchni danego terenu np. boiska, na którym mają się odbyć

¹ Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

zajęcia sportowe;

- dokonania oceny stanu sprzętu niezbędnego do przeprowadzenia tych zajęć
- skontrolowania stanu indywidualnego wyposażenia w obuwiu sportowe strażaków,
- zapoznania funkcjonariuszy z obowiązującym regulaminem obiektu oraz zasadami dyscypliny sportowej bądź konkurencji, w której mają uczestniczyć,
- omówienia idei prowadzonych zajęć,
- przeprowadzenia rozgrzewki przygotowującej racjonalnie organizm do zwiększonego wysiłku.

Zajęcia sportowe realizowane są stosownie do planu szkolenia. W sytuacji wystąpienia ewentualnego zagrożenia, związanego z niewłaściwym zachowaniem oraz brawurą bezpośredni przełożony jest zobligowany do:

- przerywania zajęć sportowych, zwrócenia uwagi na powstałe zagrożenia;
- zakazuje uczestnictwa osób rażąco naruszające zasady bhp¹.

Kiedy zajęcia sportowe dobiegają końca, właściwy przełożony winien przeprowadzić ćwiczenia skierowane na uspokojenie i wyciszenie organizmu po wysiłku, a także przypomnieć o obowiązku bezzwłocznego zgłaszania wszelakich urazów nabytych podczas zrealizowanych ćwiczeń sportowych.

Niestety to właśnie podczas zajęć sportowych dochodzi do licznych wypadków w służbie. Nie przestrzeganie zasad BHP, niedostatki w wyszkoleniu, brawura, nie przestrzeganie procedur, rutyna, zmęczenie fizyczne i psychiczne oraz różnego rodzaju czynniki losowe najczęściej powodują ww. wypadki losowe.

Przeprowadzone zajęcia każdorazowo powinny być odnotowywane w dzienniku realizacji zajęć. Osoby, które nadzorują stanowiska kierowania są odpowiedzialne za prawidłowe prowadzenie wszelkiej dokumentacji.

Wszyscy funkcjonariusze pełniący służbę w stanowisku kierowania raz na 3 lata powinni brać udział w szkoleniu doskonalącym, który realizowany jest w ośrodkach szkolenia komend wojewódzkich. Programy ww. szkoleń powinny uwzględniać obszar działań dotyczących m. in.:

- psychoedukacji,
- tematyki, która wynika z uaktualnienia dokumentów, procedur,
- permanentnego doskonalenia umiejętności obsługi programów teleinformatycznych.

¹Rozporządzenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej (Dz.U. z 2021 r., poz. 1681.)

Doskonalenie zawodowe powinno obejmować również tematykę dotyczącą wykorzystywania systemu wspomaganie decyzji w tejże formacji mundurowej. W tym miejscu dysertacji, należy zwrócić uwagę, iż wszyscy pracownicy Państwowej Straży Pożarnej mają do czynienia z tymże systemem operacyjnym, a zwłaszcza omawiani w tym podrozdziale funkcjonariusze obsadzeni w stanowisku kierowania. „W dobie zwiększającej się liczby i rodzaju zagrożeń systemy wspomagające funkcjonowanie stanowisk kierowania i koordynacji (SKK) służb ratowniczych i podmiotów zarządzania kryzysowego odgrywają coraz istotniejszą rolę”¹. Systemy operacyjne kwalifikowane są według trzech grup: systemy informowania kierownictwa, systemy transakcyjne oraz systemy doradcze². Znaczenie pojęcia SWD określone zostało w literaturze jako miano informacyjne interaktywnych systemów komputerowych, wspomagających użytkowników posiłkujących się danymi do rozstrzygnięcia trudności decyzyjnych³.

Według ustawodawcy System Wspomaganie Decyzji Państwowej Straży Pożarnej zapewnia przede wszystkim:

- przyjęcie zgłoszenia wraz z rejestracją danego zdarzenia;
- powiadamianie KSRG;
- rozdysponowanie sił i środków do zdarzeń;
- koordynowanie oraz nadzorowanie działań;
- przygotowywanie dokumentacji z przeprowadzonych zdarzeń;
- stałą wymianę danych pomiędzy jednostkami organizacyjnymi PSP;
- prowadzenie ewidencji sił i środków PSP;
- łączność, alarmowanie i powiadamianie sił i środków krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego;
- wykorzystywanie danych przestrzennych oraz związanych z nimi usług;
- przetwarzanie danych z CPR drogą interfejsu komunikacyjnego;
- „pozyskiwanie i prezentację danych dotyczących lokalizacji zakończenia sieci, z którego zostało wykonane połączenie do numeru alarmowego, oraz danych dotyczących abonenta, za pośrednictwem centralnego punktu systemu powiadamiania ratunkowego”⁴;

¹ R. Mazur, Szkoła Główna Służby Pożarniczej *BADANIE ZAKRESU IMPLEMENTACJI I STOPNIA WSPOMAGANIA SYSTEMU „SWDST” NA POZIOMIE POWIATU (MIASTA)* s. 77.

² J. Kisielnicki, *MIS: systemy informatyczne zarządzania*, Warszawa 2009. s. 80-83.

³ A. M. Kwiatkowska, *Systemy Wspomaganie Decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji*, Warszawa 2007, s. 15.

⁴ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 kwietnia 2021 r. w sprawie Systemu Wspomaganie Decyzji Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. z 2021 poz. 829)

- współpracę z pozostałymi systemami teleinformatycznymi;
- wspieranie procesu zadysponowania przy użyciu wizualizacji zestawu sił i środków właściwych ze względu na lokalizację i rodzaj zdarzenia;
- wspieranie procesu prowadzenia lub organizowania działań przy użyciu wizualizacji terytorium, obiektów lub infrastruktury właściwej dla lokalizacji miejsca zdarzenia.

„Przydzielania, zawieszania oraz uchylania dostępu do SWD PSP użytkownikom Państwowej Straży Pożarnej dokonuje, na podstawie wniosku, właściwy kierownik jednostki organizacyjnej Państwowej Straży Pożarnej. Przydzielania, zawieszania oraz uchylania dostępu do SWD PSP jednostkom ochrony przeciwpożarowej, o których mowa w art. 15 pkt 1a-6 i 8 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, dokonuje, na podstawie wniosku, właściwy terenowo komendant powiatowy/miejski Państwowej Straży Pożarnej. Przydzielania, zawieszania oraz uchylania dostępu do SWD PSP jednostkom ochrony przeciwpożarowej, o których mowa w art. 15 pkt 7 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, dokonuje, na podstawie wniosku, Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej. Dostęp do SWD PSP jest przydzielany w zakresie umożliwiającym realizację wyznaczonych zadań”¹. W rozporządzeniu uregulowano kwestię wystąpienia awarii systemu, kluczowe zadania tj. przyjmowanie zgłoszeń alarmowych z centrów powiadamiania ratunkowego oraz obsługa zdarzeń ratowniczych, realizowane będą z wykorzystaniem łączności telefonicznej oraz radiowej².

W oparciu o informacje uzyskane od firmy Abakus Systemy Teleinformatyczne Sp. z o. o (twórcy systemu SWD PSP), omawiany system istnieje na polskim rynku już od 2001 roku. Obejmuje swoim zakresem informacyjnym główne wydziały Państwowej Straży Pożarnej. Podczas permanentnej modyfikacji powstało kilkadziesiąt wersji, kilka dość istotnych aktualizacji oraz dwie zmiany technologiczne. „W międzyczasie system SWD PSP wzbogacił się o obsługę kilkunastu różnych urządzeń wspomagających pracę dyspozytorów PSP, moduł mapowy oraz szereg udogodnień i funkcji, które wynikały z potrzeb użytkowników. Ostatnia modernizacja SWD PSP miała miejsce w latach 2010-2012 i była najpoważniejszym procesem modernizacyjnym w historii pracy systemu. Zarówno od strony technologicznej, jak również od organizacyjnej”³. W ostatnim wydaniu wdrożono szereg

¹ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 kwietnia 2021 r. w sprawie Systemu Wspomagania Decyzji Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. z2021 poz. 829)

² Strona internetowa <https://www.gov.pl/web/kgpsp/novelizacja-rozporzadzenia-w-sprawie-systemu-wspomagania-decyzji-panstwowej-strazy-pozarnej>

³ Strona internetowa <https://www.swdst.pl/>. Dostęp 21.08.2022 r.

modyfikacji, które umożliwiły owocniejszą współpracę pomiędzy jednostkami organizacyjnym. Przede wszystkim dokonano:

- „Zmiany platformy bazodanowej na Oracle na poziomie KW oraz KG PSP;
- Otwarto system na zewnątrz – serwery API oraz możliwość tworzenia nowych interfejsów integracji;
- Moduł Transmisja -WS pozwalający na przekazywanie wszystkich informacji w trybie online, zastąpił dotychczasowy moduł Transmisja-ST;
- Uporządkowano zasad i sposobu prowadzenia i tworzenia dokumentacji z prowadzonych działań;
- Wprowadzono Katalogów Centralnych, które pozwalają na zarządzanie z jednego miejsca, a ich modyfikacje są automatycznie rozsyłane do wszystkich użytkowników;
- Obsługa systemów operacyjnych 64bitowych, kompatybilność z Win7/Win8, Win2012/Win2016”¹.

Liczne modernizacje umożliwiają dalsze rozwijanie systemu o dodatkowe funkcje oraz moduły, w wyniku czego jego wykorzystanie będzie efektywniejsze. Mając na uwadze powyższe, niezbędne są zatem liczne szkolenia w procesie doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy etatowej i nieetatowej obsady stanowisk kierowania.

Odnosząc się ponownie do kwestii organizacyjnych, podsumowanie cyklu doskonalenia zawodowego, realizowanego w komendach przeprowadza się w ramach szkolenia doskonalącego. Obecność podczas szkolenia podsumowującego proces doskonalenia zawodowego jest obligatoryjny dla wszystkich strażaków etatowej i nieetatowej obsady stanowisk kierowania, i tak jak w przypadku funkcjonariuszy z podziału bojowego, winien nastąpić minimum raz na 3 lata².

Szkolenia podsumowujące proces doskonalenia zawodowego przeprowadza kadra dydaktyczna ośrodków szkolenia przy pomocy kadry wydziałów operacyjnych komend wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej. Pozytywne ukończenie omawianego szkolenia potwierdzane jest wystawieniem zaświadczenia dla danego strażaka.

Przełożony, uprawniony do mianowania kieruje funkcjonariusza na szkolenie podsumowujące, na podstawie karty skierowania.

Harmonogram szkoleń podsumowujących ośrodki szkolenia sporządzają w terminie do dnia 15 grudnia roku poprzedzającego dany rok szkoleniowy. Szczegółowe dane

¹ Strona internetowa <https://www.swdst.pl/>. Dostęp 21.08.2022 r.

²Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

o planowanych datach realizacji zamieszczone są w planie pracy dydaktycznej na rok szkoleniowy. „W przypadku nie zaliczenia, któregoś z elementów szkolenia podsumowującego funkcjonariusz ma możliwość do ponownego przystąpienia do szkolenia. Na powyższe szkolenie strażaka kieruje przełożony uprawniony do mianowania, na podstawie karty skierowani. Strażakowi przysługuje prawo do dwóch szkoleń poprawkowych w cyklu trzyletnim. Osiągnięcia uzyskane na szkoleniu podsumowującym można wykorzystać jako pomocne przy sporządzaniu opinii okresowej strażaka”¹.

3.3. Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy i pracowników cywilnych pełniących służbę w codziennym rozkładzie czasu pracy

Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy pracujących w systemie codziennym oraz pracowników cywilnych skierowane jest przede wszystkim dla:

- pracowników cywilnych,
- funkcjonariuszy realizujących dodatkowo zadania związane z udziałem w działaniach ratowniczych,
- funkcjonariuszy niewykonujących zadań związanych z udziałem w działaniach ratowniczych,
- dowódców specjalistycznych grup ratowniczych oraz koordynatorów,
- kierowników jednostek organizacyjnych Państwowej Straży Pożarnej,
- kadry dydaktycznej ośrodków szkolenia, a także szkół pożarniczych,
- dowódców jednostek ratowniczo-gaśniczych,

Doskonalenie zawodowe w systemie codziennym realizują:

- ośrodki szkolenia w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej,
- komendy powiatowe/miejskie Państwowej Straży Pożarnej,
- szkoły Państwowej Straży Pożarnej.

Odpowiedzialnym za przeprowadzenie doskonalenia zawodowego strażaków pełniących służbę w codziennym systemie na poziomie komendy powiatowej/miejskiej jest jej właściwy komendant. Obowiązki te wykonuje przy udziale:

- zastępcy komendanta powiatowego/miejskiego Państwowej Straży Pożarnej, który sprawuje nadzór nad sprawami operacyjnymi – w stosunku do dowódców specjalistycznych grup ratowniczych oraz dowódców jednostek ratowniczo-gaśniczych,

¹ Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

- właściwych kierowników komórek organizacyjnych – dotyczy funkcjonariuszy nierealizujących zadań związanych bezpośrednio z udziałem w działaniach ratowniczych oraz pracowników cywilnych,
- kierownika komórki organizacyjnej do spraw operacyjnych – dotyczy funkcjonariuszy wykonujących zadania związane z udziałem w działaniach ratowniczych.

Nadzorowanie procesu doskonalenia zawodowego przeprowadzanego w komendach powiatowych/miejskich sprawuje komendant wojewódzki Państwowej Straży Pożarnej, we współpracy z naczelnikiem ośrodka szkolenia. Odpowiedzialnym za przeprowadzenie doskonalenia zawodowego w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej jest właściwy komendant. Czynności te wykonuje z pomocą:

- zastępców komendantów oraz kierowników komórek organizacyjnych, dotyczy kierowników jednostek organizacyjnych Państwowej Straży Pożarnej,
- naczelnika wydziału operacyjnego oraz naczelnika ośrodka szkolenia komendy wojewódzkiej, dotyczy dowódców JRG oraz funkcjonariuszy pełniących służbę w podziale bojowym,
- koordynatora wyznaczonej dziedziny ratowniczej, naczelnika ośrodka szkolenia komendy wojewódzkiej, a także naczelnika wydziału operacyjnego, dotyczy dowódców specjalistycznych grup ratowniczych,
- właściwych kierowników komórek organizacyjnych, dotyczy pracowników cywilnych oraz funkcjonariuszy niewykonujących zadań związanych z udziałem w działaniach ratowniczych.

Odpowiedzialność za należyte przeprowadzenie doskonalenia zawodowego dla kadry ośrodków szkolenia oraz kadry dydaktycznej szkół pożarniczych ciąży na kierowniku jednostki organizacyjnej, a także biura właściwego do spraw szkolenia Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej. Z kolei za przeprowadzenie doskonalenia zawodowego na poziomie centralnym dla dowódców i koordynatorów poszczególnych grup specjalistycznych odpowiedzialne zostało biuro właściwe do spraw szkolenia oraz biuro właściwe do spraw operacyjnych Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej.

Przełożony uprawniony do mianowania powinien umożliwić funkcjonariuszom uczestnictwo w zajęciach sportowych, bądź w zajęciach z wychowania fizycznego, w celu zapewnienia utrzymania odpowiedniej jakże istotnej sprawności fizycznej. W ramach służby funkcjonariusz powinien uczestniczyć w ww. zajęciach min. 2 godziny lekcyjne w tygodniu.

Doskonalenie zawodowe dla dowódców JRG w komendach powiatowych/miejskich Państwowej Straży Pożarnej powinno realizować się poprzez:

- ćwiczenia dowódczo-sztabowe,
- samokształcenie kierowane,
- odprawy, narady,
- seminaria i konferencje,

Głównym założeniem jest przygotowanie dowódców JRG do prawidłowego przeprowadzenia doskonalenia zawodowego w jednostkach ratowniczo-gaśniczych, a także udoskonalenie ich umiejętności w dziedzinie szkoleniowej. Pieczę nad powyższym sprawuje właściwy komendant szkoły Państwowej Straży Pożarnej. Nadzór może sprawować we współpracy z właściwym komendantem wojewódzkim. Jak już wcześniej wskazano doskonalenie dla dowódców JRG powinno realizować się poprzez szkolenia, odbywające się cyklicznie, minimum raz na trzy lata w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej. Szkolenia te realizowane są analogicznie jak dla pozostałych funkcjonariuszy na podstawie szczegółowych programów doskonalenia zawodowego zaakceptowanych przez komendanta wojewódzkiego Państwowej Straży Pożarnej. Informacyjnie w planie pracy dydaktycznej ośrodka szkolenia zostaje zamieszczony roczny plan szkoleń. Powyższe dokumenty przygotowawane są na podstawie zebranych potrzeb. Co do zasady raz na trzy lata należy przeprowadzić szkolenie podsumowujące.

Zajęcia podsumowujące zawierają :

- test w komorze dymowej,
- ćwiczenia w komorze ogniowej,
- egzamin potwierdzającego posiadanie tytułu ratownika,
- warsztaty metodyczno- tematyczne dotyczące realizacji zajęć doskonalenia.

.....
(pieczęć podłużna)



Z A Ś W I A D C Z E N I E

.....
(imię i nazwisko)

Urodzony/a dnia r. w
woj.
ukończył/a

Szkolenie podsumowujące proces doskonalenia zawodowego

przeprowadzone w
w okresie od r. do r.

uzyskując zaliczenie:

- | | |
|--|-----------|
| 1. Test w komorze dymowej | TAK / NIE |
| 2. Ćwiczenie w komorze ogniowej | TAK / NIE |
| 3. Egzamin potwierdzający tytuł ratownika | TAK / NIE |
| 4. Warsztaty metodyczne/tematyczne z
poszczególnych dziedzin ratowniczych | TAK / NIE |

....., dniar.
(miejscowość)

Nr

ORGANIZATOR

.....
(pieczęć, podpis)

Źródło: Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016

Rysunek 3.5 Zaświadczenie ukończenia szkolenia.

Obligatoryjnie wszyscy dowódcy JRG oraz ich zastępcy winni brać udział nie rzadziej niż raz na 3 lata w szkoleniu podsumowującym. Przedmiotowe szkolenia realizują ośrodki szkolenia przy pomocy i dowódców grup specjalistycznych oraz koordynatorów. Uzyskanie pozytywnego wyniku potwierdzone jest wydaniem powyżej zilustrowanego zaświadczenia. Funkcjonariusza na szkolenie podsumowujące tak jak i w poprzednich przypadkach kieruje na podstawie karty skierowania właściwy przełożony, uprawniony do mianowania.

„W przypadku nie zaliczenia, któregoś z elementów szkolenia podsumowującego funkcjonariusz ma możliwość do ponownego przystąpienia do szkolenia, bądź jego części w terminie określonym przez naczelnika ośrodka szkolenia. (...), osiągnięcia uzyskane na szkoleniu podsumowującym można wykorzystać jako pomocne przy sporządzaniu opinii okresowej strażaka”¹.

¹ Komenda Główna PSP, „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Warszawa 2016 r.

Zgodnie ze wcześniejszymi zapisami Komendant powiatowy/miejski Państwowej Straży Pożarnej jest odpowiedzialny za organizację doskonalenia zawodowego dla funkcjonariuszy systemu codziennego i pracowników cywilnych. Podsumowanie procesu doskonalenia zawodowego realizowane jest obowiązkowo dla wszystkich strażaków pełniących służbę w codziennym rozkładzie czasu służby i powinno nastąpić nie rzadziej niż raz na 3 lata. Podsumowanie procesu doskonalenia zawodowego pracowników cywilnych odbywa się według odrębnych przepisów. Wszyscy funkcjonariusze codziennego rozkładu czasu służby, niewykonujący zadań związanych z udziałem w działaniach ratowniczych zobowiązani są dokumentować udział w formach doskonalenia zawodowego w karcie doskonalenia zawodowego. Proces doskonalenia zawodowego wraz z podsumowaniem cyklu doskonalenia zawodowego dla systemu codziennego oparty jest analogicznie na udziale w przedstawionych powyżej formach doskonalenia.

Przedstawione zostały poszczególne hierarchie struktury organizacyjnej PSP, pozostali do przeanalizowania kierownicy komórek organizacyjnych Państwowej Straży Pożarnej. Komendanci wojewódzcy Państwowej Straży Pożarnej są odpowiedzialni za organizację doskonalenia zawodowego dla komendantów powiatowych/miejskich. Z kolei na Komendancie Głównym Państwowej Straży Pożarnej jest nałożona odpowiedzialność za organizację i przeprowadzenie doskonalenia zawodowego dla komendantów szkół pożarniczych, komendantów wojewódzkich oraz dyrektorów biur, a także komórek równorzędnych komendy głównej Państwowej Straży Pożarnej. Proces doskonalenia zawodowego wraz z podsumowaniem cyklu doskonalenia zawodowego dla kierowników jednostek organizacyjnych pożarniczych również jak dla innych, oparty jest na udziale w przedstawionych powyżej formach doskonalenia.

Wnioski

„Żyjemy na początku wieku, który wyznacza nowe ścieżki rozwoju zawodowego i osiągnięcia kariery zawodowej. Kariera zawodowa to już nie kolejne stopnie awansu zawodowego, lecz zestaw kompetencji i umiejętności, które tworzą otwartą i gotową do zaakceptowania nowej rzeczywistości osobowość zawodową jednostki. Doskonaleniu zawodowemu przypada w tej zmieniającej się rzeczywistości szczególna rola. Jeszcze do niedawna kariera zawodowa była indywidualnym osiągnięciem, miarą sukcesu, dawała poczucie stabilizacji i była linearna. W obecnej rzeczywistości bywa w dużym stopniu nieprzewidywalna, dzieli życie jednostki na odcinki biografii zawodowej, wyznaczone przez czynniki zewnętrzne

niezależne od jednostki, ale mające wpływ na zarządzanie sobą w przestrzeni zawodowej. Doskonalenie zawodowe, jako element budowania kariery zawodowej, ma dać jednostce poczucie gotowości i odwagę do podejmowania ryzyka, rozwijania siebie jako człowieka i podmiotu procesu pracy, aby kreatywność poparta kompetencjami zawodowymi była drogą do sukcesu zawodowego”¹.

Wszyscy funkcjonariusze pracujący w systemie zmianowym oraz w systemie codziennym zobligowani są do permanentnego doskonalenia się zawodowego. Jest to niezbędne dla uzyskania wyspecjalizowanej wiedzy fachowej, a także wykwalifikowanych umiejętności i sprawności fizycznej. Główne założenie doskonalenia zawodowego jest w każdym systemie służby podobne. Najistotniejszym jest sprawność funkcjonariusza we wszystkich strefach jego działalności. Poziom jakości doskonalenia funkcjonariuszy korelatywny jest z ich przygotowaniem zawodowym oraz podnoszeniem kwalifikacji. Udział we wszystkich formach doskonalenia pozwoli na odpowiednie przygotowanie się do służby, aby coraz to efektywniej spełniać oczekiwania współczesnego społeczeństwa. Przełożeni mają fundamentalny wpływ na rodzaj szkolenia na jaki będą kierowani ich podwładni, a także na ocenę wyszkolenia w czasie pełnienia ich służby. W związku z tym, że funkcjonariuszom stawia się konkretne oczekiwania i wymagania, to każde doskonalenie powinno spełniać stawiane w nim cele.

Zgodnie z teorią autora *Kwalifikacji zawodowych. Podglądy teoretyczne a rzeczywistość* „, zmieniający się obraz współczesnego społeczeństwa oraz coraz większe znaczenie wiedzy dla stale doskonalących się organizacji, potrzebujących lepiej wykształconych, wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, stały się przyczyną ciągłego podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Praca jest czynnikiem kwalifikacyjnie twórczym. Aby pracować, trzeba rozwijać swój potencjał kwalifikacyjny – intelektualny i sensoryczny. Doskonalenie zawodowe stało się wymogiem naszych czasów, nieodłącznym elementem rozwoju człowieka, wpisanym w wykonywaną przez niego pracę. Aby nadażyć za zmianami, współczesny pracownik musi nieustannie rozwijać swoje kompetencje zawodowe i nieustannie się kształcić”².

Analiza literatury w przedmiotowym obszarze pozwala założyć hipotezę, iż organizacja doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jest podporządkowana określonym trybom i dotyczy zmianowości, której podlegają wszyscy funkcjonariusze

¹B. Bogucka, Uniwersytet Zielonogórski, *Determinanty w procesie doskonalenia zawodowego osób pracujących i ich wpływ na karierę zawodową w świetle badań* nr 5/2018.

² U. Jeruszka, *Kwalifikacje zawodowe. Podglądy teoretyczne a rzeczywistość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006 r.

pełniący służbę. W przedstawianej formacji mundurowej można zaobserwować, iż proces doskonalenia zawodowego nałożył się ze szkoleniem i kształceniem. Przygotowane rozwiązania systemowe w zakresie doskonalenia zawodowego dotyczyło wszystkich funkcjonariuszy oraz pracowników cywilnych PSP, jednak główny nacisk położony został na strażaków pełniących służbę w systemie zmianowym, z jednoczesnym podkreśleniem ogromnej roli, jaka spoczywa na dowódcach jednostek ratowniczo-gaśniczych. Zgodnie z zasadami za doskonalenie zawodowe odpowiadają przede wszystkim macierzyste jednostki, choć znaczące zadania przypisano również ośrodkom szkolenia komend wojewódzkich PSP oraz szkołom pożarniczym. Dotychczas system doskonalenia zawodowego realizowany był przede wszystkim w oparciu o szkolenia kompetencji „twardych” czyli konkretnych, wymiernych, które można zmierzyć i sprawdzić.

W roku 2021 r. Komendant Główny PSP podpisał aż 18 programów szkoleń poszerzających wiedzę i umiejętności strażaków w różnych dziedzinach ratownictwa. Większość szkoleń zakończona jest egzaminem potwierdzającym nabycie przedmiotowych kompetencji. Podobnie doskonalenie umiejętności kadry dydaktycznej realizowane było na warsztatach tematycznych i szkoleniach w zakresie kompetencji „twardych”. Kompetencje „miękkie” jeszcze jakiś czas temu nie były aż tak ważne w służbach mundurowych. Liczyły się głównie mierzalne umiejętności praktyczne (specjalistyczne, techniczne), przydatne do wykonywania obowiązków służbowych na danym stanowisku. W dzisiejszych czasach jednak coraz więcej zawodów wymaga wysoko rozwiniętych kompetencji miękkich, również w zawodzie strażaka. Doskonalenie zawodowe w Państwowej Straży Pożarnej aktualnie kojarzone jest bardziej z kontrolą i oceną niż rozwojem i wsparciem. Stres związany z oceną, kontrolą nie sprzyja motywacji do samokształcenia i samodoskonalenia, nie jest również pożądanym zjawiskiem w procesie doskonalenia zawodowego.

Rozdział 4 KONCEPCJA SYSTEMU DOSKONALENIA ZAWODOWEGO FUNKCJONARIUSZY PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ

W Państwowej Straży Pożarnej doskonalenie zawodowe dość mocno przenika się ze szkoleniem i kształceniem. Doskonalenie zawodowe i szkolenie są pojęciami blisko związanymi ze zdobywaniem nowych umiejętności i wiedzy w kontekście pracy-służby. Choć mają wiele cech wspólnych, należy zwrócić uwagę na pewne subtelne różnice między nimi. Szkolenie jest procesem kształcenia i uczenia się, w którym funkcjonariusze uczestniczą w programach prowadzonych przez specjalistów z danej dziedziny. Szkolenia mogą mieć różne formy, takie jak warsztaty, kursy online, prezentacje, symulacje itp. Celem tych szkoleń jest przekazanie konkretnej wiedzy, umiejętności technicznych lub praktycznych, które mają zastosowanie w wykonywanym zawodzie. Szkolenia mogą być organizowane zarówno przez pracodawców, jak i przez zewnętrzne instytucje edukacyjne.

Doskonalenie zawodowe natomiast należy odnosić do procesu ciągłego rozwoju i poszerzania umiejętności zawodowych oraz zdobywania nowej wiedzy w celu podniesienia swojego poziomu jakości i skuteczności pracy-służby. Powinno je się traktować jako bardziej kompleksowy proces, który może obejmować zarówno szkolenia, jak i inne działania, takie jak samokształcenie, czytanie fachowej literatury, uczestnictwo w konferencjach branżowych, udział w projektach, mentorowanie i wiele innych. Doskonalenie zawodowe strażaków powinno zakładać rozwijanie zarówno umiejętności technicznych, jak i miękkich, takich jak komunikacja, zarządzanie czasem, umiejętność pracy zespołowej i wiele innych. Jest to proces, który powinno ukierunkować się na odzwierciedlenie długoterminowego rozwoju zawodowego jednostki-funkcjonariusza.

Szkolenie jest jednym z narzędzi doskonalenia zawodowego, które może mieć bardziej skonkretyzowane cele i być bardziej skoncentrowane na przekazaniu konkretnych umiejętności lub wiedzy, podczas gdy doskonalenie zawodowe jest bardziej holistycznym podejściem do rozwoju zawodowego, obejmującym różne strategie i działania.

W państwowej Straży Pożarnej należy dążyć do wypracowania odrębnych systemów, z których szkolenia i kształcenie wymagają weryfikacji, a doskonalenie zawodowe ukierunkowane jest na motywowanie i przygotowywanie adekwatnej do potrzeb szkoleniowych ofert. Doskonalenie nie może być tak weryfikowane jak dotychczas w zasadach doskonalenia zawodowego PSP, czyli tak jak kształcenie i szkolenie.

Podjęte w niniejszym rozdziale dociekania mają na celu zobrazowanie przedstawionego w dysertacji celu użytecznego, który został zdefiniowany jako *opracowanie koncepcji doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej, pozwalającej na przeprowadzenie skutecznego podnoszenia kwalifikacji przez strażaków w zakresie podniesienia efektywności i sprawności prowadzenia działań ratowniczych.*, w odniesieniu do rozwiązania **szczególne problemu badawczego** wyrażonego w pytaniu: *Jaka powinna być koncepcja doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej?*

Odkryło się to z uwzględnieniem oceny prawdziwości stawianej **hipotezy**, która stanowi przypuszczenie, że *funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej nie posiadają pełnego dostępu do ofert szkoleniowych, które ich bezpośrednio interesują, a także do nowoczesnych form doskonalenia zawodowego, co wynika z przyjętej polityki szkoleniowej narzuconej odgórnie w zhierarchizowanej strukturze tej formacji. Właściwym kierunkiem jest pogłębienie oraz utrwalenie wiedzy teoretycznej jak i praktycznej poprzez kierowanie i organizowane szkoleń dostosowanych do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska z uwzględnieniem potrzeb służby, ale także ich uczestników. Istota doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej powinna prowadzić do znajomości potrzeb przez liderów celów wszystkich strażaków, co zapewni poprawne realizowania polityki szkoleniowej. Organizacja doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinna być tak zorganizowana, aby zapewniała stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej i organizacyjnej, poprzez budowanie odpowiednich zasobów wiedzy i dobrych praktyk udostępnianych z zastosowaniem nowoczesnych technologii, by wiedza zdobyta w jego trakcie, pozwalała strażakom na dostosowanie się do specyfiki danego regionu i występujących w nim zagrożeń.*

W celu rozwiązania problemu badawczego oraz weryfikacji sformułowanej hipotezy, przyjęto następujące **metody badawcze**:

1. teoretyczne:

- a) *analizę* – stosowaną głównie w badaniu literatury przedmiotu,
- b) *syntezę* – wykorzystywaną głównie podczas łączenia efektów analizy w syntetyczną całość,

2. empiryczne:

- a) **sondaż diagnostyczny** badania opinii techniką ankiety z wykorzystaniem narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety – pozwalający na poznanie opinii respondentów na temat systemu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej;

Oczywiście w celu weryfikacji hipotezy konieczne było zastosowanie innych metod teoretycznych w postaci:

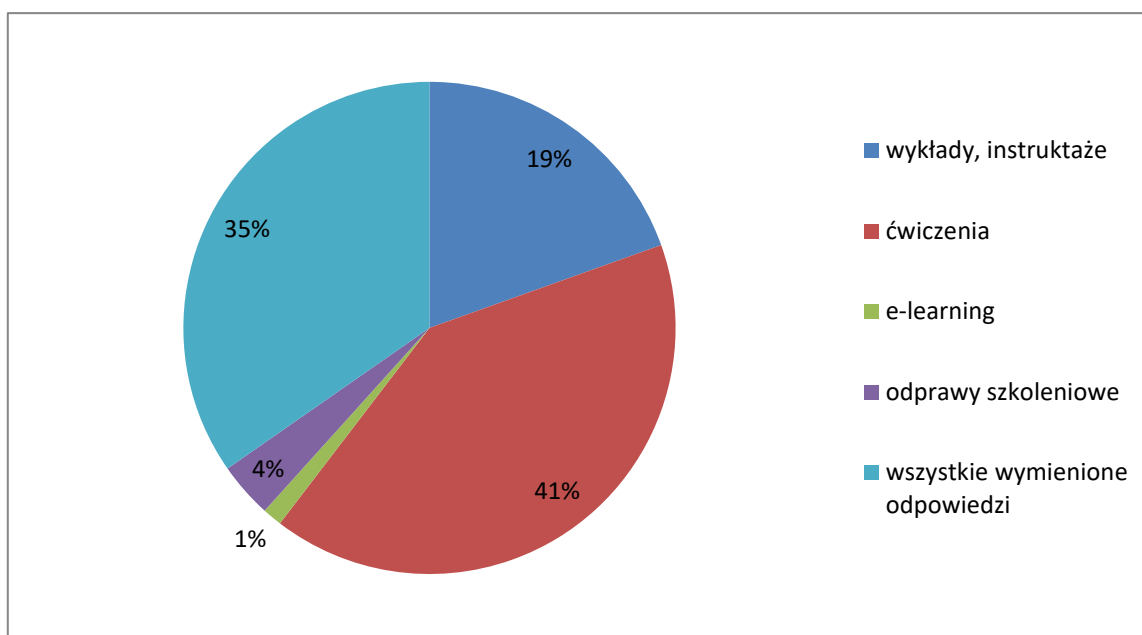
- *abstrahowania* – w celu wyodrębnienia lub pominięcia pewnych elementów związanych z systemem informacyjnym, które z pewnych przyczyn uznano za istotne, mające wpływ na analizowane zagadnienie oraz te, które dla tej analizy nie mają większego znaczenia,
- *uogólnienia* – polegające na łączeniu określonych przedmiotów analizy w oparciu o ich podobieństwa,
- *porównania* – zestawienie cech wspólnych i różnicujących przedmiot badań,
- *wnioskowania* – wypracowanie spostrzeżeń będących przedmiotem analizy bezpieczeństwa systemu informacyjnego.

4.1 Analiza wyników badań

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pierwsze pytanie (zał. 1): *1. Z jakimi formami doskonalenia zawodowego najczęściej ma Pan/Pani styczność?*

Respondentom przedstawiono pięć wariantów odpowiedzi jednokrotnego wyboru, a dokładniej: wykłady, instruktaże; ćwiczenia; e-learning; odprawy szkoleniowe; wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi. W wyniku powyższego uzyskano 3189 wskazań, 1497 odpowiedzi należało do I grupy – funkcjonariuszy zajmujących stanowiska dowódcze w PSP oraz 1692 odpowiedzi należących do II grupy – funkcjonariuszy zajmujących stanowiska wykonawcze w formacji mundurowej jaką jest PSP. Ogólny rozkład odpowiedzi został uwzględniony na wykresie 4.1. Z poniższego rozkładu wynika, z jakimi najczęściej formami doskonalenia strażacy mają do czynienia na co dzień. Wśród wszystkich opiniodawców biorących udział w badaniu stwierdzono, iż najczęstszą formą z jaką funkcjonariusze mają styczność są ćwiczenia, czego dowodem jest uzyskana liczba wskazań na tą odpowiedź na poziomie 41%, czyli 1303 wskazań. Blisko na drugim miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali, że obcują ze wszystkimi formami jakie zostały przedstawione w ankiecie, uzyskana liczba wskazań na tą odpowiedź kształtuje się na poziomie 35%, czyli 1106 wskazań. Na trzecim miejscu uplasował się wariant z odpowiedzią wykłady, instruktaże, którą respondenci wskazali 623 razy, co stanowi 19% ogółu. Z kolei na czwartym miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali odpowiedź odprawy szkoleniowe, która uzyskała 4%, na co złożyło się odpowiednio 116 wskazań. Natomiast, niewielka część respondentów wskazała wariant odpowiedzi e-learning, z którą mają najmniejszą styczność, o czym świadczy uzyskanie 41 wskazań, czyli 1% głosów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.1.

Wykres 4.1
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci należący do I grupy najczęściej typowali wariant odpowiedzi, w którym wskazali, iż mają styczność ze wszystkimi formami doskonalenia zawodowego, o czym świadczy wynik 41%, czyli 620 wskazań. Zdecydowanie mniej wskazań otrzymały kolejne propozycje odpowiedzi: ćwiczenia 34%, czyli 501 wskazań; wykłady, instruktaże 19%, czyli 287 wskazań; odprawy szkoleniowe 4%, czyli 64 wskazań. Z kolei wariant odpowiedzi e-learning uzyskały zaledwie 2% odpowiedzi ogółu, co daje 64 wskazań.

W II grupie respondentów odpowiedzi rozłożyły się nieco inaczej, aczkolwiek z zachowaniem współmiernej tendencji jak w I grupie. Na pierwszym miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali wariant dotyczący ćwiczeń, który plasuje się na poziomie 47%, czyli 802 wskazań. Zdecydowanie mniej wskazań otrzymały poniższe propozycje odpowiedzi: wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi 29 %, czyli 486 wskazań; wykłady, instruktaże 20 %, czyli 336 wskazań; odprawy szkoleniowe 3 %, czyli 52 wskazania. Z kolei wariant odpowiedzi e-learning uzyskały zaledwie 1 % odpowiedzi ogółu, co daje 16 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli w tabeli 4.1.

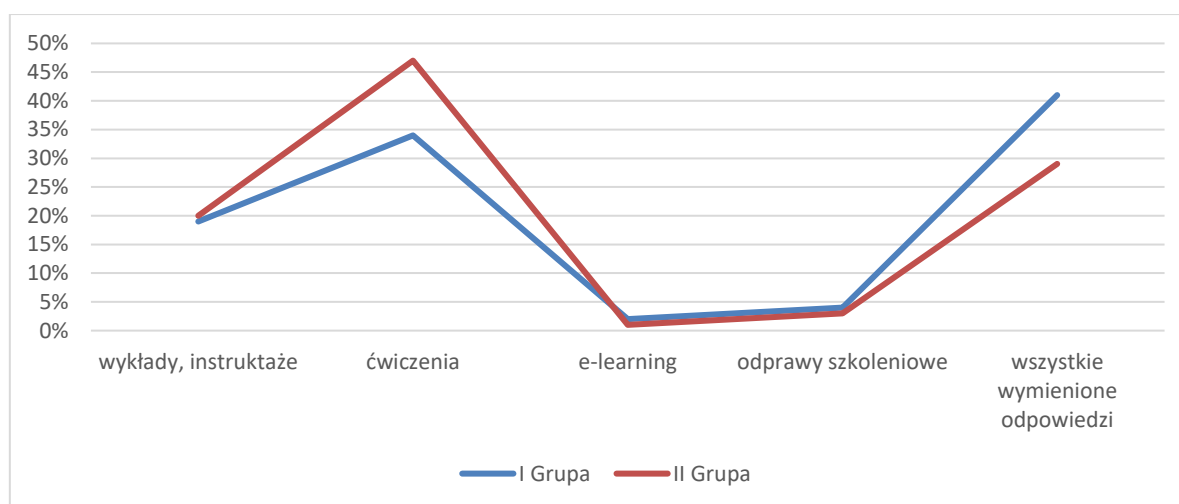
Tabela 4.1
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
wyklady, instruktaże	287	19	336	20	623	19
ćwiczenia	501	34	802	47	1303	41
e-learning	25	2	16	1	41	1
odprawy szkoleniowe	64	4	52	3	116	4
wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi	620	41	486	29	1106	35
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

Chcąc lepiej zobrazować uzyskany rozkład odpowiedzi udzielonych przez obie grupy, wyniki zaprezentowano na poniższym wykresie 4.2

Wykres 4.2
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyższy wykres potwierdza wynikające z udzielonych odpowiedzi przez respondentów obu grup niewielkie rozbieżności. W związku z tym, w celu dokładnego zbadania istotności współzależności wyników wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.2
Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
wykłady, instruktaże	287	336	82369	112896	96432
ćwiczenia	501	802	251001	643204	401802
e-learning	25	16	625	256	400
odprawy szkoleniowe	64	52	4096	2704	3328
wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi	620	486	384400	236196	301320
Ogółem	$\sum_{i=5}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=5}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=5}^n x_i^2 = 722491$	$\sum_{i=5}^n y_i^2 = 995256$	$\sum_{i=5}^n x_i * y_i = 803282$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{5} * 1497 \approx 299 \quad x^2 = 89401 \quad |\quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i = \frac{1}{5} * 1692 \approx 338 \quad y^2 = 114\,244$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{5} * 803282 - 101\,062}{\sqrt{(\frac{1}{5} * 722491 - 89401)(\frac{1}{5} * 995256 - 114\,244)}} \approx 0,87$$

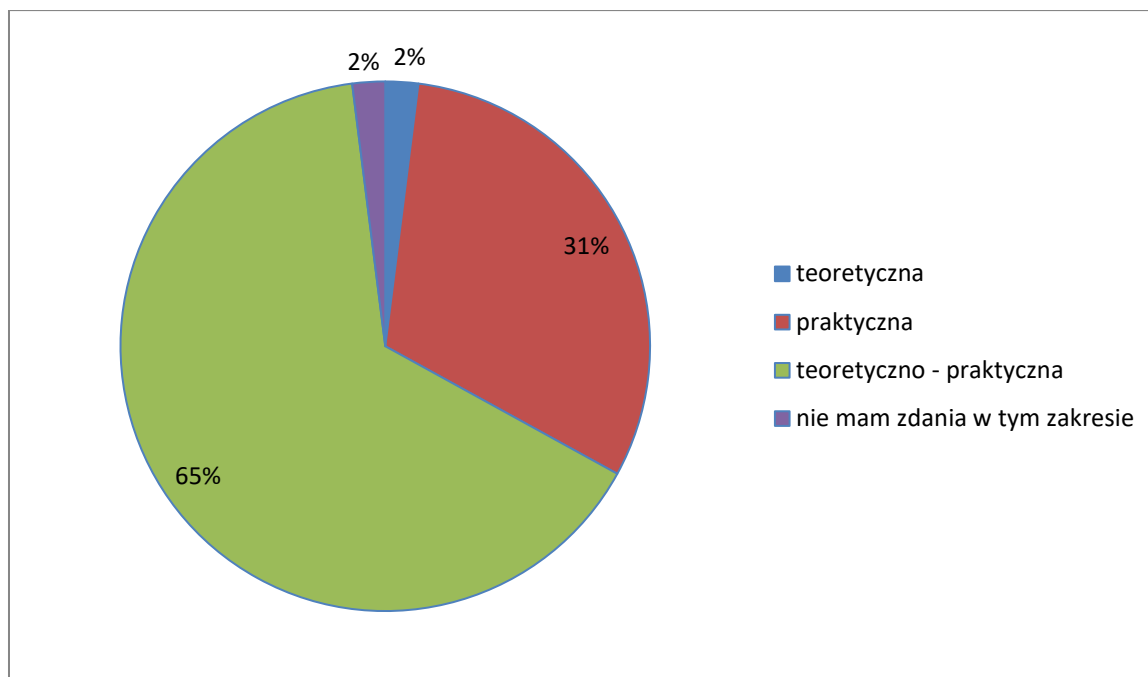
Przedstawiona powyższa analiza ukazuje, że współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi $\approx 0,87$ co wskazuje na korelację dodatnią o bardzo wysokiej zależności. Świadczy to o tym, iż wzrost wartości w udzielonych odpowiedziach jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie drugie (zał. 1): 2. *Która z form doskonalenia zawodowego jest dla Pana/Pani efektywniejsza?*

Ankietowanym przedstawiono cztery warianty odpowiedzi, jednokrotnego wyboru. W wyniku powyższego uzyskano 3189 wskazań. Ogólny rozkład odpowiedzi ujęty został na wykresie 4.3. Z poniższego rozkładu wynika, iż respondenci w większości potwierdzili, że najefektywniejszą formą doskonalenia zawodowego jest forma teoretyczno-praktyczna, aż 65% uzyskanych odpowiedzi, na co złożyło się 2077 wskazań. Na drugim miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali wariant dotyczący formy praktycznej, który plasuje się na poziomie 31%, czyli 1003 wskazań. Nieliczną ilość wskazań otrzymały dwie pozostałe propozycje

odpowiedzi: teoretyczna niespełna 2%, czyli 50 wskazań oraz wariant nie mam zdania w tym zakresie 2%, czyli 59 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli w tabeli 4.3.

Wykres 4.3
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Badani należący do I grupy w zdecydowanej większości, gdyż w 72% zadeklarowała się za formą teoretyczno-praktyczną, o czym świadczy 1071 wskazań. Na drugim miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali wariant dotyczący formy praktycznej, który plasuje się na poziomie 26%, czyli 395 wskazań. Tak jak w ogólnym rozkładzie nieliczną ilość wskazań otrzymały dwie pozostałe propozycje odpowiedzi: teoretyczna niespełna 1%, czyli 13 wskazań oraz wariant nie mam zdania w tym zakresie 1%, czyli 18 wskazań.

W II grupie respondentów także większość badanych wybrała wariant odpowiedzi o efektywniejszej formie teoretyczno-praktycznej, bo aż 60%, czyli 1006 wskazań. Analogicznie jak w I grupie na drugim miejscu wśród odpowiedzi respondenci wytypowali wariant dotyczący formy praktycznej, który stanowi 36%, a mianowicie 608 wskazań. Ponownie jak dotychczas nieliczną ilość wskazań otrzymały dwie pozostałe propozycje odpowiedzi: teoretyczna niespełna 2%, czyli 37 wskazań oraz wariant nie mam zdania w tym zakresie 2%, czyli 41 wskazań. Szczegółowy rozkład danych odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.3.

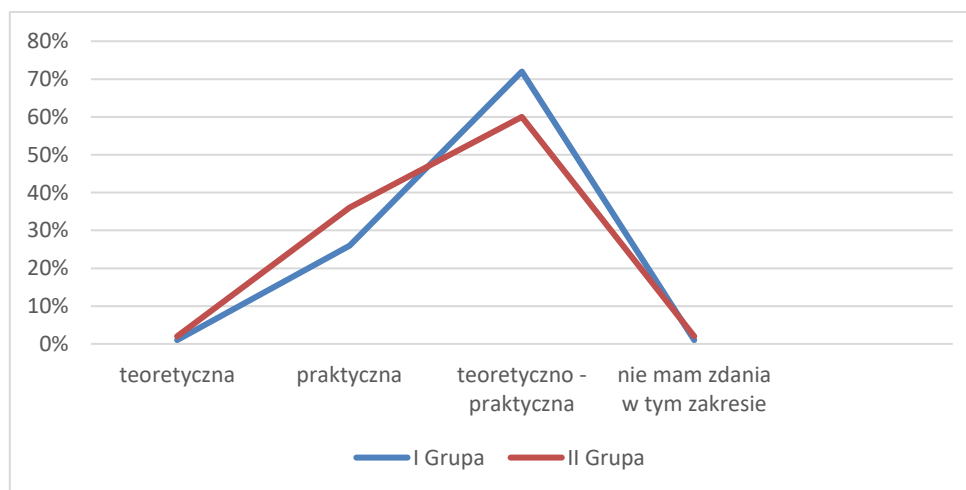
Tabela 4.3
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
teoretyczna	13	1	37	2	50	2
praktyczna	395	26	608	36	1003	1003
teoretyczno - praktyczna	1071	72	1006	60	2077	2077
nie mam zdania w tym zakresie	18	1	41	2	59	59
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu uzyskania lepszego zobrazowania rozkładów odpowiedzi wskazanych przez obie grupy, utworzono wykres 4.4.

Wykres 4.4
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej wykres potwierdza drobne zbieżności zachodzące pomiędzy przynależnością do grupy a wskazywanymi odpowiedziami. W celu wykazania zależności wzajemnego wpływu wyników, a mianowicie oddziaływania przynależności i wskazań wykonano test współczynnikiem korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.4

Rozkład odpowiedzi dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
teoretyczna	13	37	169	1369	481
praktyczna	395	608	156025	369664	240160
teoretyczno - praktyczna	1071	1006	1147041	1012036	1077426
nie mam zdania w tym zakresie	18	41	324	1681	738
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1303559$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1384750$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1318805$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1\ 318\ 805 - 158\ 202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 1\ 303\ 559 - 139\ 876)(\frac{1}{4} * 1\ 384\ 750 - 178\ 929)}} \approx 0,97$$

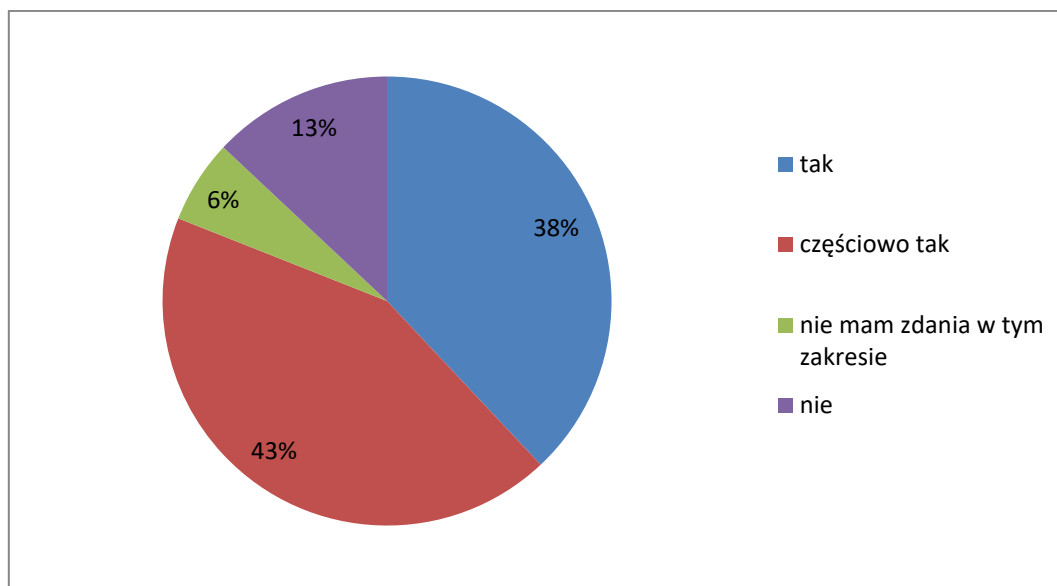
Obliczony współczynnik wynosi w przybliżeniu $r \approx 0,97$ i należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, niemal pełna. Świadczy to o występującej dość silnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie trzecie (zał. 1): *3. Czy według Pana/Pani formy oraz metody doskonalenia zawodowego są w PSP na zadowalającym poziomie?*

Respondenci z czterech zaproponowanych wariantów mogli wybrać jedną odpowiedź, co łącznie umożliwiło na uzyskanie 3189 wskazań obu grup. Ogólny rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 4.5. Wynika z niego, iż najwięcej wskazań otrzymała odpowiedź częściowo tak, dotycząca zadowolenia z form oraz metod doskonalenia zawodowego stosowanych w PSP, która kształtowała się na poziomie 43%, co stanowi 1379 wskazań respondentów obu grup. Kolejno najwięcej ankietowanych odpowiedziało się za odpowiedzią tak, że formy i metody są na zadowalającym poziomie, co stanowiło 38% wszystkich odpowiedzi, czyli 1198 wskazań. Na trzecim miejscu według hierarchii znalazł się wariant odpowiedzi nie, który dotyczył niezadowolenia z poziomu form i metod stosowanych w tejże służbie mundurowej.

Respondenci wskazali ją 404 razy, co stanowi 13% ogółu. Pozostała część osób biorących udział w badaniu zadeklarowała się, że nie ma zdania w tym zakresie, wobec powyższego odnotowano 6% ogółu odpowiedzi, co stanowi 208 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.5.

Wykres 4.5
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.



Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do poszczególnych grup respondentów odpowiedzi kształtowały się następująco. Opiniodawcy należący do I grupy najczęściej wskazywali wariant odpowiedzi, iż stosowane formy i metody doskonalenia zawodowego w PSP są na częściowo zadowalającym poziomie - odpowiedź ta uzyskała połowę ogółu, czyli 50%, co stanowiło 755 wskazań. Na drugim miejscu wyróżnił się wariant odpowiedzi tak, gdzie wskazania takiego dokonało 444 respondentów, czyli 30%. Na trzecim miejscu według hierarchii znalazł się wariant odpowiedzi nie, który dotyczył niezadowolenia z poziomu form i metod stosowanych w tejże służbie mundurowej. Respondenci wskazali ją 229 razy, co stanowi 14% ogółu. Najrzadziej wybieraną odpowiedzią wśród ankietowanych dotyczącą tego pytania była odpowiedź nie mam zdania w tym zakresie, którą wybrało 69 osób, czyli 6%.

W II grupie respondentów odpowiedzi na dane pytanie wykazywały nieznaczne różnice w porównaniu do grupy I. Liczniejsza część respondentów zdecydowała się na odpowiedź, iż uważają, że formy i metody doskonalenia zawodowego w PSP są na zadowalającym

poziomie, tę odpowiedź wskazało 45% ogółu, czyli odnotowano 754 wskazań. Z kolei wariant odpowiedzi, iż częściowo są na zadowolającym poziomie wskazało 37% respondentów, co przełożyło się na 624 głosów. Natomiast trzecim wyborem w tejże grupie była odpowiedź nie, na którą zdecydowało się 10% ankietowanych, czyli 175 wskazań. Natomiast, najmniej liczną wybieraną odpowiedzią wśród ankietowanych była odpowiedź nie mam zdania w tym zakresie, którą wybrało 8%, czyli odnotowano 139 wskazań. Szczegółowy rozkład danych odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.5.

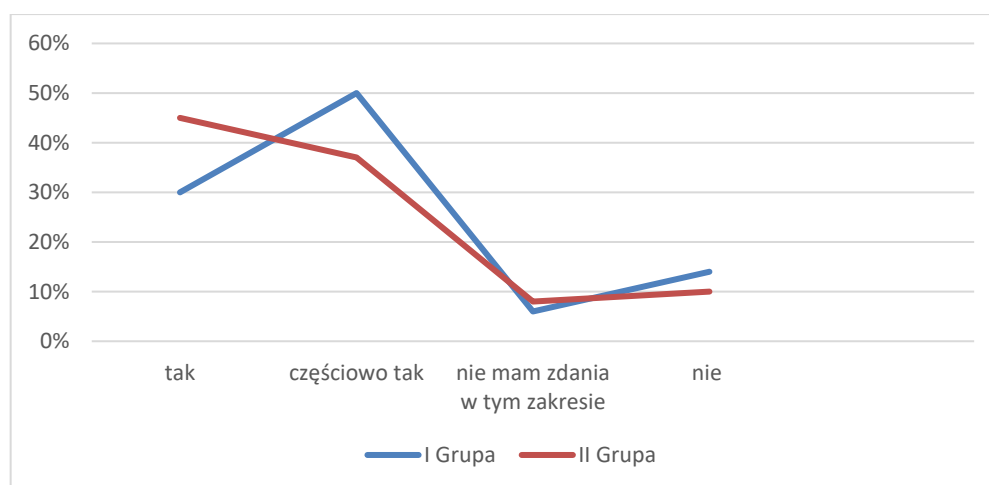
Tabela 4.5
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	444	30	754	45	1198	38
częściowo tak	755	50	624	37	1379	43
nie mam zdania w tym zakresie	69	6	139	8	208	6
nie	229	14	175	10	404	13
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu dokładniejszego zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.6.

Wykres 4.6
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dot. poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej wykres wskazuje na rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania tejże istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.6
Rozkład odpowiedzi dotyczący poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	444	754	197136	568516	334776
częściowo tak	755	624	570025	389376	471120
nie mam zdania w tym zakresie	69	139	4761	19321	9591
nie	229	175	52441	30625	40075
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 824363$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1007838$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 855562$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 855562 - 158202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 824363 - 139876)(\frac{1}{4} * 1007838 - 178929)}} \approx 0,80$$

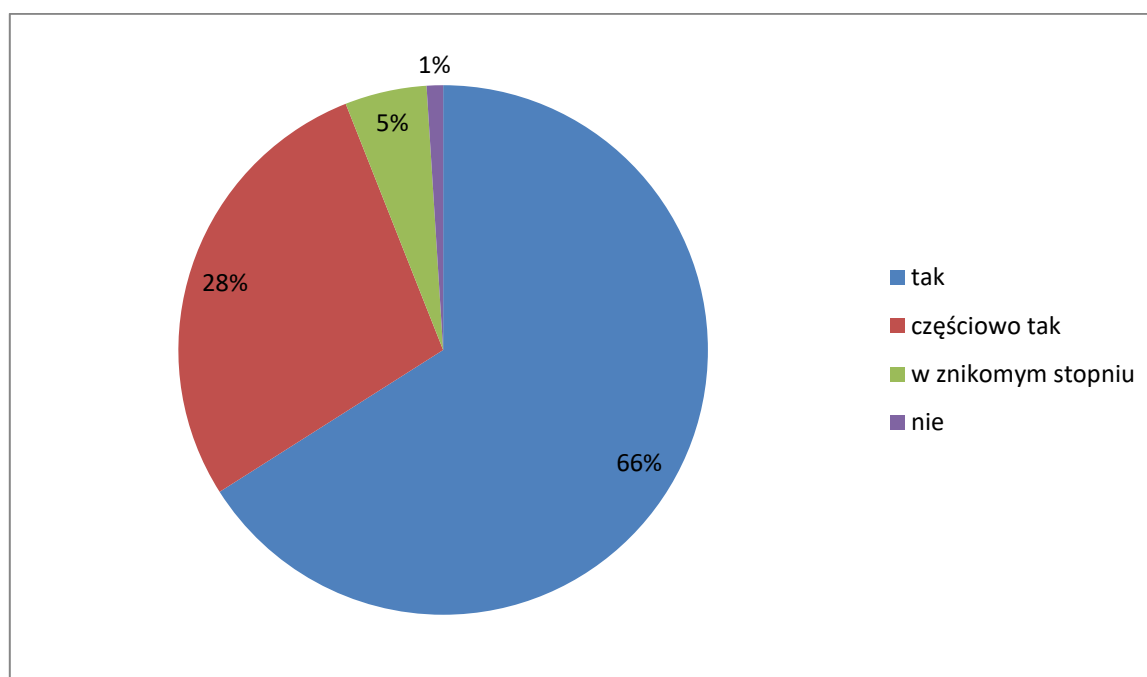
Obliczony współczynnik wynosi w przybliżeniu $r \approx 0,80$ i należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, bardzo wysoka. Świadczy to o występującej dość silnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie czwarte (zał. 1): *4. Czy wykorzystuje Pan/Pani wiedzę zdobytą podczas doskonalenia zawodowego na zajmowanym stanowisku służbowym?*

Respondenci analogicznie jak w poprzednim pytaniu mogli wybrać wyłącznie jeden wariant odpowiedzi spośród czterech przedstawionych zagadnień. Ogólny rozkład odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.7. Wynika z niego, iż najwięcej wskazań otrzymała pierwsza zaproponowana możliwość, a dokładniej twierdząca – tak, kształtująca się na poziomie 66%, co stanowi 2107 wskazań. Kolejno najwięcej ankietowanych wytypowało odpowiedź częściowo tak,

w związku z tym odnotowano 28% odpowiedzi, czyli 879 wskazań. Na trzecim miejscu wśród odpowiedzi ankietowani wskazali odpowiedź w znikomym stopniu, która uzyskała 5%, na co złożyło się 165 wskazań. Na ostatnim miejscu wybierano odpowiedź nie, która uzyskała 1% ogółu, na co złożyło się 38 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.15. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.7.

Wykres 4.7
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci należący do I grupy najczęściej wskazywali wariant odpowiedzi tak, gdyż odpowiedź ta uzyskała 64%, co stanowiło 956 wskazań. %. Mniej wskazań otrzymały kolejne propozycje odpowiedzi: częściowo tak uzyskała 30%, co stanowiło 442 wskazań, w znikomym stopniu uzyskała 5%, co stanowiło 84 wskazań. Natomiast odpowiedź nie uzyskała zaledwie 1% co daje 15 wskazań.

Na dość podobnym poziomie ukształtował się układ procentowy odpowiedzi udzielonych przez respondentów II grupy. Analogicznie najwięcej odpowiedzi otrzymał wariant pierwszy, czyli odpowiedź tak, o czym świadczy 68%, czyli 1151 wskazań. Następnie 26% uzyskał wariant dotyczący odpowiedzi częściowo tak, który miał 437 wskazań. Mniej znaczącą częścią dla respondentów był wybór trzeciego wariantu, który dotyczył odpowiedzi

w znikomym stopniu, odnotowano 5%, co stanowiło 81 wskazań. Tylko 1% próby badawczej zdecydowało się na wybór odpowiedzi przeczącej - nie, co stanowiło 23 wskazania.

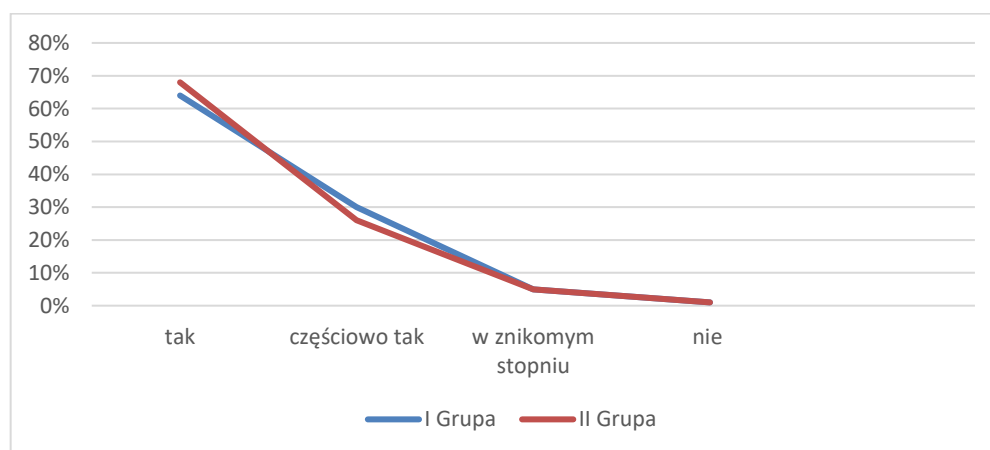
Tabela 4.7
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	956	64	1151	68	2107	66
częściowo tak	442	30	437	26	879	28
w znikomym stopniu	84	5	81	5	165	5
nie	15	1	23	1	38	1
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi przez obie grupy badawczo, wyniki przedstawiono na poniższym wykresie 4.8.

Wykres 4.8
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres sygnalizuje na niewielkie rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich respondentów odpowiedzi. W celu zbadania istotności wyliczono test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.8
Rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	956	1151	913936	1324801	1100356
częściowo tak	442	437	195364	190969	193154
nie mam zdania w tym zakresie	84	81	7056	6561	6804
nie	15	23	225	529	345
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1116581$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1522860$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1300659$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1300659 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 1116581 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1522860 - 178929\right)}} \approx 0,99$$

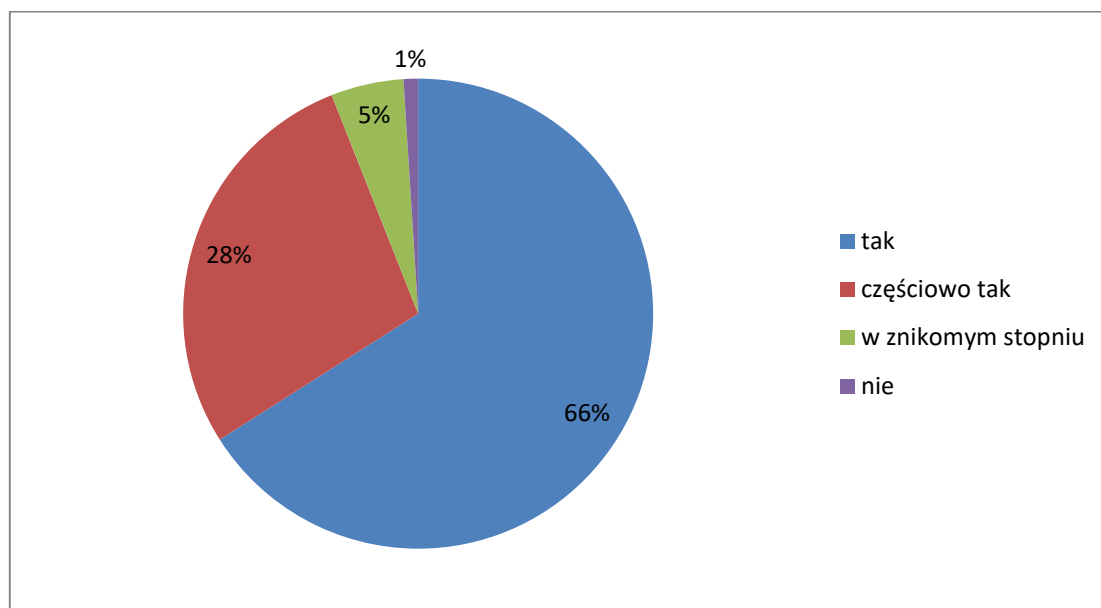
Przedstawiona powyższa analiza ukazuje, że współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi $\approx 0,99$ co wskazuje na korelację dodatnią, niemal pełną. Świadczy to o tym, że wzrost wartości w udzielonych odpowiedziach jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie piąte (zał. 1): 5. *Czy według Pana/Pani, doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom?*

W tymże pytaniu przedstawiono cztery warianty odpowiedzi, jednokrotnego wyboru. Ogólny rozkład odpowiedzi został zaprezentowany na wykresie 4.9., z którego wynika, iż najczęściej ankietowanych wskazało wariant potwierdzający, czyli tak, o czym świadczy 50% uzyskanych odpowiedzi, na powyższe złożyło się 1589 wskazań. Z kolei drugi wariant odpowiedzi uzyskał mniejszą część głosów, co stanowi 27%, co przekłada się na 860 wskazań. Trzecią

możliwość odpowiedzi tylko gdy jest dobrze dostosowane odnotowano na 19%, czyli 600 wskazań. Najmniej wskazań otrzymał ostatni wariant z zaproponowanych odpowiedzi, dowodem tego był udział procentowy, który ukształtował się na poziomie 4%, co stanowiło 140 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.9.

Wykres 4.9
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.



Źródło: Opracowanie własne.

Opiniodawcy z I grupy wytypowali, iż pierwszy wariant odpowiedzi tak, doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom plasuje się na pierwszym miejscu, gdyż ową odpowiedź wskazało 46% respondentów, co przekłada się na 690 wskazań. Kolejną odpowiedzią stanowił drugi wariant, który precyzował odpowiedź na częściowo tak, czego dowodem jest 28%, czyli 423 wskazania. Trzecim wskazywaniem był przedostatni z zaproponowanych wariantów tylko gdy jest dobrze dostosowane, który zdobył 23% poparci czyli 336 wskazań. Do najmniej popularnych wśród opiniodawców należał wariant odpowiedzi nie, który zdobył 3% odpowiedzi, co stanowi 48 wskazań.

Wyniki otrzymane od II grupy respondentów nieco różnią się od I grupy respondentów, jednakże są możliwie współmierne. Otóż najwięcej wskazań otrzymała odpowiedź pierwsza, czyli odpowiedź twierdząca tak, było to 53% ankietowanych, co w przełożeniu na osoby stanowiło 899 wskazań. Zdecydowanie mniej wskazań otrzymały kolejne warianty odpowiedzi: częściowo tak 26%, czyli 437 wskazań; tylko gdy jest dobrze dostosowane 16%, czyli 264

wskazań. Najmniej wskazań otrzymał ostatni wariant z zaproponowanych odpowiedzi twierdzący, iż doskonalenie zawodowe nie daje możliwości rozwoju strażakom. Stanowił on bowiem wartość 5% ogółu, czyli 92 wskazania. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi został zaprezentowany w tabeli 4.9.

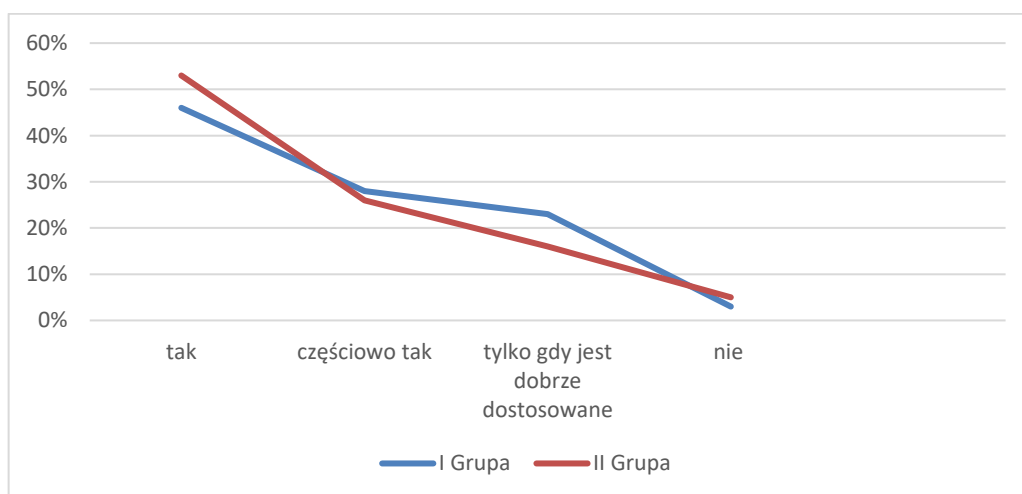
Tabela 4.9
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	690	46	899	53	1589	50
częściowo tak	423	28	437	26	860	27
tylko gdy jest dobrze dostosowane	336	23	264	16	600	19
nie	48	3	92	5	140	4
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu dokładniejszego zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.10.

Wykres 4.10
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres sygnalizuje niewielkie rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich respondentów odpowiedzi. W celu zbadania istotności wyliczono test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.10
Rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	690	899	476100	808201	620310
częściowo tak	423	437	178929	190969	184851
tylko gdy jest dobrze dostosowane	336	264	112896	69696	88704
nie	48	92	2304	8464	4416
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 770229$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1077330$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 898281$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 898281 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 770229 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1077330 - 178929\right)}} \approx 0,96$$

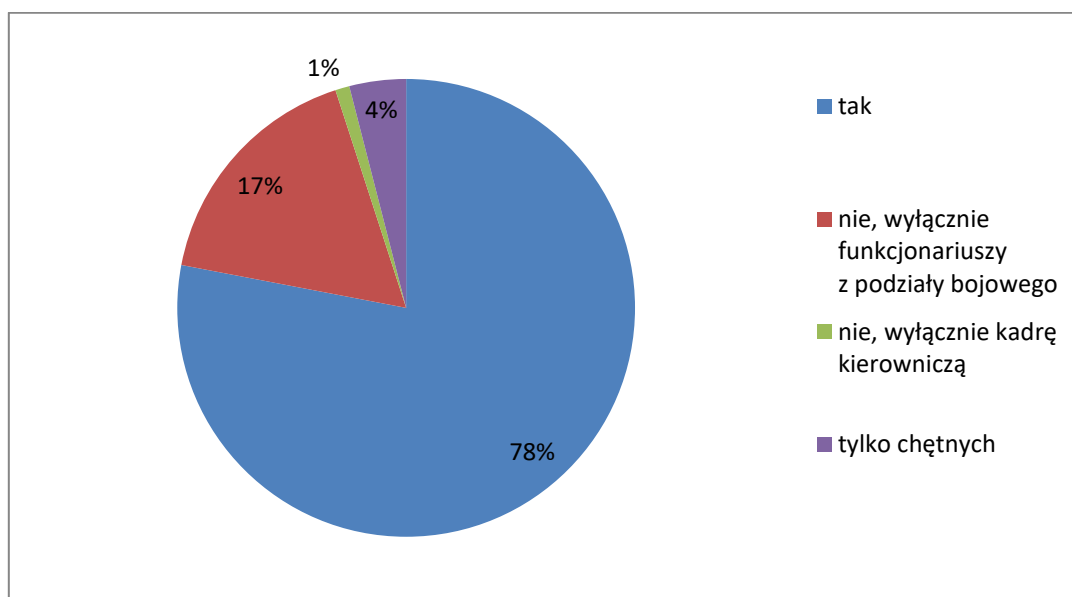
Powyższa analiza danych ukazała wynik współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona $\approx 0,96$. Uzyskany wynik świadczy o korelacji dodatniej niemal pełnej zależności występującej pomiędzy przynależnością do grupy a wskazywanymi odpowiedziami.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów obu grup badawczych o udzielenie odpowiedzi na 6 pytanie (zał. 1.): *6. Czy według Pana/Pani doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych?* Badani mieli do wyboru ponownie cztery warianty zaproponowanych odpowiedzi. Pytanie miało charakter jednokrotnego wyboru, czego efektem było uzyskanie łącznie 3189 wskazań przez próbę badawczą.

Ogólny rozkład odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.11. Z powyższego wynika, że największa ilość opiniodawców odpowiedziała się za wariantem, iż doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych, o czym

świadczy 78% uzyskanych odpowiedzi, co stanowi 2492 wskazań. Zdecydowanie mniej głosów respondentów uzyskała odpowiedź nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego, która uzyskała 17% ogółu, czyli 524 wskazań. Z kolei dwa pozostałe warianty odpowiedzi, a mianowicie: nie, wyłącznie kadre kierowniczą uzyskał 1% odpowiedzi, czyli 42 wskazania; a wariant tylko dla chętnych wybrało 4%, co stanowiło 131 wskazań. Szczegółowy rozkład został ujęty w tabeli 4.11.

Wykres 4.11
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.



Źródło: Opracowanie własne.

I grupa ankietowanych z zaproponowanych możliwości odpowiedzi najczęściej wskazywała na wariant odpowiedzi potwierdzającej, czyli tak, bowiem uzyskała ona aż 80%, co składa się na 1192 wskazań. Zdecydowanie mniej głosów respondentów uzyskały trzy pozostałe warianty odpowiedzi, a mianowicie: nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego, która uzyskała niespełna 16% ogółu, czyli 248 wskazań; nie, wyłącznie kadre kierowniczą uzyskał 1% odpowiedzi, czyli 11 wskazań oraz ostatni wariant tylko dla chętnych wybrało 3%, co stanowiło 46 wskazań.

II grupa respondentów, analogicznie jak I grupa, najczęściej decydowała się na wybór pierwszej odpowiedzi, czego dowodem jest uzyskany wynik 77%, co stanowi 1300 wskazań. Porównując obie grupy, II grupa wykazała podobny współczynnik wskazań drugiego zaproponowanego wariantu, w związku z tym odpowiedź nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego uzyskała 16% odpowiedzi, czyli 276 wskazań. Z kolei dwa pozostałe warianty,

a mianowicie: nie, wyłącznie kadre kierowniczą uzyskał 2% odpowiedzi, czyli 31 wskazań oraz ostatni wariant tylko dla chętnych wybrało 5%, co stanowiło 85 wskazań. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi ujęto w tabeli 4.11.

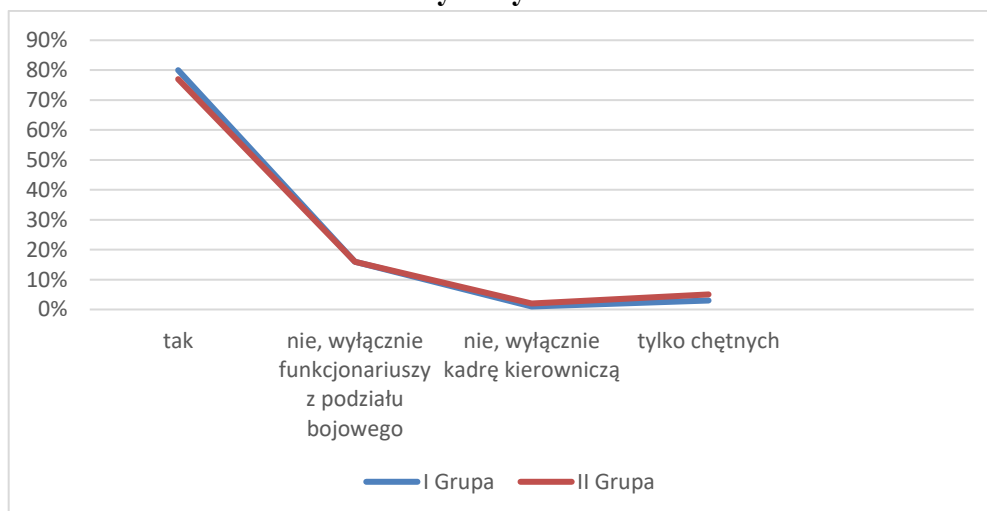
Tabela 4.11
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	1192	80	1300	77	2492	78
nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego	248	16	276	16	524	17
nie, wyłącznie kadre kierowniczą	11	1	31	2	42	1
tylko chętnych	46	3	85	5	131	4
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi przez grupy badawcze, wyniki przedstawiono na poniższym wykresie 4.12.

Wykres 4.12
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony wykres prezentuje minimalne rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania tejże istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.12
Rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	1192	1300	1420864	1690000	1549600
nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego	248	276	61504	76176	68448
nie, wyłącznie kadre kierowniczą	11	31	121	961	341
tylko chętnych	46	85	2116	7225	3910
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1484605$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1774362$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1622299$
$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$					

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1622299 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 1484605 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1774362 - 178929\right)}} \approx 0,99$$

Powyższa analiza danych ukazała wynik współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona $\approx 0,99$.

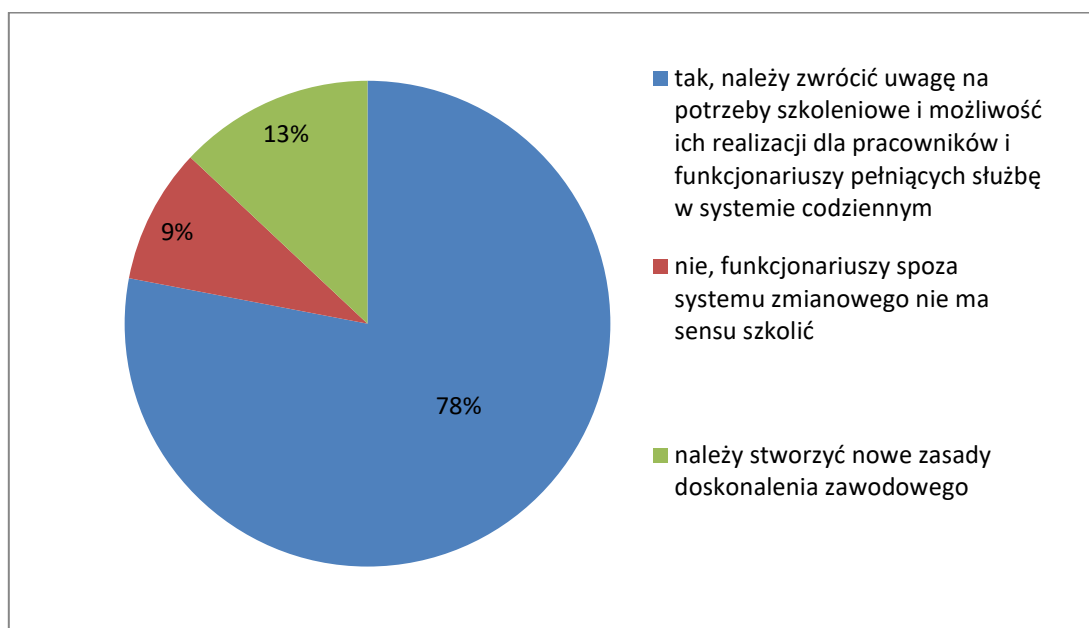
Uzyskany wynik świadczy o korelacji dodatniej niemal pełnej zależności pomiędzy I a II grupą badanych. Uzyskany wynik świadczy również o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi u grupy kolejnej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie nr 7 w kwestionariuszu ankiety: *Czy według Pana/Pani obowiązujące zasady doskonalenia zawodowego koncentrują się głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym?* Respondenci mieli do wyboru trzy zaproponowane warianty odpowiedzi. Łącznym efektem było otrzymanie 3189 wyników.

Ogólny rozkład odpowiedzi został zilustrowany na wykresie 4.13. Wynika z niego, że największa ilość wskazań otrzymała pierwsza zaprezentowana możliwość, potwierdzająca fakt, że należy zwrócić uwagę na potrzeby szkoleniowe i możliwość ich realizacji dla pracowników i funkcjonariuszy pełniących służbę w systemie codziennym. Dowodem tego jest procentowy udział kształtujący się na poziomie aż 78% odpowiedzi, co przekłada się na 2470 wskazań wszystkich respondentów. Na odpowiedź: nie, funkcjonariuszy spoza systemu zmianowego nie ma sensu szkolić zdecydowała się tylko grupa 9% badanych, co przekłada się na 286 wskazań wszystkich respondentów. Natomiast osoby, które wybrały wariant, iż należy stworzyć nowe zasady doskonalenia zawodowego stanowiły 13%, na co złożyło się 433 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.13.

Wykres 4.13

Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.



Źródło: Opracowanie własne.

I grupa badanych w znacznej większości zadeklarowała się na wybór pierwszej odpowiedzi potwierdzającej, iż należy zwrócić uwagę na potrzeby szkoleniowe i możliwość ich realizacji dla pracowników i funkcjonariuszy pełniących służbę w systemie codziennym, było to 77%, czyli 1158 wskazań. Następnie uplasowała się odpowiedź, że funkcjonariuszy spoza systemu zmianowego nie ma sensu szkolić, wariant ten zdobył 8%, czyli 120 wskazań.

Na ostatnim miejscu respondenci wybrali zaproponowany ostatni wariant, który dotyczył odpowiedzi, iż należy stworzyć nowe zasady doskonalenia zawodowego, złożyło się na to 15%, co stanowiło 219 wskazań

II grupa respondentów, analogicznie jak I grupa, najczęściej decydowała się na wybór pierwszej odpowiedzi, czego dowodem jest uzyskany wynik 78%, co stanowi 1312 wskazań. Porównując obie grupy, II grupa wykazała podobny współczynnik wskazań drugiego zaproponowanego wariantu: nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego uzyskała 10% odpowiedzi, czyli 166 wskazań. Z kolei ostatni wariant uzyskał 12% odpowiedzi, czyli 214. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi ujęto w tabeli 4.13.

Tabela 4.13

Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.

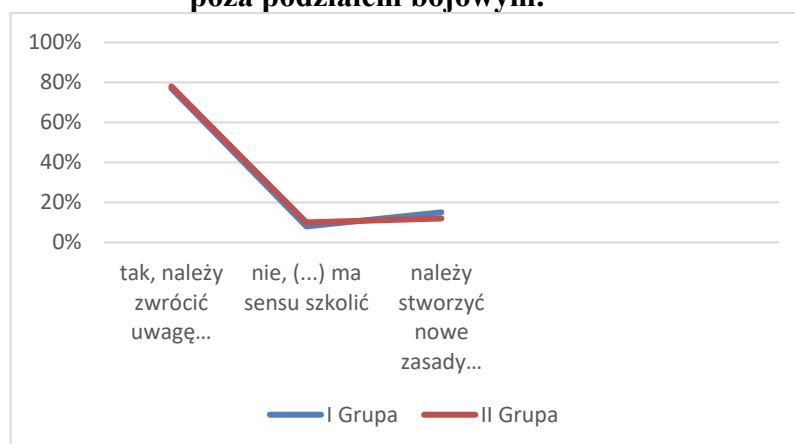
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	1158	77	1312	78	2470	78
nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego	120	8	166	10	286	9
nie, wyłącznie kadrę kierowniczą	219	15	214	12	433	13
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu przedstawienia uzyskanych rozkładów udzielonych przez ankietowanych odpowiedzi obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.14.

Wykres 4.14

Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony wykres prezentuje minimalne rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania tejsze istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.14

Rozkład odpowiedzi dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	1158	1312	1340964	1721344	1519296
nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego	120	166	14400	27556	19920
nie, wyłącznie kadre kierowniczą	219	214	47961	45796	46866
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1403325$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1794696$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1586082$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{3} * 1497 \approx 499 \quad x^2 \approx 249\,001 \quad |\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{3} * 1692 \approx 564 \quad y^2 \approx 318\,096$$

Źródło: Opracowanie własne.

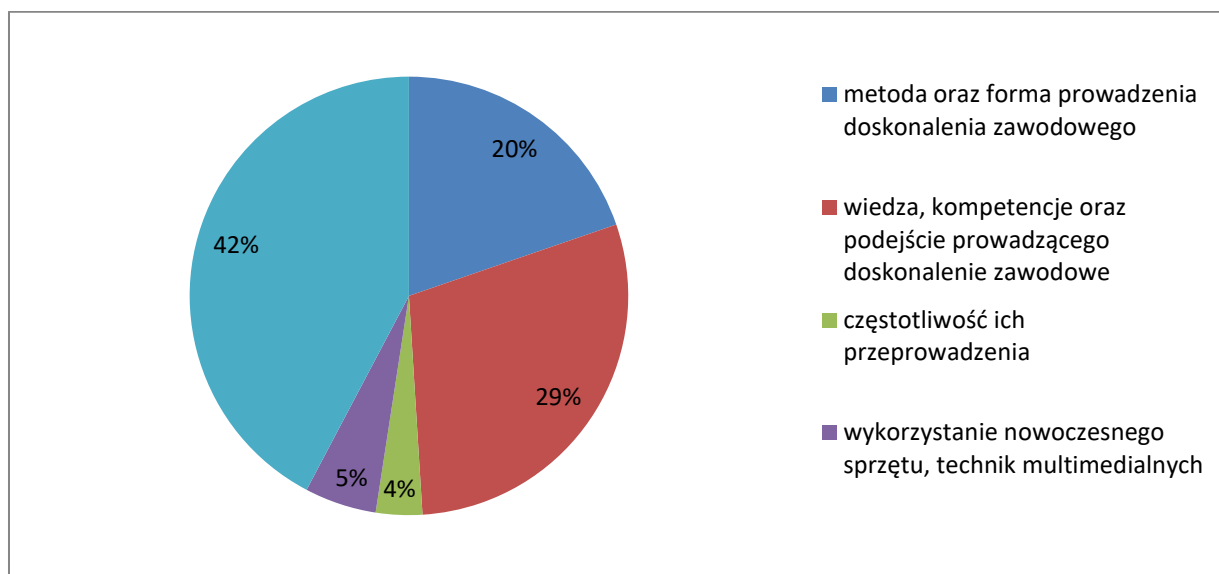
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{3} * 1586082 - 281\,436}{\sqrt{(\frac{1}{3} * 1403325 - 249\,001)(\frac{1}{3} * 1794696 - 318\,096)}} \approx 0,99$$

Obliczony współczynnik wynosi w przybliżeniu $r \approx 0,99$ i należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, niemal pełnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono opiniodawców o udzielenie odpowiedzi na kolejne 8 pytanie (zał. 1): 8. *Co według Pana/Pani podnosi atrakcyjność doskonalenia zawodowego?*

Respondenci mieli możliwość wyboru pięciu wariantów odpowiedzi na powyższe pytanie, z których wskazywali tylko jedną odpowiedź, co przełożyło się na uzyskanie 3189 wskazań. Ogólny rozkład odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.15, z którego wynika, iż respondenci na pierwszym miejscu wybierali wariant, że atrakcyjność doskonalenia zawodowego podnoszą wszystkie wymienione odpowiedzi, dowodem tego jest procentowy udział w wielkości 42%, na co złożyło się 1348 wskazań. Następnie ankietowani wybierali: metoda oraz forma prowadzenia doskonalenia zawodowego 20%, czyli 629 wskazań; wiedza, kompetencje oraz podejście prowadzącego doskonalenie zawodowe 29%, czyli 934 wskazań; częstotliwość ich przeprowadzenia 4%, czyli 109 wskazań, wykorzystanie nowoczesnego sprzętu, technik multimedialnych 5%, na co złożyło się 169 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.15.

Wykres 4.15
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci należący do I grupy najczęściej typowali wariant odpowiedzi, w którym wskazali, iż wszystkie wskazane w odpowiedziach cechy podnoszą atrakcyjność doskonalenia zawodowego na poziomie, o czym świadczy wynik 47%, czyli 697 wskazań. Zdecydowanie mniej wskazań otrzymały kolejne propozycje odpowiedzi: metoda oraz forma prowadzenia doskonalenia zawodowego 17%, czyli 257 wskazań; wiedza, kompetencje oraz podejście prowadzącego doskonalenie zawodowe 29%, czyli 436 wskazań; częstotliwość ich przeprowadzenia 2%, czyli 37 wskazań, wykorzystanie nowoczesnego sprzętu, technik multimedialnych 5%, na co złożyło się 70 wskazań.

II grupa respondentów, analogicznie jak I grupa, najczęściej decydowała się na wybór ostatniej odpowiedzi, czego dowodem jest uzyskany wynik 39%, co stanowi 651 wskazań. Kolejne propozycje odpowiedzi kształtowały się następująco: metoda oraz forma prowadzenia doskonalenia zawodowego 22%, czyli 372 wskazania; wiedza, kompetencje oraz podejście prowadzącego doskonalenie zawodowe 29%, czyli 498 wskazań; częstotliwość ich przeprowadzenia 4%, czyli 72 wskazania, wykorzystanie nowoczesnego sprzętu, technik multimedialnych 6%, na co złożyło się 99 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli w tabeli 4.15.

Tabela 4.15
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.

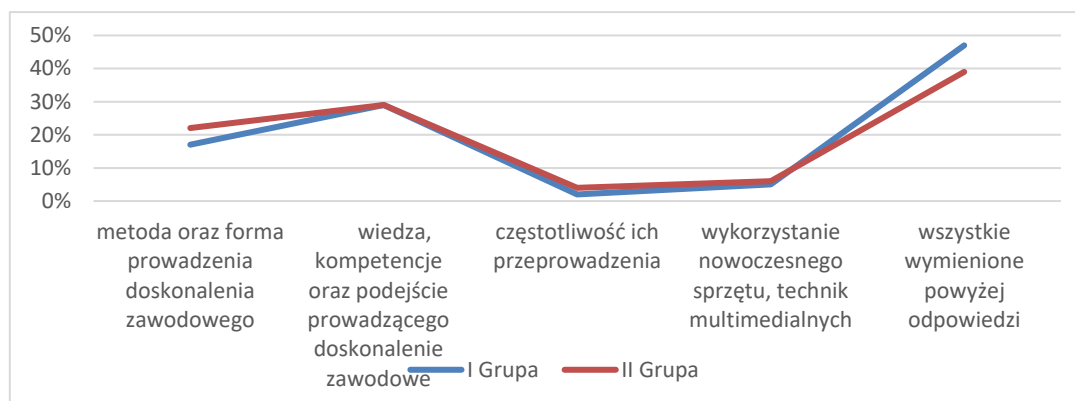
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
metoda oraz forma prowadzenia doskonalenia zawodowego	257	17	372	22	629	20
wiedza, kompetencje oraz podejście prowadzącego doskonalenie zawodowe	436	29	498	29	934	29
częstotliwość ich przeprowadzenia	37	2	72	4	109	4
wykorzystanie nowoczesnego sprzętu, technik multimedialnych	70	5	99	6	169	5
wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi	697	47	651	39	1348	42
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

Chcąc lepiej zobrazować uzyskany rozkład odpowiedzi udzielonych przez obie grupy, wyniki zaprezentowano na poniższym wykresie 4.16.

Wykres 4.16

Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres wskazuje na małe rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania tejsze istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona

Tabela 4.16

Rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
metoda oraz forma prowadzenia doskonalenia zawodowego	257	372	66049	138384	95604
wiedza, kompetencje oraz podejście prowadzącego doskonalenie zawodowe	436	498	190096	248004	217128
częstotliwość ich przeprowadzenia	37	72	1369	5184	2664
wykorzystanie nowoczesnego sprzętu, technik multimedialnych	70	99	4900	9801	6930
wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi	697	651	485809	423801	453747
Ogółem	$\sum_{i=5}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=5}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=5}^n x_i^2 = 748223$	$\sum_{i=5}^n y_i^2 = 825174$	$\sum_{i=5}^n x_i * y_i = 776073$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{5} * 1497 \approx 299 \quad x^2 = 89401 \quad |\quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i = \frac{1}{5} * 1692 \approx 338 \quad y^2 = 114244$$

Źródło: Opracowanie własne.

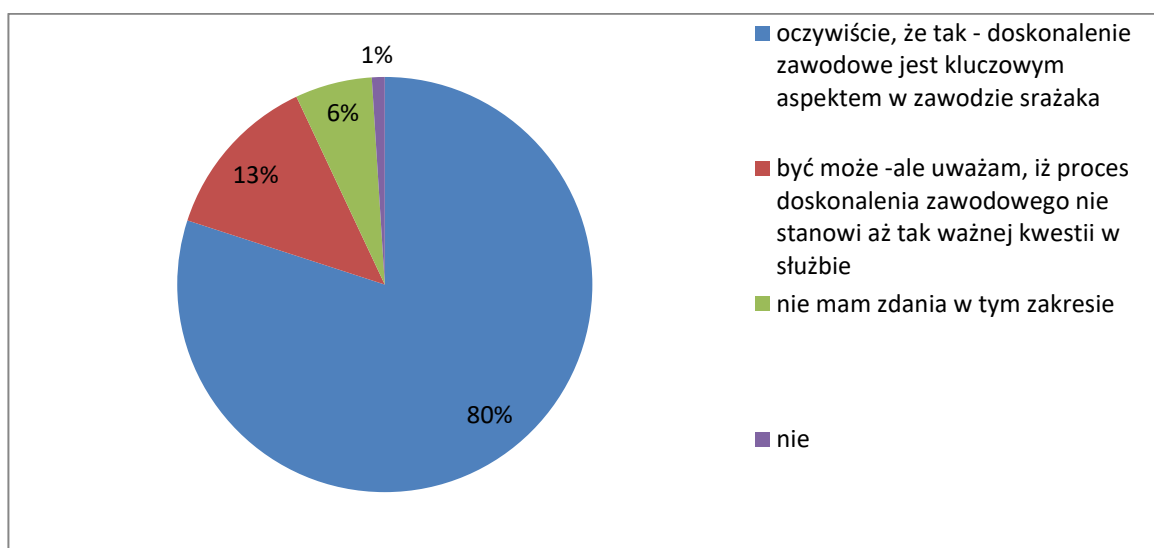
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{5} * 776073 - 101,062}{\sqrt{(\frac{1}{5} * 748223 - 89401)(\frac{1}{5} * 825174 - 114244)}} \approx 0,98$$

Przedstawiona analiza prezentuje, iż współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi $\approx 0,98$ co wskazuje na korelację dodatnią, zgodnie z interpretacją oznacza niemal pełną zależność. Świadczy to o tym, iż wzrost wartości w udzielonych odpowiedziach jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o wskazanie odpowiedzi na pytanie dziewiąte (zał. 1): *9. Czy według Pana/Pani doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej ma przełożenie na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych oraz poziom realizacji zadań, a także obowiązków służbowych przez strażaków?*

Ankietowani mogli wybrać jedną możliwość spośród czterech zaprezentowanych wariantów. Ogólny rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 4.17., z analizy którego wynika, że najczęściej wybieranym wariantem wśród wszystkich respondentów biorących udział w badaniu jest potwierdzenie, iż doskonalenie zawodowe jest kluczowym aspektem w zawodzie strażaka, czego dowodem jest uzyskana liczba 80%, co stanowi 2536 wskazań. Następna część opiniodawców uznała, że proces doskonalenia zawodowego nie stanowi aż tak ważnej kwestii w tym zakresie, wariant ten uzyskał 13% co analogicznie przekłada się na 425 wskazania. Pozostałe warianty odpowiedzi nie zyskały zbyt wielkiej liczebności, a mianowicie: odpowiedź nie mam zdania w tym zakresie uzyskała 6%, co stanowiło 180 wskazań, a odpowiedź przecząca, nie osiągnęła tylko 1%, co stanowiło najniższy z ogólnych wyników bo 48 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.17.

Wykres 4.17
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.



Źródło: Opracowanie własne.

I grupa respondentów w znaczącej większości wytypowała pierwszą z zaproponowanych wariantów odpowiedzi, a mianowicie potwierdzenie, iż doskonalenie zawodowe jest kluczowym aspektem w zawodzie strażaka, czego dowodem jest uzyskana liczba 83% ogółu, co stanowi 1243 wskazań. Kolejnym wskazaniem był drugi z przedstawionych wariantów odpowiedzi nawiązujący, iż proces doskonalenia zawodowego nie stanowi aż tak ważnej kwestii w tym zakresie, wariant ten zdobył 12% poparcia, co stanowi 183 wskazań. Do najmniej licznych wśród opiniodawców odpowiedzi należały odpowiedzi : nie mam zdania w tym zakresie oraz nie, które kolejno zdobyły 4%, czyli 55 wskazań oraz 1%, czyli 16 wskazań.

II grupa respondentów, podobnie jak I grupa badanych, najczęściej decydowała się na wybór pierwszego wariantu, czego dowodem jest uzyskany wynik 77%, na powyższe składa się 1293 wskazań całej próby badawczej. Na drugim miejscu uplasował się wariant wskazujący, iż proces doskonalenia zawodowego nie stanowi aż tak ważnej kwestii w tym zakresie, który otrzymał 14%, czyli 242 odpowiedzi. Zdecydowanie rzadziej ankietowani zaznaczali wariant trzeci, czyli odpowiedź: nie mam zdania w tym zakresie, o czym świadczy uzyskanie 7%, co przekłada się na 125 wskazań. Najmniejszą ilość otrzymał wariant przeczący, co prezentuje się w układzie procentowym jako 2%, czyli 32 wskazania.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.17.

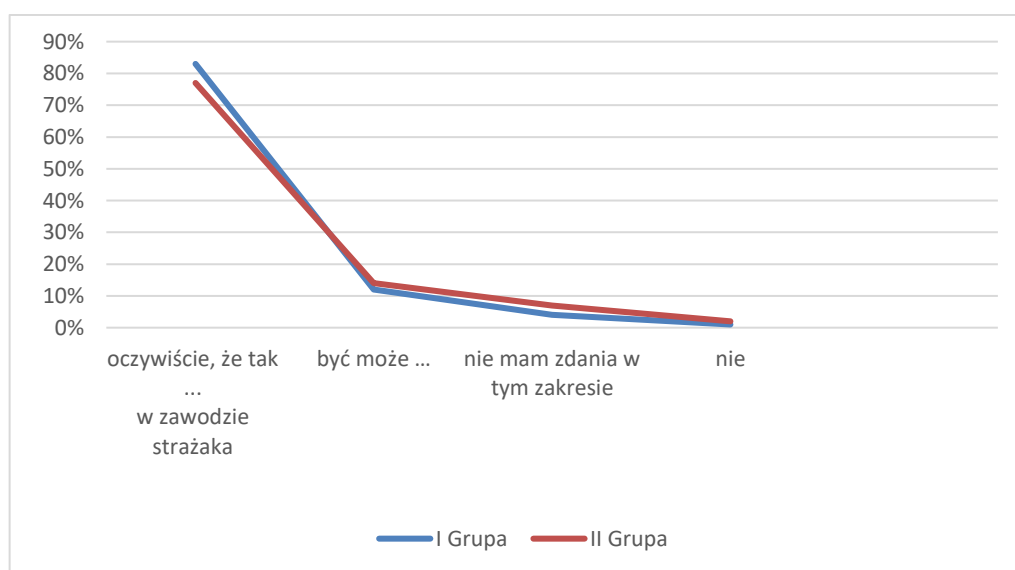
Tabela 4.17
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
oczywiście, że tak - doskonalenie zawodowe jest kluczowym aspektem w zawodzie strażaka	1243	83	1293	77	2536	80
być może - ale uważam, iż proces doskonalenia zawodowego nie stanowi aż tak ważnej kwestii w służbie	183	12	242	14	425	13
nie mam zdania w tym zakresie	55	4	125	7	180	6
nie	16	1	32	2	48	1
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu dokładniejszego zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.18.

Wykres 4.18
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres wskazuje na niewielkie rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania tejże istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.18
Rozkład odpowiedzi dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
oczywiście, że tak - doskonalenie zawodowe jest kluczowym aspektem w zawodzie strażaka	1243	1293	1545049	1671849	1607199
być może - ale uważam, iż proces doskonalenia zawodowego nie stanowi aż tak ważnej kwestii w służbie	183	242	33489	58564	44286
nie mam zdania w tym zakresie	55	125	3025	15625	6875
nie	16	32	256	1024	512
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1581819$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1747062$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1658872$

$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374$ $\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423$
 $x^2 \approx 139\ 876$ $y^2 \approx 178\ 929$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1658872 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 1581819 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1747062 - 178929\right)}} \approx 0,99$$

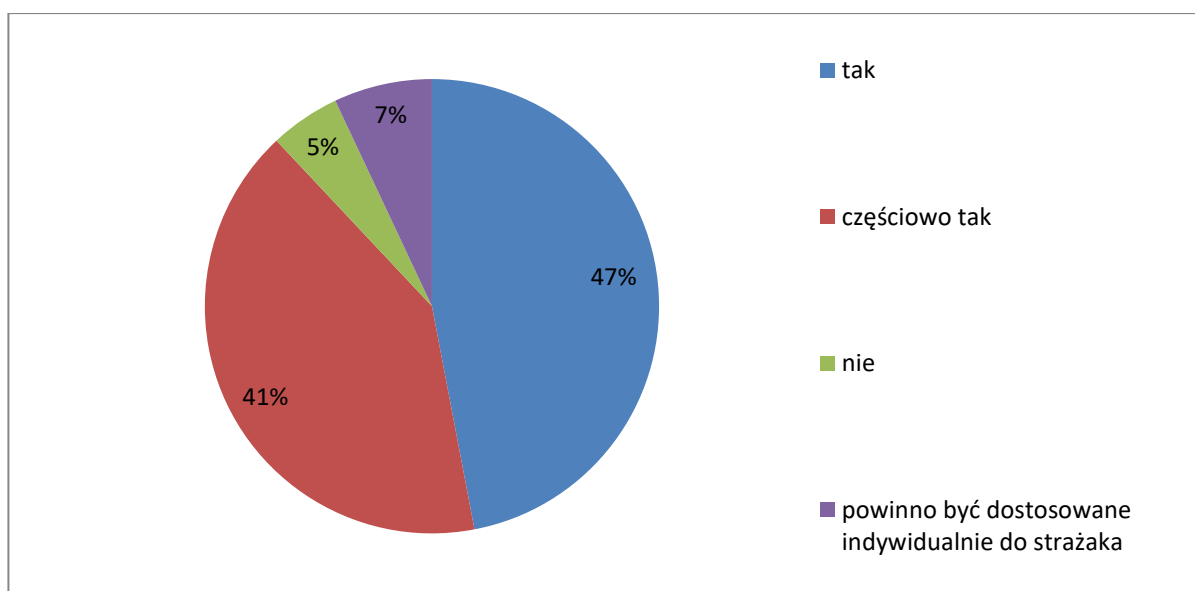
Powyższa analiza danych ukazała wynik współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona $\approx 0,99$. Uzyskany wynik świadczy o korelacji dodatniej, niemal pełnej zależności pomiędzy I a II grupą badanych. Uzyskany wynik świadczy również o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi u grupy kolejnej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na kolejne dziesiąte pytanie (zał. 1): *10. Czy uważa Pan/Pani, że przebieg*

doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jest jedną z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania i ma bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków ?

Ankietowanym przedstawiono cztery warianty odpowiedzi jednokrotnego wyboru. Ogólny rozkład odpowiedzi został zilustrowany na wykresie 4.19. Wobec powyższego można stwierdzić, iż wśród wszystkich respondentów najczęściej wybierana była odpowiedź twierdząca, czyli tak, przebieg doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy jest jedną z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania i ma bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków, czego dowodem jest uzyskana liczba 47%, co stanowi 1501 wskazań. Na drugim miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali wariant: częściowo tak, który uplasował się na poziomie 41%, czyli 1313 wskazań. Kolejne odpowiedzi uzyskały znacznie niższe wyniki, doprecyzowując to wariant odpowiedzi: nie uzyskał 5%, czyli 148 wskazań, a wariant odpowiedzi: powinno być dostosowane indywidualnie do strażaka uzyskał 7%, co stanowi 227 wyborów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.19.

Wykres 4.19
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.



Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani wchodzący w skład I badanej grupy najliczniej wskazywali wariant odpowiedzi potwierdzającej, iż przebieg doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy jest jedną z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania i ma bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków, o czym świadczy wynik 48%, co stanowi 720 wskazań. Następnie

wskazywano wariant odpowiedzi: częściowo tak 41 %, czyli 607 wskazań. Kolejne wskazania uzyskały znacznie niższe wyniki. Doprecyzowując, wariant odpowiedzi nie uzyskał 4%, czyli 59 wskazań. Natomiast wariant odpowiedzi: powinno być dostosowane indywidualnie do strażaka, uzyskały z 7%, co daje 111 odpowiedzi.

W II grupie badanych analogicznie tak jak w pierwszej, najczęściej wybieranym wariantem było potwierdzenie, iż przebieg doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy jest jedną z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania i ma bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków, o czym świadczył wynik 46%, co w przełożeniu dało 781 wskazań. Natomiast kolejna znacząca część respondentów zadeklarowała się na wariant odpowiedzi: częściowo tak, na co złożyło się 42% respondentów, czyli 706 wskazań, w związku z powyższym uplasował się on na drugim miejscu. Kolejne odpowiedzi uzyskały zdecydowanie mniejsze wyniki, wariant: nie 5%, czyli 89 wskazań i odpowiedź: powinno być dostosowane indywidualnie do strażaka 7 % próby badawczej, co stanowi 116 wskazań.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczący występujących zagrożeń zaprezentowano w tabeli 4.19.

Tabela 4.19
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.

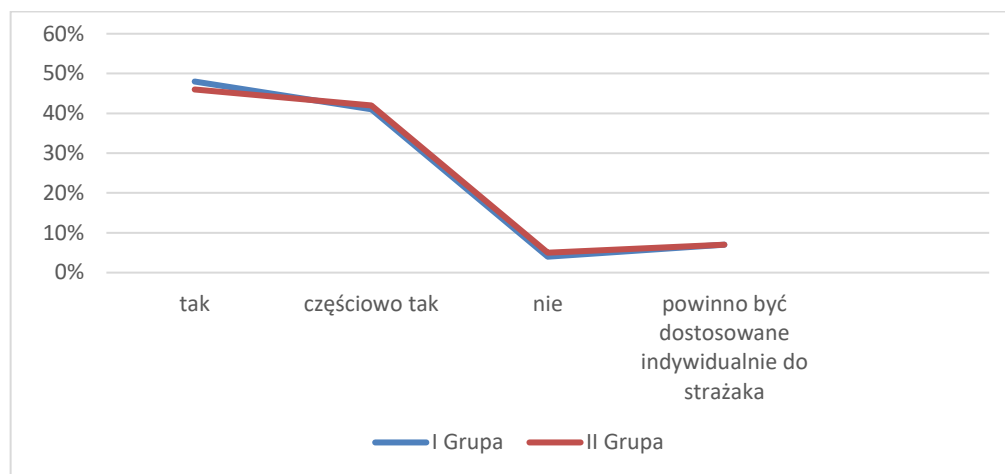
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	720	48	781	46	1501	47
częściowo tak	607	41	706	42	1313	41
nie	59	4	89	5	148	5
powinno być dostosowane indywidualnie do strażaka	11	7	116	7	227	7
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu dokładniejszego zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.20.

Wykres 4.20
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący przebiegu

doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.



Źródło: Opracowanie własne.

Zilustrowany wykres wskazuje na niewielkie rozbieżności, które wynikają z udzielonych odpowiedzi przez uczestników obydwu grup. W celu zbadania tejże istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.20

Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	720	781	518400	609961	562320
częściowo tak	607	706	368449	498436	428542
nie	59	89	3481	7921	5251
powinno być dostosowane indywidualnie do strażaka	111	116	12321	13456	12876
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 902651$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1129774$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1008989$
$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$					

Źródło: Opracowanie własne.

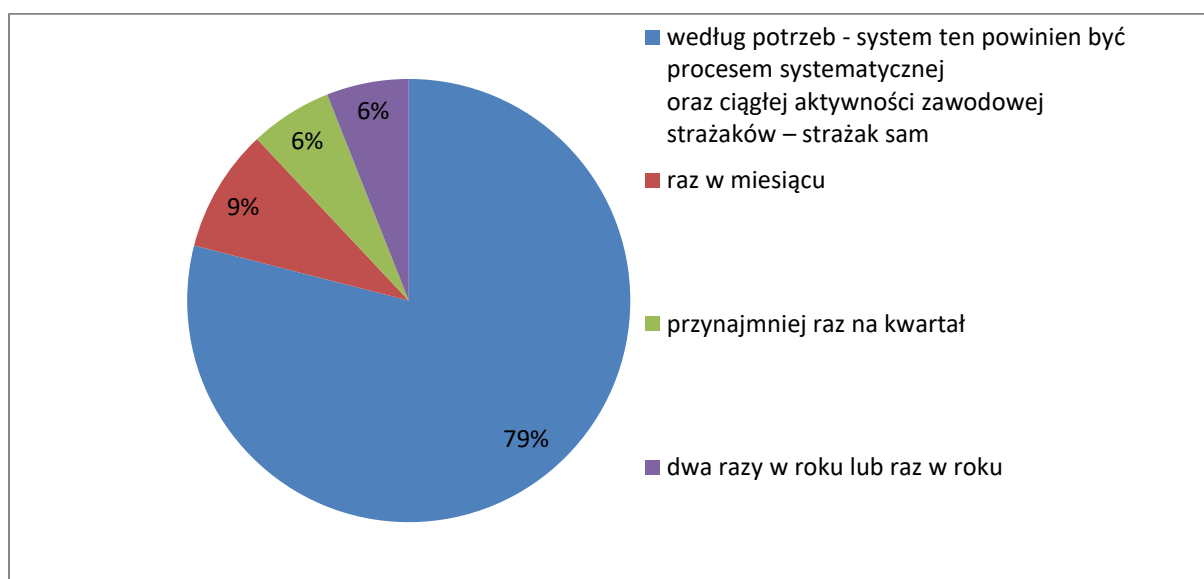
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1008989 - 158202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 902651 - 139876)(\frac{1}{4} * 1129774 - 178929)}} \approx 0,99$$

Analizując powyższe dane, należy stwierdzić, iż wynik współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona wynosi $\approx 0,99$. Uzyskany wynik świadczy o korelacji dodatniej, niemal pełnej zależności pomiędzy I a II grupą badanych. Uzyskany wynik świadczy również o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi u grupy kolejnej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów obu grup badawczych o udzielenie odpowiedzi na jedenaste pytanie (zał. 1.): *11. Jak często według Pana/Pani powinno odbywać się doskonalenie zawodowe?* Badani mieli do wyboru cztery warianty zaproponowanych odpowiedzi. Pytanie miało charakter jednokrotnego wyboru, czego efektem było uzyskanie łącznie 3189 wskazań przez próbę badawczą.

Ogólny rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 4.21. Jak wynika z poniższego wykresu kołowego najliczniejsza część ankietowanych wytypowała pierwszy z zaproponowanych wariantów, który określał, iż doskonalenie zawodowe powinno odbywać się według potrzeb - system ten powinien być procesem systematycznej oraz ciągłej aktywności zawodowej strażaków – strażak sam decyduje, czego dowodem jest uzyskany wynik procentowy ukształtowany na poziomie 79%, co przełożyło się na 2533 wskazania. Pozostałe warianty zebrały bardzo nie wiele wskazań, a mianowicie: wariant odpowiedzi raz w miesiącu, uzyskał 9%, co stanowiło 289 wskazań; odpowiedź przynajmniej raz na kwartał oraz dwa razy w roku lub raz w roku otrzymały wynik po 6% . Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów został ukazany w tabeli 4.21.

Wykres 4.21
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący częstotliwości odbywania się doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

I grupa respondentów z zaproponowanych możliwości odpowiedzi najczęściej wskazywała wariant odpowiedzi pierwszej, czyli doskonalenie zawodowe powinno odbywać się według potrzeb - system ten powinien być procesem systematycznej oraz ciągłej aktywności zawodowej strażaków – strażak sam decyduje, bowiem uzyskała ona aż 81%, co składa się na 1217 wskazań. Pozostałe warianty zebrały bardzo niewiele wskazań, a mianowicie: wariant odpowiedzi raz w miesiącu, uzyskała niespełna 9%, co stanowiło 132 wskazania; odpowiedź przynajmniej raz na kwartał uzyskała poparcie 6%, czyli 86 odpowiedzi. Z kolei najrzadziej typowany wariant odpowiedzi: dwa razy w roku lub raz w roku otrzymał zaledwie 4% ogółu, czyli 62 wskazania.

II grupa opiniodawców, podobnie do I grupy, najczęściej decydowała się na wybór pierwszego wariantu, czego dowodem jest uzyskany wynik 78%, co przekłada się na 1316 wskazań. Badana grupa także wykazała taki sam współczynnik wskazań drugiego zaproponowanego wariantu, ponieważ wariant odpowiedzi raz w miesiącu zdobył 9%, na co złożyło się 157 wskazań. Pozostałe warianty zebrały bardzo niewiele wskazań, a mianowicie: odpowiedź przynajmniej raz na kwartał uzyskała poparcie 6%, czyli 99 odpowiedzi, wariant odpowiedzi: dwa razy w roku lub raz w roku otrzymał 7% ogółu, czyli 120 wskazań. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi ujęto w tabeli 4.1.21.

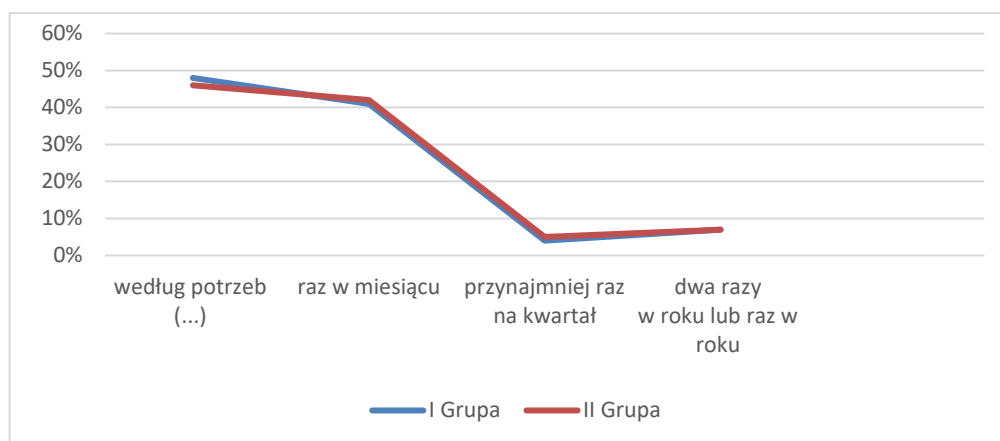
Tabela 4.21
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący częstotliwości odbywania się doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
według potrzeb - system ten powinien być procesem systematycznej oraz ciągłej aktywności zawodowej strażaków – strażak sam decyduje	1217	81	1316	78	2533	79
raz w miesiącu	132	9	157	9	289	9
przynajmniej raz na kwartał	86	6	99	6	185	6
dwa razy w roku lub raz w roku	62	4	120	7	182	6
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu dokładniejszego zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.22.

Wykres 4.22
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres wskazuje na niewielkie rozbieżności, które wynikają z udzielonych odpowiedzi przez uczestników obydwu grup. W celu zbadania tejże istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.22
Rozkład odpowiedzi dotyczący częstotliwości odbywania się doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
według potrzeb - system ten powinien być procesem systematycznej oraz ciągłej aktywności zawodowej strażaków – strażak sam decyduje	1217	1316	1481089	1731856	1601572
raz w miesiącu	132	157	17424	24649	20724
przynajmniej raz na kwartał	86	99	7396	9801	8514
dwa razy w roku lub raz w roku	62	120	3844	14400	7440
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1509753$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1780706$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1638250$
$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$					

Źródło: Opracowanie własne.

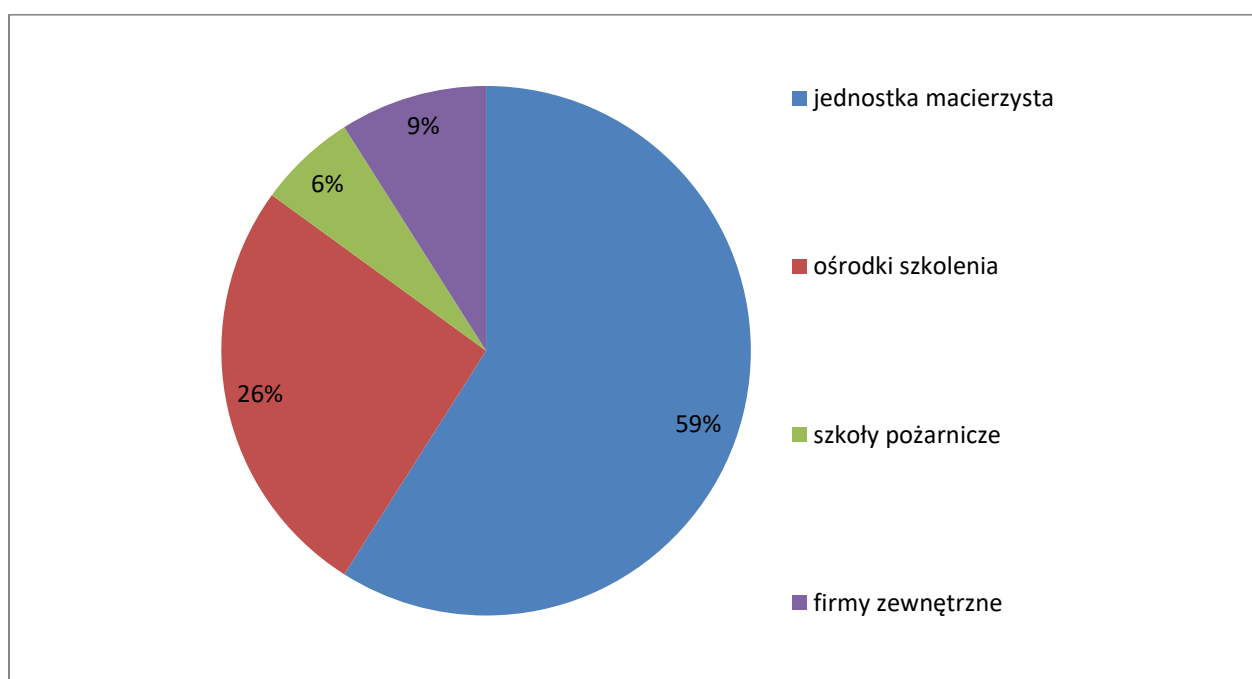
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1638250 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 1509753 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1780706 - 178929\right)}} \approx 0,99$$

Analizując powyższe, po przeprowadzeniu testu współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona, otrzymano wynik $r \approx 0,99$ który, wskazuje, że pomiędzy grupami występuje dodatnia korelacja, zgodnie z przyjętą klasyfikacją niemal pełna zależność. Wyniki świadczą o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi w grupie drugiej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie dwunaste (zał. 1): *12. Kto według Pana/Pani powinien organizować i przeprowadzać doskonalenie zawodowe w Państwowej Straży Pożarnej?*

Respondentom zaproponowano cztery warianty odpowiedzi, jednokrotnego wyboru, w wyniku powyższego złożono 3189 wskazań. Warianty odpowiedzi to: jednostka macierzysta, ośrodki szkolenia, szkoły pożarnicze oraz firmy zewnętrzne. Ogólny rozkład odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.23., z którego wynika, iż największa ilość ankietowanych odpowiedziało się za pierwszym wariantem, czyli jednostką macierzystą, co wyraża wynik 59 % uzyskanych odpowiedzi, na co złożyło się 1893 wskazań. Następny wariant, który został najczęściej typowany przez badanych to odpowiedź ośrodki szkolenia, które otrzymały 26% ogółu, czyli 845 wskazań. Pozostał dwa warianty otrzymały najmniejszą ilość wskazań, mianowicie: szkoły pożarnicze 6%, czyli 179 wskazań oraz firmy zewnętrzne, czyli 9%, co stanowiło 272 wskazania. Szczegółowy rozkład został ujęty w tabeli 4.23.

Wykres 4.23
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.



Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując analizy poszczególnych grup ankietowanych odpowiedzi kształtowały się następująco. Badani należący do I grupy najliczniej typowali wariant odpowiedzi jednostki macierzyste, bowiem odpowiedź ta uzyskała 50 %, co stanowiło 745 wskazań. Drugim wariantem

odpowiedzi, który był w kolejności wskazywany to odpowiedź ośrodki szkolenia, gdzie wskazania takiego dokonało 35% ogółu respondentów, co przekłada się na 518 wskazań. Trzecim wariantem została wybrana odpowiedź firmy zewnętrzne to 8%, czyli 132 wskazania. Najmniej typowaną odpowiedzią, co analogicznie daje ostatnie miejsce, ankietowani wskazali szkoły pożarnicze, czyli 7%, co stanowi 102 wskazania.

W II grupie ankietowanych odpowiedzi były zbieżne z odpowiedziami w I grupie. Największa część ankietowanych zdecydowała się na pierwszy wariant odpowiedzi jednostki macierzyste, bowiem uzyskała 68%, czyli 1148 wskazań. Drugą przedstawioną odpowiedzią były ośrodki szkolenia, które wybrało 19%, co przekłada się na 327 wskazań. Trzecim wyborem w tejże grupie została odpowiedź firmy zewnętrzne, która uzyskała 8% ogółu respondentów, czyli 140 wskazań. Z kolei najrzadziej wybieraną odpowiedzią wśród ankietowanych był wariant szkoły pożarnicze, na które zdecydowało zaledwie 5% badanych respondentów, co stanowi 77 wskazań. Szczegółowy rozkład danych odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.1.21.

Tabela 4.23
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.

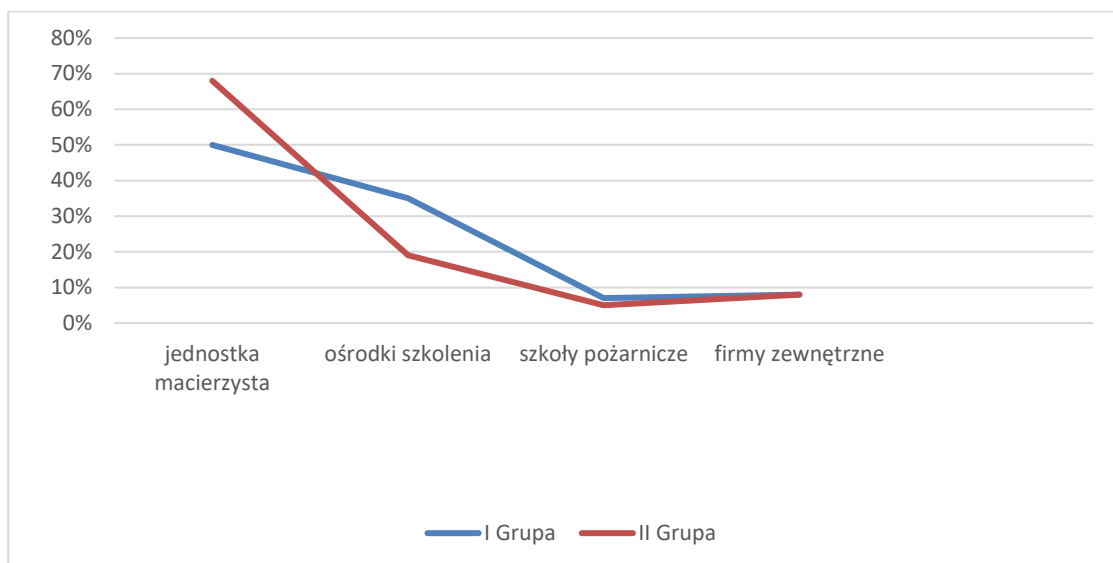
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
jednostka macierzysta	745	50	1148	68	1893	59
ośrodki szkolenia	518	35	327	19	845	26
szkoły pożarnicze	102	7	77	5	179	6
firmy zewnętrzne	132	8	140	8	272	9
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

Pragnąc zaprezentować lepsze zobrazowanie uzyskanego rozkładu udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki ujęto na poniższym wykresie 4.24.

Wykres 4.24

Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyżej zaprezentowany wykres potwierdza zbieżności zachodzące pomiędzy przynależnością do grupy a wskazywanymi odpowiedziami. W związku z tym, w celu zbadania istotności współzależności wyników, czyli siły związku między przynależnością do grupy a siłą odpowiedzi na pytanie, wykonano test współczynnika korelacji liniowej r -Pearsona.

Tabela 4.24

Rozkład odpowiedzi dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
jednostka macierzysta	745	1148	555025	1317904	855260
ośrodki szkolenia	518	327	268324	106929	169386
szkoły pożarnicze	102	77	10404	5929	7854
firmy zewnętrzne	132	140	17424	19600	18480
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 851177$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1450362$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1050980$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\,876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\,929$$

Źródło: Opracowanie własne.

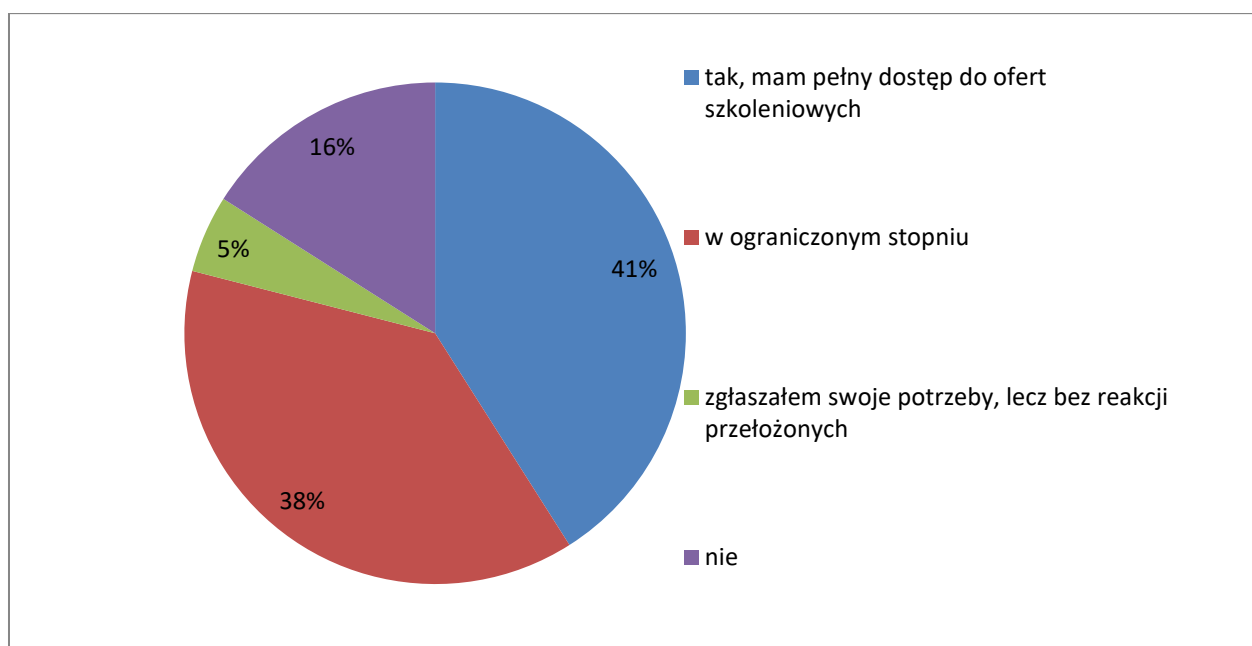
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1050980 - 158202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 851177 - 139876)(\frac{1}{4} * 1450362 - 178929)}} \approx 0,90$$

W związku z przeprowadzeniem testu współczynnika korelacji liniowej r -Pearsona, otrzymano wynik $r \approx 0,99$ który, wskazuje, że pomiędzy grupami występuje dodatnia korelacja, zgodnie z przyjętą klasyfikacją J. Guilford'a występuje niemal pełna zależność. Wyniki świadczą o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi w grupie drugiej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na trzynaste pytanie (zał. 1): *13. Czy posiada Pan dostęp do ofert szkoleniowych, które Pana/Panią bezpośrednio interesują zawodowo?* Respondentom przedstawiono cztery warianty odpowiedzi jednokrotnego wyboru, a dokładniej: tak, mam pełen dostęp do ofert szkoleniowych; w ograniczonym stopniu; zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych oraz nie. W wyniku powyższego uzyskano 3189 wskazań,

Ogólny rozkład odpowiedzi został uwzględniony na wykresie 4.25. Z poniższego rozkładu wynika, czy strażacy posiadają dostęp do ofert szkoleniowych, które bezpośrednio interesują ich zawodowo. Wśród wszystkich opiniodawców biorących udział w badaniu pierwszy wariant potwierdzający, iż mają pełen dostęp uzyskał odpowiedź na poziomie 41%, czyli 1304 wskazań. Blisko na drugim miejscu wśród odpowiedzi respondenci wskazali, że mają dostęp tylko w ograniczonym stopniu, uzyskana liczba wskazań na tą odpowiedź kształtuje się na poziomie 38 %, czyli 1212 wskazań. Na trzecim miejscu uplasował się wariant z odpowiedzią: zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych, którą respondenci wytypowali 5%, co stanowi 160 wskazań. Z kolei czwarty wariant odpowiedzi uzyskał wśród respondentów wynik 16% głosów, na co złożyło się odpowiednio 513 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.25.

Wykres 4.25
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci należący do I grupy najczęściej typowali wariant odpowiedzi, w którym wskazali, iż mają dostęp do ofert szkoleniowych w ograniczonym stopniu, który kształtował się na poziomie 45%, czyli 677 wskazań. Mniej wskazań otrzymały kolejne propozycje odpowiedzi: tak, mam pełen dostęp do ofert szkoleniowych 34%, czyli 501 wskazań; zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych 6%, czyli 91 wskazań; wariant odpowiedzi: nie 15% ogółu, czyli 228 wskazań.

W II grupie respondentów na pierwszym miejscu uplasował się wariant potwierdzający pełen dostęp do ofert szkoleniowych, który kształtuje się na poziomie 47%, czyli 803 wskazań. Z kolei wariant odpowiedzi: w ograniczonym stopniu uzyskały 32% odpowiedzi ogółu, co daje 535 wskazań. Zdecydowanie mniej wyborów otrzymały poniższe propozycje odpowiedzi: zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych 4%, czyli 69 wskazań; nie 17%, czyli 285 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli w tabeli 4.25.

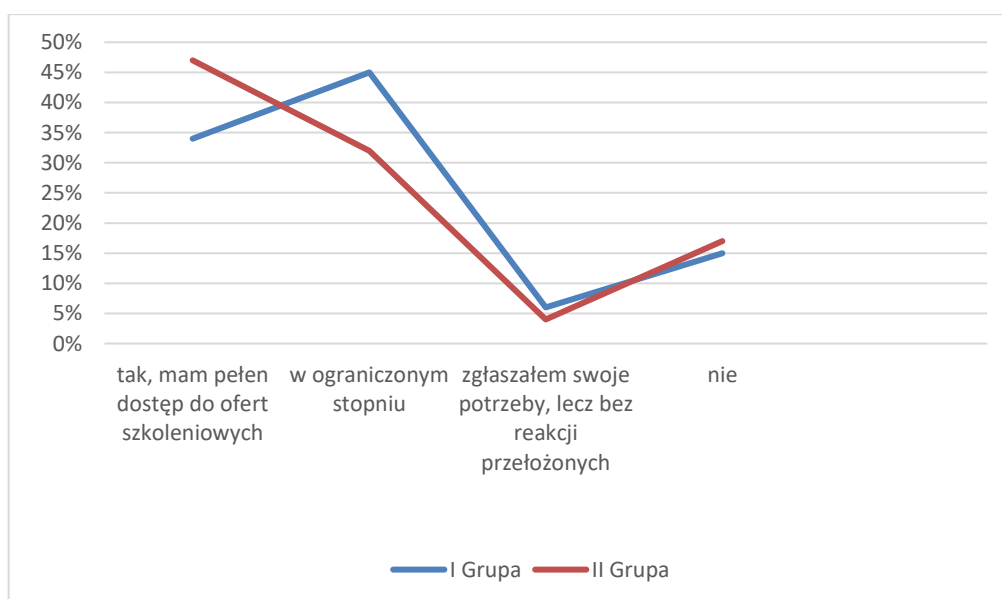
Tabela 4.25
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak, mam pełen dostęp do ofert szkoleniowych	501	34	803	47	1304	41
w ograniczonym stopniu	677	45	535	32	1212	38
zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych	91	6	69	4	160	5
nie	228	15	285	17	513	16
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi przez obie grupy badawcze, wyniki przedstawiono na poniższym wykresie 4.26.

Wykres 4.26
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.



Źródło: Opracowanie własne.

Zilustrowany wykres potwierdza zbieżności zachodzące pomiędzy przynależnością do grupy a wskazywanymi odpowiedziami. W związku z tym, w celu zbadania istotności współzależności wyników, czyli siły związku między przynależnością do grupy a siłą odpowiedzi na pytanie, wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.26
Rozkład odpowiedzi dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak, mam pełen dostęp do ofert szkoleniowych	501	803	251001	644809	402303
w ograniczonym stopniu	677	535	458329	286225	362195
zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych	91	69	8281	4761	6279
nie	228	285	51984	81225	64980
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 769595$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1017020$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 835757$
$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$					

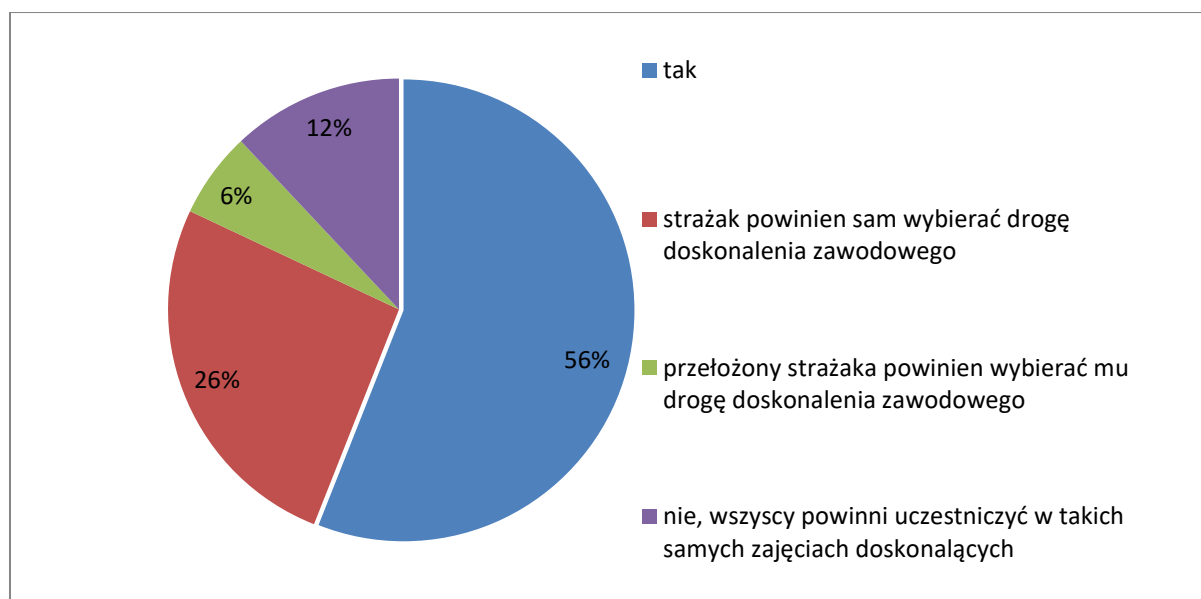
Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 835757 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 769595 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1017020 - 178929\right)}} \approx 0,80$$

W przypadku pytania trzynastego: *Czy posiada Pan dostęp do ofert szkoleniowych, które Pana/Panią bezpośrednio interesują zawodowo?* wynik korelacji Pearsona w przybliżeniu wyniósł 0,80, co wskazuje, że pomiędzy grupami występuje dodatnia korelacja, zgodnie z przyjętą klasyfikacją występuje bardzo wysoka zależność. Wyniki świadczą o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi w grupie drugiej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie czternaste (zał. 1): 14. *Czy uważa Pan/Pani, iż zasadnym byłoby kierowanie i organizowanie procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego?* Badanym zaproponowano cztery warianty odpowiedzi, jednokrotnego wyboru, w wyniku czego uzyskano 3189 wskazań. Ogólny rozkład odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.27., z którego wynika, iż najwięcej opiniodawców odpowiedziało się za wariantem, potwierdzającym, iż zasadnym byłoby kierowanie i organizowanie procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego, o czym świadczy 56% uzyskanych odpowiedzi, na co złożyło się 1795 wskazań. Zdecydowanie mniej głosów respondentów uzyskały trzy pozostałe warianty odpowiedzi, a mianowicie: strażak powinien sam wybrać drogę doskonalenia zawodowego – otrzymało 26%, co stanowiło 827 wskazań; przełożony strażaka powinien wybrać mu drogę doskonalenia zawodowego uzyskało 6% ogółu, co stanowiło 190 wskazań oraz ostatni zaprezentowany wariant z odpowiedzią: nie, wszyscy powinni uczestniczyć w takich samych zajęciach doskonalących uzyskał 12% ogółu, co przekłada się analogicznie na 377 wskazań. Szczegółowy rozkład został ujęty w tabeli 4.27.

Wykres 4.27
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Badani należący do I grupy najczęściej wskazywali wariant odpowiedzi potwierdzającej, iż zasadnym byłoby kierowanie i organizowanie procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego, o czym świadczy 62% i 924 wskazań. Zdecydowanie mniej głosów ankietowanych uzyskały trzy pozostałe warianty odpowiedzi, a mianowicie: strażak powinien sam wybrać drogę doskonalenia zawodowego – otrzymało 17%, co stanowiło 264 wskazań; przełożony strażaka powinien wybrać mu drogę doskonalenia zawodowego uzyskało 8% ogółu, co stanowiło 119 wskazań oraz ostatni zaprezentowany wariant z odpowiedzią: nie, wszyscy powinni uczestniczyć w takich samych zajęciach uzyskał 13% ogółu, co przekłada się analogicznie na 190 wskazań.

W II grupie respondentów odpowiedzi rozłożyły się nieco inaczej, choć z zachowaniem podobnej tendencji jak w poprzedniej grupie. Analogicznie największą ilość wskazań na pierwszy wariant, czyli na zasadność kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego, wskazało 52 % respondentów, co stanowi 871 wskazań. Z kolei zdecydowanie mniej głosów badanych uzyskały trzy pozostałe warianty odpowiedzi, a mianowicie: strażak powinien sam wybrać drogę doskonalenia zawodowego – otrzymało 33%, co stanowiło 563 wskazań; przełożony strażaka powinien wybrać mu drogę doskonalenia zawodowego uzyskało 4% ogółu, co stanowiło 71 wskazań oraz ostatni zaprezentowany wariant z odpowiedzią: nie, wszyscy powinni uczestniczyć w takich samych zajęciach uzyskał 11% ogółu, co przekłada się analogicznie na 187 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 4.27.

Tabela 4.27 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	924	62	871	52	1795	56
strażak powinien sam wybierać drogę doskonalenia zawodowego	264	17	563	33	827	26

Tabela 4.27 cd. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.

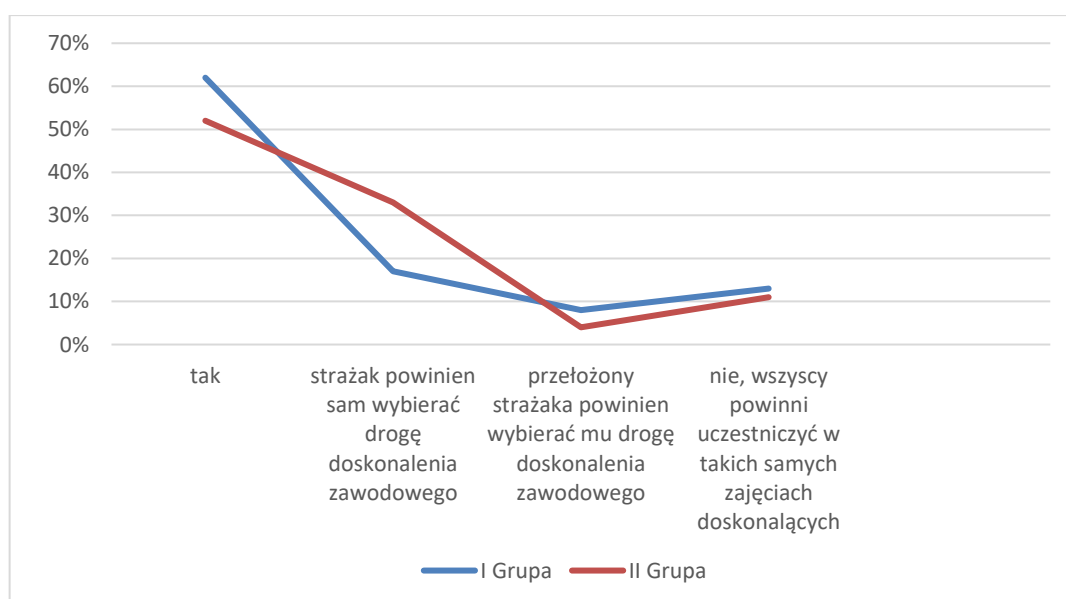
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
przełożony strażaka powinien wybierać mu drogę doskonalenia zawodowego	119	8	71	4	190	6
nie, wszyscy powinni uczestniczyć w takich samych zajęciach doskonalących	190	13	187	11	377	12
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu wizualizacji uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi przez próbę badawczą, wyniki ukazano na poniższym wykresie 4.28.

Wykres 4.28

Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Zilustrowany wykres wskazuje na zachodzące rozbieżności, wobec odpowiedzi udzielonych przez respondentów obu grup badawczych. W celu weryfikacji istotności wzajemnego wpływu wyników, czyli oddziaływania na siebie przynależności w danej grupie a wskazanymi odpowiedziami przeprowadzono test współczynnika korelacji r- Pearsona.

Tabela 4.28
Rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	924	871	853776	758641	804804
strażak powinien sam wybierać drogę doskonalenia zawodowego	264	563	69696	316969	148632
przełożony strażaka powinien wybierać mu drogę doskonalenia zawodowego	119	71	14161	5041	8449
nie, wszyscy powinni uczestniczyć w takich samych zajęciach doskonalących	190	187	36100	34969	35530
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 973733$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1115620$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 997415$
$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\ 876 \quad \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\ 929$					

Źródło: Opracowanie własne.

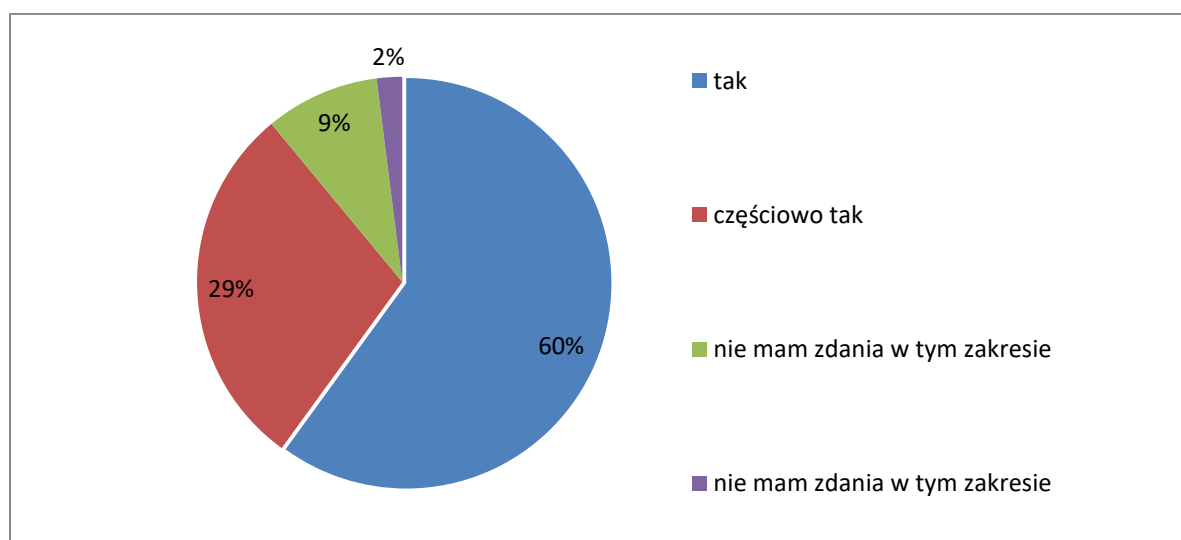
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right)}} = \frac{\frac{1}{4} * 997415 - 158202}{\sqrt{\left(\frac{1}{4} * 973733 - 139876\right) \left(\frac{1}{4} * 1115620 - 178929\right)}} \approx 0,89$$

Analizując powyższe, po przeprowadzeniu testu współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona, otrzymano wynik $r \approx 0,89$, który wskazuje, że pomiędzy grupami występuje dodatnia korelacja, zgodnie z przyjętą klasyfikacją niemal pełna zależność. Wyniki świadczą o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi w grupie drugiej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie piętnaste (zał. 1): *15. Czy Pana/Pani zdaniem proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy*

technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym w powyższym zakresie? Respondenci mieli do wyboru cztery warianty odpowiedzi, z których wybierali tylko jedną odpowiedź, co przełożyło się na uzyskanie 3189 wskazań. Ogólny rozkład możliwości odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.29, z którego wynika, iż najwięcej wskazań otrzymał pierwszy przedstawiony wariant odpowiedzi, potwierdzający, że proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym, o czym świadczy uzyskany wynik procentowy stanowiący 60% ogółu, co przekłada się na 1924 wskazania. Z kolei drugi wariant dotyczący odpowiedzi: częściowo tak otrzymał 29% respondentów, co stanowi 923 odpowiedzi. Mniej istotną odpowiedź stanowił wariant trzeci świadczący, iż dany respondent nie miał zdania w tym zakresie, wariant ten zdobył 7% głosów, czyli 111 wskazań. Natomiast na czwarty wybór, który przeczył danemu twierdzeniu zadeklarowało się zaledwie 2% ogółu, co przekłada się na 52 wskazania. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi został zaprezentowany w tabeli 4.29.

Wykres 4.29
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci wchodzący w skład I grupy w większości typowali wariant odpowiedzi twierdzący o tym, że proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej

powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym, o czym świadczy wynik 63% głosów, co stanowi 940 wskazań. Mniej wybierane były kolejne propozycje: wariant częściowo tak uzyskał 28%, czyli 423 wskazania; nie mam zdania w tym zakresie otrzymał 7% głosów, co przełożyło się na 111 wskazań. Natomiast odpowiedź nie uzyskała zaledwie 23 wskazania, co dało 2%.

Dość współmiernie ukształtował się rozkład wyników II grupy badanych. Otóż respondenci najczęściej dokonywali wyboru pierwszego wariantu, świadczącego o tym, że proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym, o czym wskazuje wynik 58% głosów, co stanowi 984 wyborów. Kolejną wybieraną w tej grupie była odpowiedź częściowo tak, która uplasowała się na poziomie 30% i 500 wskazań. Na trzecim miejscu opiniodawcy wytypowali wariant odpowiedzi nie mam zdania w tym zakresie bowiem otrzymał on 10%, czyli 179 wskazań. Na ostatnim miejscu wskazywano odpowiedź nie z 29 wskazaniami, co daje zaledwie 2% z ogółu. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczący występujących zagrożeń zaprezentowano w tabeli 4.1.28

Tabela 4.29 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.

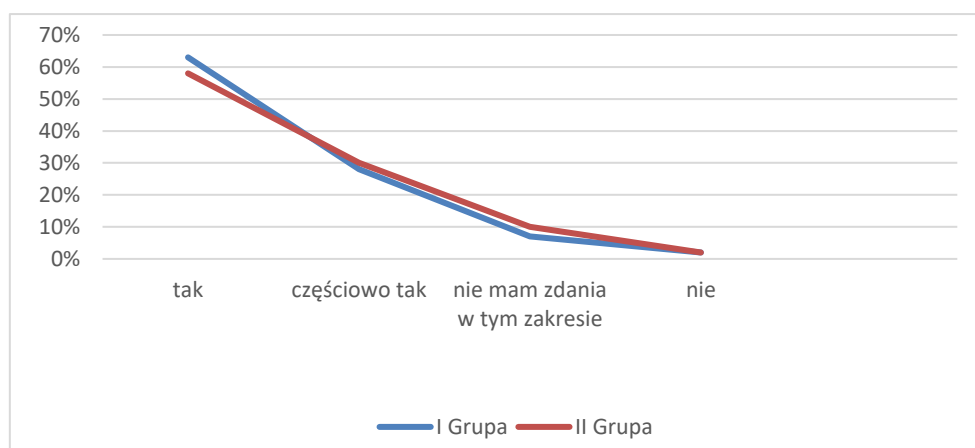
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	940	63	984	58	1924	60
częściowo tak	423	28	500	30	923	29
nie mam zdania w tym zakresie	111	7	179	10	290	9
nie	23	2	29	2	52	2
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu zobrazowania uzyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi przez obie grupy badawcze, wyniki przedstawiono na poniższym wykresie 4.30.

Wykres 4.30

Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej wykres ukazuje niewielkie rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania teŹ istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona

Tabela 4.30

Rozkład odpowiedzi dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	940	984	883600	968256	924960
częściowo tak	423	500	178929	250000	211500
nie mam zdania w tym zakresie	111	179	12321	32041	19869
nie	23	29	529	841	667
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1075379$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1251138$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1156996$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\,876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\,929$$

Źródło: Opracowanie własne.

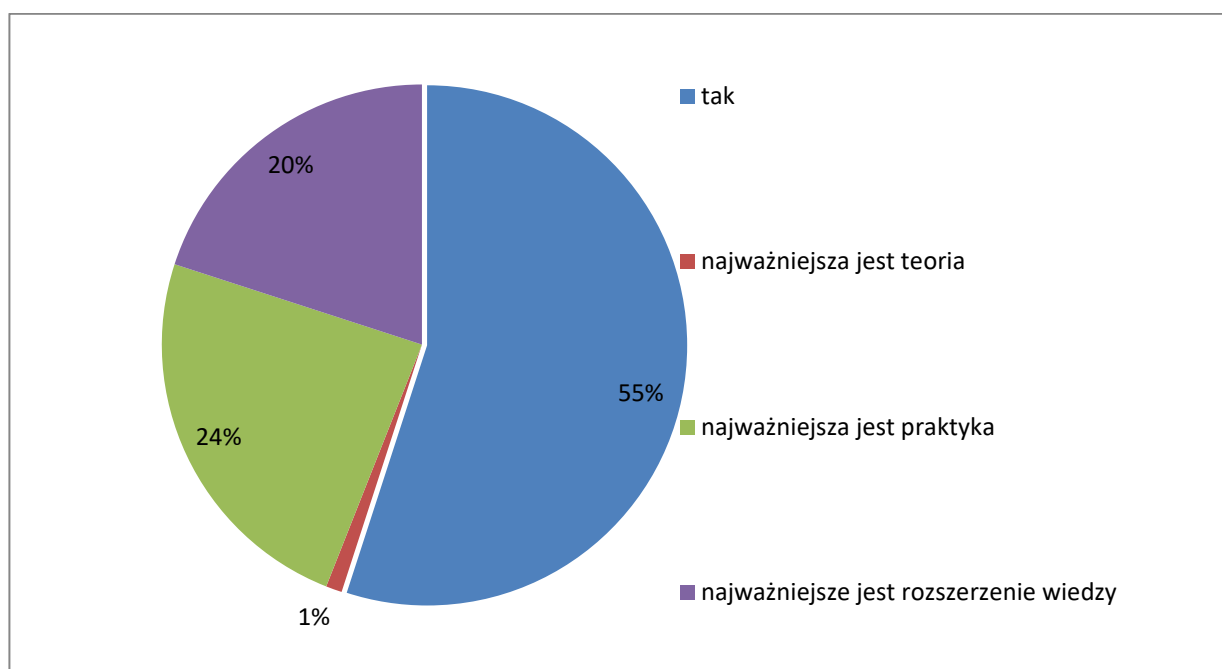
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1156996 - 158202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 1075379 - 139876)(\frac{1}{4} * 1251138 - 178929)}} \approx 0,99$$

W przypadku pytania piętnastego: *Czy Pana/Pani zdaniem proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym w powyższym zakresie?* wynik korelacji Pearsona w przybliżeniu wyniósł 0,99 co wskazuje, że pomiędzy grupami występuje dodatnia korelacja, zgodnie z przyjętą klasyfikacją występuje bardzo wysoka zależność. Wyniki świadczą o tym, iż wzrost wartości w odpowiedziach u jednej z grup powoduje wzrost wartości odpowiedzi w grupie drugiej.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na szesnaste pytanie (zał. 1): *16. Czy uważa Pan/Pani, iż właściwym kierunkiem w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej jest pogłębienie i utrwalanie dotychczas zdobytej wiedzy ?* Ankietowani mieli możliwość wyboru 4 wariantów odpowiedzi.

Ogólny rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 4.31., z którego wynika, iż najwięcej wskazań otrzymała pierwsza zaproponowana możliwość, czyli potwierdzająca, że właściwym kierunkiem w procesie doskonalenia zawodowego PSP jest pogłębianie i utrwalanie dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej, czego dowodem tego jest procentowy udział kształtujący się na poziomie 55%, co przekłada się na 1761 wskazań badanych obu grup. Następnie najwięcej ankietowanych opowiedziało się za iż najważniejsza jest praktyka, co stanowiło 24% wszystkich odpowiedzi, czyli 766 wskazań. Na trzecim miejscu według hierarchii uplasował się wariant odpowiedzi dotyczący, iż najważniejszym jest rozszerzenie wiedzy, tę odpowiedź respondenci wytypowali 628 razy, co stanowi 20% ogółu. Wariantem, który uplasował się na ostatnim miejscu to odpowiedź najważniejsza jest teoria, która wśród respondentów zdobyła zaledwie 1%, co stanowiło 34 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.31.

Wykres 4.31
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania
dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.



Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani należący do I grupy najczęściej wskazywali na odpowiedź twierdzącą, iż właściwym kierunkiem w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej jest pogłębienie i utrwalanie dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej. Wskazany wariant uzyskał 56%, co stanowiło 842 wskazania. Z kolei 23% respondentów zadeklarowało się na czwarty wariant z możliwych odpowiedzi, a mianowicie na wariant dotyczący, iż najważniejsze jest rozszerzanie wiedzy, co stanowi 353 wskazania. Kolejnym wariantem była odpowiedź dotycząca, iż najważniejsza w procesie doskonalenia jest praktyka, która wśród respondentów zdobyła 20%, czyli 294 wskazania. Wariantem, który uplasował się na ostatnim miejscu to odpowiedź najważniejsza jest teoria, która wśród badanych zdobyła zaledwie 1%, co stanowiło 8 wskazania.

Na podobnym poziomie ukształtował się układ procentowy odpowiedzi udzielonych przez respondentów II grupy. Najwięcej odpowiedzi otrzymała odpowiedź pierwsza potwierdzająca zasadność pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej, o czym zaświadcza wynik 54%, czyli 919 wskazania. Następnie 28% uzyskał wariant odnoszący się do praktyki, że jest ona najważniejsza, uzyskał on bowiem 472 odpowiedzi. Wariant dotyczący rozszerzania wiedzy, że jest on najważniejszy uplasował się

na trzecim miejscu z wynikiem 16%, na co złożyły się 275 wskazania. Wariantem, który uplasował się na ostatnim miejscu to odpowiedź najważniejsza jest teoria, która wśród badanych zdobyła zaledwie 2%, czyli 26 wskazań. Szczegółowy rozkład danych odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.31.

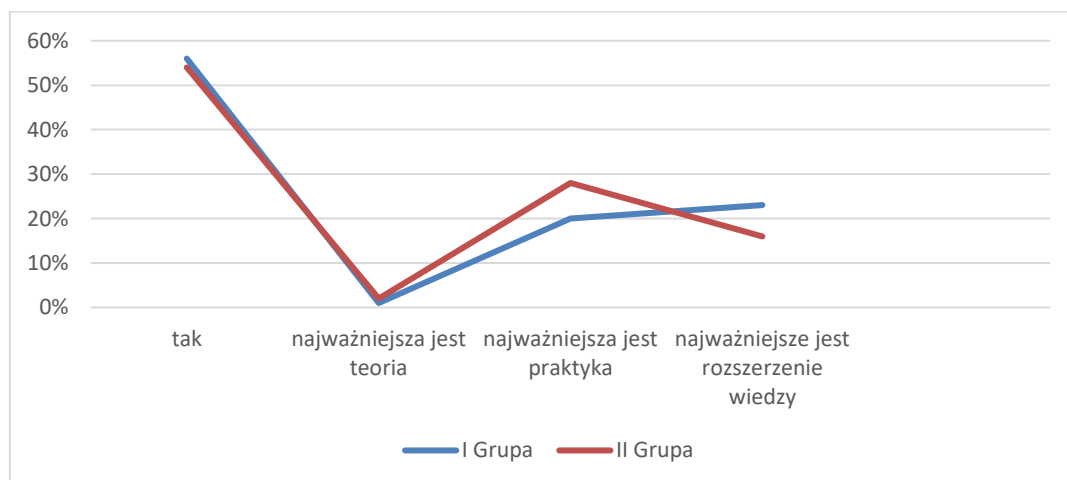
Tabela 4.31
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	842	56	919	54	1761	55
najważniejsza jest teoria	8	1	26	2	34	1
najważniejsza jest praktyka	294	20	472	28	766	24
najważniejsze jest rozszerzenie wiedzy	353	23	275	16	628	20
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu uzyskania lepszego zobrazowania rozkładów odpowiedzi wskazanych przez obie grupy, utworzono wykres 4.32.

Wykres 4.32
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej wykres potwierdza drobne zbieżności zachodzące pomiędzy przynależnością do grupy a wskazywanymi odpowiedziami. W celu wykazania zależności wzajemnego wpływu wyników, a mianowicie oddziaływania przynależności i wskazań wykonano test współczynnikiem korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.32
Rozkład odpowiedzi dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	842	919	708964	844561	773798
najważniejsza jest teoria	8	26	64	676	208
najważniejsza jest praktyka	294	472	86436	222784	138768
najważniejsze jest rozszerzenie wiedzy	353	275	124609	75625	97075
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 920073$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1143646$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1009849$
$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178929$					

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 1009849 - 158202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 920073 - 139876)(\frac{1}{4} * 1143646 - 178929)}} \approx 0,95$$

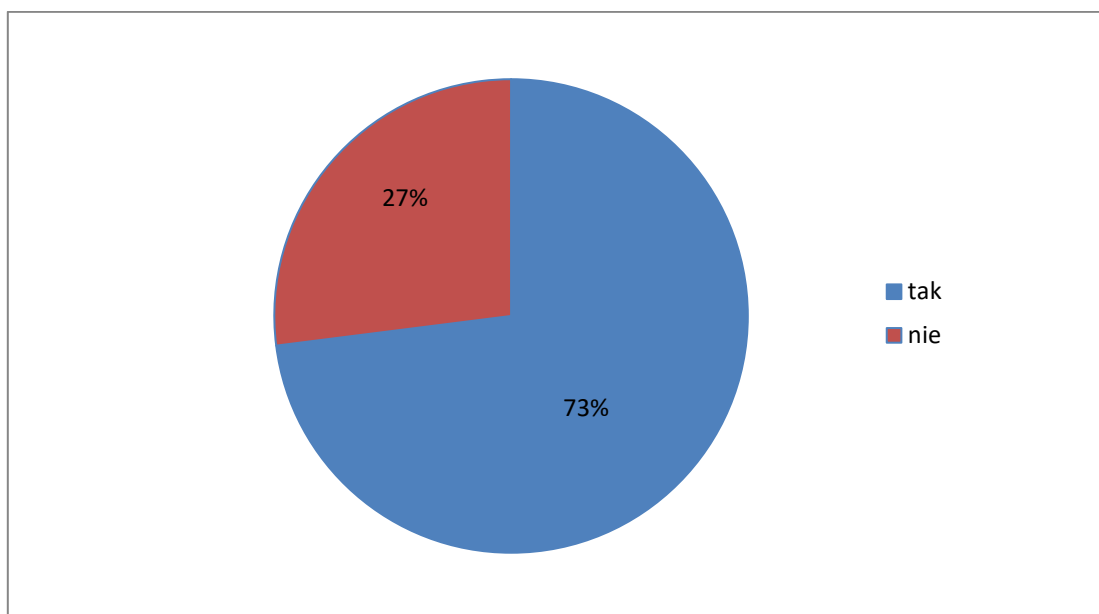
Obliczony współczynnik wynosi w przybliżeniu $r \approx 0,95$ i należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, niemal pełna. Świadczy to o występującej dość silnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów obu grup badawczych o udzielenie odpowiedzi na siedemnaste pytanie (zał. 1.): 17. *Czy według Pana/Pani termin doskonalenie zawodowe w Państwowej Straży Pożarnej aktualnie kojarzony jest bardziej z kontrolą i oceną niż rozwojem oraz wsparciem?* Badani mieli do wyboru dwa warianty zaproponowanych odpowiedzi, które potwierdzały bądź negowały twierdzenie zawarte w danym pytaniu. Przedstawione pytanie miało charakter jednokrotnego wyboru,

efektem powyższego było otrzymanie łącznie 3189 odpowiedzi. W związku z powyższym, wszyscy ankietowani wskazali swój wybór.

Ogólny rozkład odpowiedzi został zilustrowany na wykresie 4.33. Jak wynika z poniżej zaprezentowanego wykresu kołowego większa część respondentów odpowiedziała się za pierwszym zaproponowanym wariantem, który potwierdzał, iż termin doskonaleni zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej aktualnie kojarzony jest bardziej z kontrolą i oceną niż rozwojem oraz wsparciem, dowodem powyższego jest uzyskany wynik procentowy ukształtowany na poziomie 73%, co stanowi 2319 wskazań. Z kolei pozostała część ankietowanych zaznaczyła wariant negujący, na co złożyło się 870 wskazań, czyli 27% ogółu. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi został zaprezentowany w tabeli 4.33.

Wykres 4.33
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.



Źródło: Opracowanie własne.

I grupa respondentów z zaproponowanych możliwości odpowiedzi najczęściej wskazywała odpowiedź potwierdzającą, wobec powyższego uzyskała ona aż 71%, co składa się na 1058 wskazań. Z kolei 29% zdobył drugi wariant negujący twierdzenie zawarte w danym pytaniu, na co złożyło się 439 wskazań.

II grupa ankietowanych, podobnie jak I grupa, najliczniej decydowała się na wybór pierwszego zaproponowanego wariantu, świadczy o tym uzyskany wynik 75%, czyli 1261 wskazań. Najmniej wskazań otrzymał drugi wariant z zaproponowanych odpowiedzi, który

otrzymał 25% ogółu, co stanowi 431 odpowiedzi. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi ujęto w tabeli 4.33.

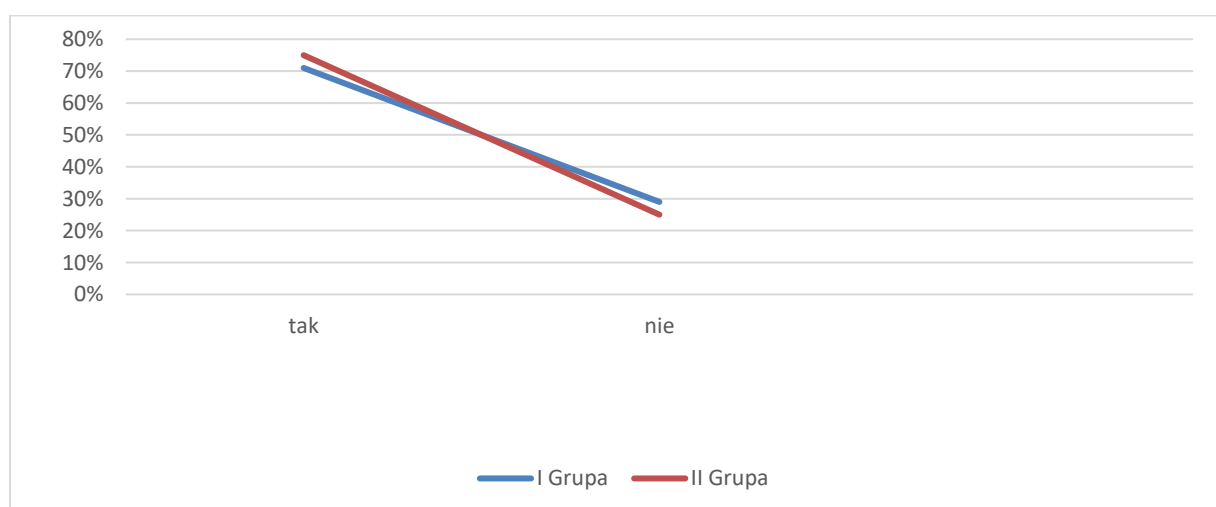
Tabela 4.33
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	1058	71	1261	75	2319	73
nie	439	29	431	25	870	27
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

Pragnąc zaprezentować lepsze zobrazowanie uzyskanego rozkładu udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki ujęto na poniższym wykresie 4.34.

Wykres 4.34
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyżej zaprezentowany wykres potwierdza drobne rozbieżności zachodzące pomiędzy przynależnością do grupy a wskazywanymi odpowiedziami. W związku z tym, w celu zbadania istotności współzależności wyników, czyli siły związku między przynależnością do grupy a siłą odpowiedzi na pytanie, wykonano test współczynnika korelacji liniowej r -Pearsona.

Tabela 4.34
Rozkład odpowiedzi dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.

Wariant odpowiedzi	I Grupa Sadowiska dowódcze	II Grupa Stanowiska wykonawcze	Ogółem		
	x_i	y_i	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	1058	1261	1119364	1590121	1334138
nie	439	431	192721	185761	189209
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i = 1497$	$\sum_{i=3}^n y_i = 1692$	$\sum_{i=3}^n x_i^2 = 1312085$	$\sum_{i=3}^n y_i^2 = 1775882$	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i = 1523347$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{2} * 1497 \approx 749 \quad x^2 \approx 561\,001 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{2} * 1692 \approx 846 \quad y^2 \approx 715\,716$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{2} * 1523347 - 633654}{\sqrt{(\frac{1}{2} * 1312085 - 561001)(\frac{1}{2} * 1775882 - 715716)}} \approx 1$$

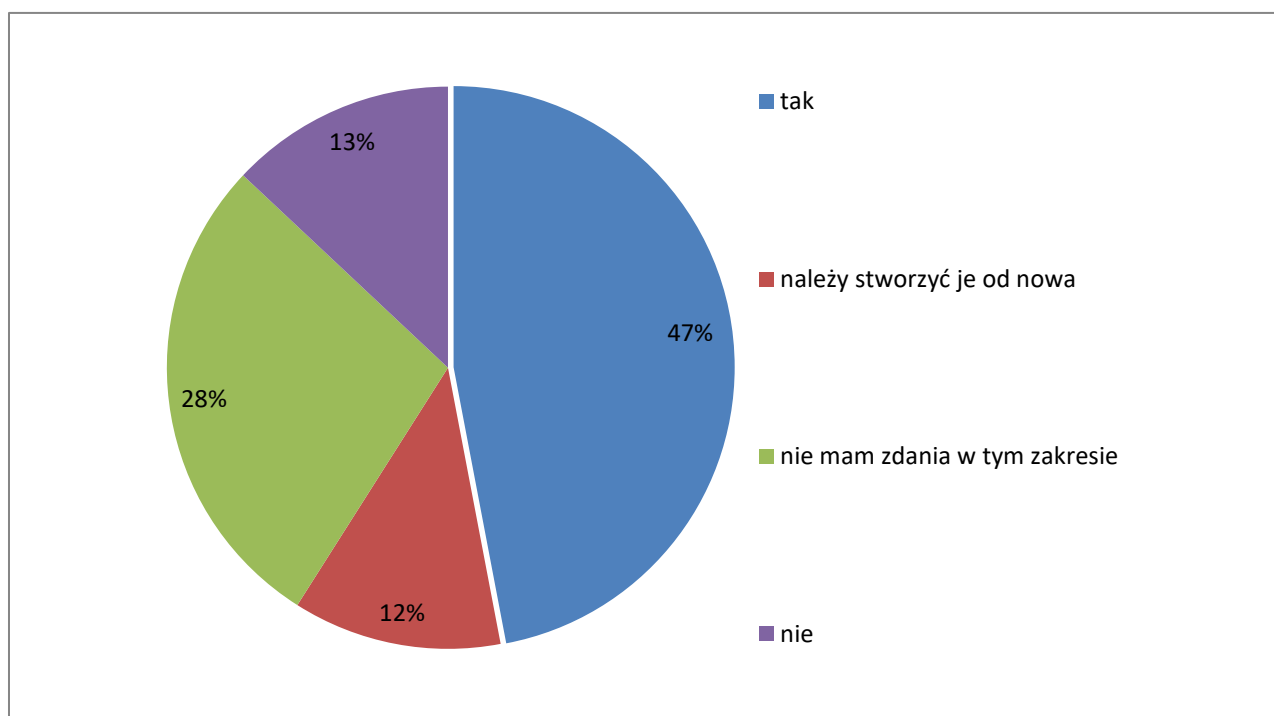
Obliczony współczynnik wynosi w przybliżeniu $r \approx 1$ i należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, pełna. Świadczy to o występującej pełnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie osiemnaste (zał. 1): *18. Czy według Pana/Pani konieczne jest wprowadzenie zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej?*

Ankietowani mogli wybrać jedną możliwość spośród czterech przedstawionych wariantów, a dokładniej: tak, należy stworzyć je od nowa, nie mam zdania w tym zakresie, oraz nie. Ogólny rozkład odpowiedzi został ujęty na wykresie 4.35., z którego wynika, że koniecznym staje się wprowadzenie zmian w procesie doskonalenia zawodowego, czego

dowodem jest uzyskany wynik 47%, co stanowi 1507 wskazań. Kolejna część badanych wskazała, iż zasady doskonalenia zawodowego należy stworzyć od nowa, o czym świadczy uzyskanie 12% głosów, czyli 386 wskazań. Trzeci wariant odpowiedzi: nie mam zdania w tym zakresie uzyskał 28%, na co złożyło się 896 wskazań. Następna część respondentów uznała, że nie ma konieczności wprowadzanie zmian w procesie doskonalenia zawodowego PSP i wariant ten uzyskał 13% ogółu, co analogicznie przekłada się na 400 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zilustrowany w tabeli 4.35.

Wykres 4.35
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.



Źródło: Opracowanie własne.

Badani należący do I grupy dość często wybierali wariant odpowiedzi dotyczący konieczności wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego, o czym świadczy efekt 47%, czyli 1507 wskazań. Na drugim miejscu uplasował się wariant odpowiedzi dotyczący, informacji, iż respondenci nie mają zdania w tym zakresie, potwierdza to wynik 28% i 896 wskazań. Następnie na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź dotycząca stworzenia nowych zasad, która zyskała 13%, co przekłada się na 400 wskazań. Na ostatnim miejscu opiniodawcy wskazywali wariant negujący twierdzenie zawarte w danym pytaniu, na co złożyło się 12% ogółu odpowiedzi, czyli 386 wskazań.

W II grupie respondentów odpowiedzi rozłożyły się następująco. Pierwszą odpowiedzią, analogicznie do pierwszej grupy, był wariant odpowiedzi dotyczący konieczności wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego, o czym świadczy wynik 41%, czyli 698 wskazań. Kolejna część badanych wskazała, iż zasady doskonalenia zawodowego należy stworzyć od nowa, o czym świadczy uzyskanie 11% głosów, czyli 192 wskazań. Trzeci wariant odpowiedzi: nie mam zdania w tym zakresie uzyskał 34%, na co złożyło się 579 odpowiedzi. Następna część respondentów uznała, że nie ma konieczności wprowadzanie zmian w procesie doskonalenia zawodowego, o czym świadczy wynik 13%, czyli 233 wskazania. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 4.35.

Tabela 4.35
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.

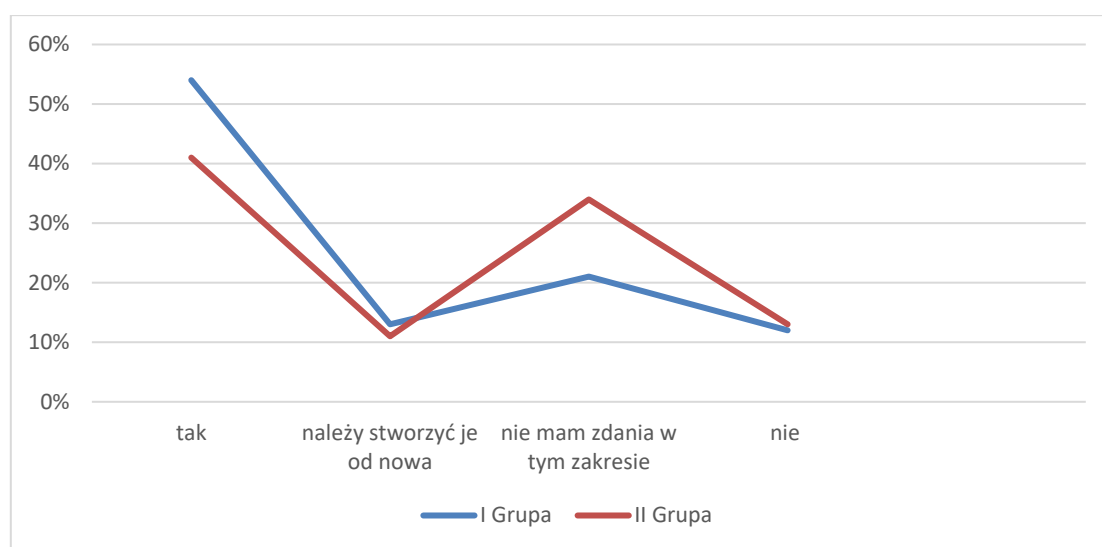
Wariant odpowiedzi	I Grupa Stanowiska dowódcze		II Grupa Stanowiska wykonawcze		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	809	54	698	41	1507	47
należy stworzyć je od nowa	194	13	192	11	386	12
nie mam zdania w tym zakresie	317	21	579	34	896	28
nie	177	12	223	13	400	13
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu dokładniejszego zobrazowania pozyskanych rozkładów udzielonych odpowiedzi z obu grup, wyniki ujęto na wykresie 4.36.

Wykres 4.36

Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.



Źródło: Opracowanie własne.

Zilustrowany wykres wskazuje na rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania teź istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.36

Rozkład odpowiedzi dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.

Wariant odpowiedzi	I Grupa	II Grupa	Ogółem		
	Sadowiska dowódcze	Stanowiska wykonawcze	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	809	698	654481	487204	564682
należy stworzyć je od nowa	194	192	37636	36864	37248
nie mam zdania w tym zakresie	317	579	100489	335241	183543
nie	177	223	31329	49729	39471
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i =$ 1497	$\sum_{i=3}^n y_i =$ 1692	$\sum_{i=3}^n x_i^2 =$ 823935	$\sum_{i=3}^n y_i^2 =$ 909038	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i =$ 824944

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{4} * 1497 \approx 374 \quad x^2 \approx 139\,876 \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{4} * 1692 \approx 423 \quad y^2 \approx 178\,929$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{4} * 824944 - 158202}{\sqrt{(\frac{1}{4} * 823935 - 139876)(\frac{1}{4} * 909038 - 178929)}} \approx 0,85$$

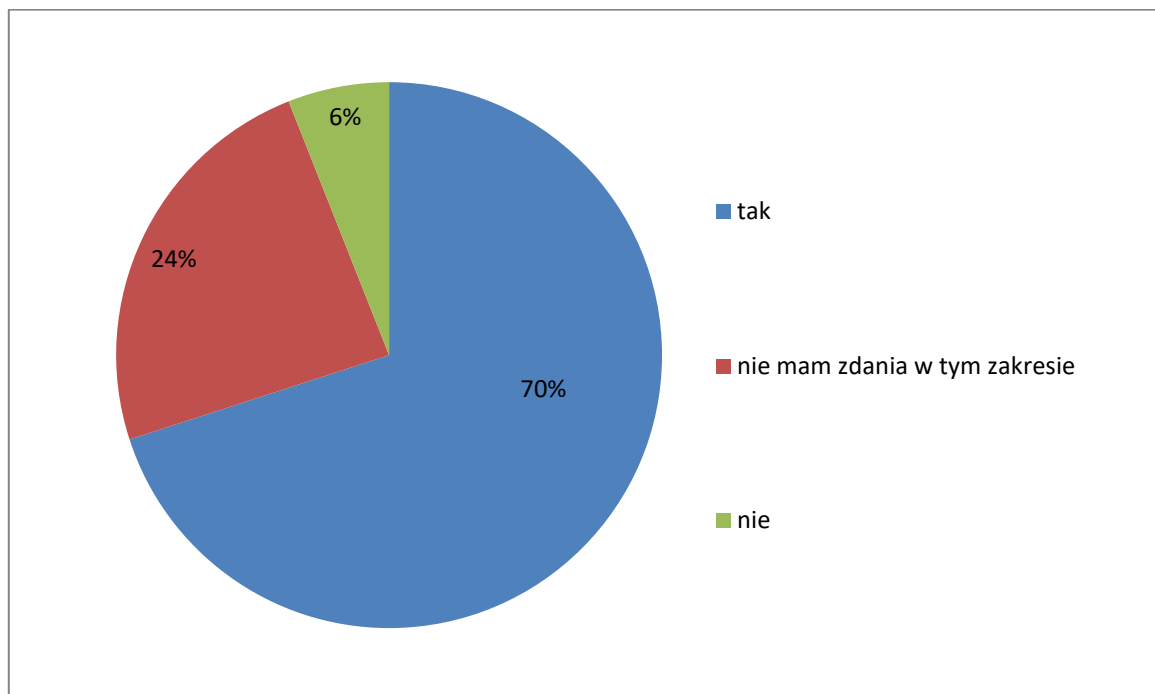
Analizując powyższe wyliczenia współczynnik wynosi w przybliżeniu $r \approx 0,85$ i należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, bardzo wysoka. Świadczy to o występującej dość silnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie dziewiętnaste w kwestionariuszu ankiety: *19. Czy Pana/Pani zdaniem zasadnym byłoby ukierunkowanie kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego, aby większy akcent stawiała na poszukiwanie metod skutecznego nauczania, niż na systemie oceniania i egzaminowania?*

Wobec powyższego, respondenci mieli do wyboru trzy zaproponowane warianty odpowiedzi. Łącznym efektem było otrzymanie 3189 wyników.

Ogólny rozkład odpowiedzi został zilustrowany na wykresie 4.37., z którego wynika, że największa ilość wskazań otrzymała pierwsza zaprezentowana możliwość, potwierdzająca fakt, że zasadnym byłoby ukierunkowanie kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego, aby większy akcent stawiała na poszukiwanie metod skutecznego nauczania, niż na systemie oceniania i egzaminowania. Dowodem tego jest procentowy udział kształtujący się na poziomie aż 70% odpowiedzi, co przekłada się na 2228 wskazań wszystkich respondentów. Na odpowiedź nie mam zdania w tym zakresie zdecydowała się tylko grupa 24% badanych, co przekłada się na 775 wskazań wszystkich respondentów. Natomiast osoby, które wybrały wariant negujący twierdzenie zawarte w danym pytaniu, stanowiły 6%, na co złożyło się 189 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.37.

Wykres 4.37
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

I grupa ankietowanych w znacznej większości zadeklarowała się na wybór pierwszej odpowiedzi potwierdzającej, iż należy ukierunkować kadry dydaktyczną na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego, aby większy akcent stawiała na poszukiwanie metod skutecznego nauczania, niż na systemie oceniania i egzaminowania, było to 77%, czyli 1149 wskazań. Następnie uplasowała się odpowiedź, że funkcjonariusze nie mają zdania w tym zakresie, wariant ten zdobył 18%, czyli 275 wskazań. Na ostatnim miejscu respondenci wybrali wariant negujący twierdzenie zawarte w danym pytaniu, wobec powyższego złożyło się na to 5%, co stanowiło 73 wskazania.

II grupa badanych, analogicznie jak I grupa, najczęściej decydowała się na wybór pierwszej odpowiedzi, czego dowodem jest uzyskany wynik 64%, co stanowi 1079 wskazań. Na odpowiedź nie mam zdania w tym zakresie zdecydowała się grupa 30% badanych, co przekłada się na 500 wskazań wszystkich respondentów. Natomiast osoby, które wybrały wariant negujący twierdzenie zawarte w danym pytaniu, stanowiły 6%, na co złożyło się 113 wskazań. Bardziej szczegółowy rozkład odpowiedzi ujęto w tabeli 4.38.

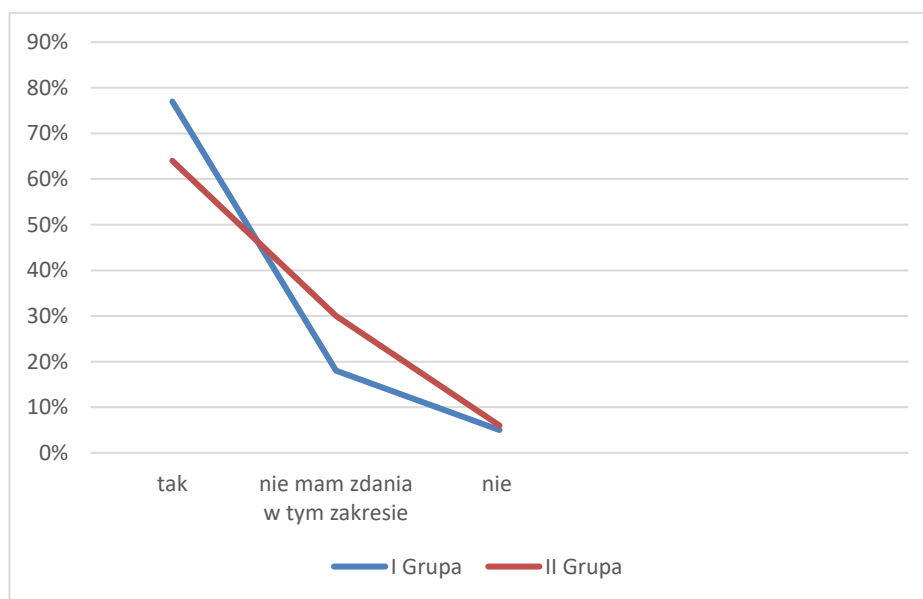
Tabela 4.37
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa		II Grupa		Ogółem	
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	1149	77	1079	64	2228	70
nie mam zdania w tym zakresie	275	18	500	30	775	24
nie	73	5	113	6	186	6
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

W celu przedstawienia uzyskanych rozkładów udzielonych przez ankietowanych odpowiedzi obu grup, wyniki zaprezentowano na wykresie 4.38.

Wykres 4.38
Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.



Źródło: Opracowanie własne.

Zilustrowany wykres prezentuje rozbieżności, które wynikają z udzielonych przez wszystkich ankietowanych odpowiedzi. W celu zbadania tejże istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.38
Rozkład odpowiedzi dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.

Wariant odpowiedzi	I Grupa	II Grupa	Ogółem		
	Stanowiska dowódcze	Stanowiska wykonawcze	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	1149	1079	1320201	1164241	1239771
nie mam zdania w tym zakresie	275	500	75625	250000	137500
nie	73	113	5329	12769	8249
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i =$ 1497	$\sum_{i=3}^n y_i =$ 1692	$\sum_{i=3}^n x_i^2 =$ 1401155	$\sum_{i=3}^n y_i^2 =$ 1427010	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i =$ 1385520

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i = \frac{1}{3} * 1497 \approx 499 \quad x^2 \approx 249\ 001 \quad |\quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i = \frac{1}{3} * 1692 \approx 564 \quad y^2 \approx 318\ 096$$

Źródło: Opracowanie własne.

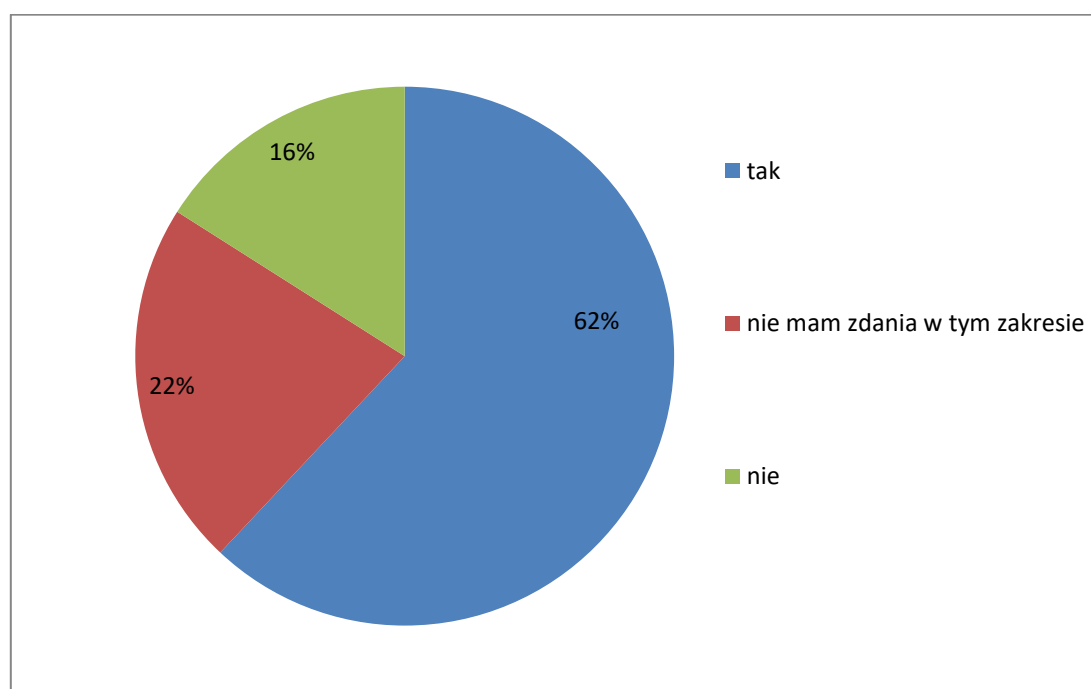
$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=3}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{3} * 1385520 - 281\ 436}{\sqrt{(\frac{1}{3} * 1401155 - 249\ 001)(\frac{1}{3} * 1427010 - 318\ 096)}} \approx 0,97$$

Wyliczony współczynnik wynosi w przybliżeniu 0,97 wobec tego, należy stwierdzić, iż jest to korelacja dodatnia, o niemal pełnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono opiniodawców o udzielenie odpowiedzi na ostatnie pytanie dwudzieste (zał. nr 1) *20. Czy uważa Pan/Pani, iż zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów umocni proces doskonalenia zawodowego?*

Ankietowani mieli do wyboru trzy warianty odpowiedzi, czyli: tak, nie mam zdania w tym zakresie oraz nie. Ogólny rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 4.39., z którego wynika, iż najczęściej wskazań otrzymała pierwsza zaproponowana możliwość, potwierdzająca, iż zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów umocni proces doskonalenia zawodowego. Dowodem powyższego jest procentowy udział kształtujący się na poziomie 62%, co stanowi 1987 wskazań respondentów. Z kolei osoby, które nie miały określonego zdania w tym zakresie stanowiły 22%, na co złożyło się 711 wskazań. Natomiast na odpowiedź przeczącą zdecydowała się grupa 16% ankietowanych, czyli 491 głosów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.39.

Wykres 4.39
Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci należący do I grupy najczęściej wskazywali na odpowiedź twierdzącą, że zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów umocni proces doskonalenia zawodowego. Odpowiedź ta uzyskała 70% ogółu, co stanowiło 1045 wskazań. Na drugim miejscu znalazł się wariant odpowiedzi nie mam zdania w tym zakresie, gdzie wskazania takiego dokonało 17% respondentów, czyli 261 odpowiedzi ankietowanych. Zaprezentowany ostatni wariant odpowiedzi zyskał 13% badanych, co przekładało się na 191 wskazań badanych. W II grupie ankietowanych najwięcej wskazań otrzymała pierwsza zaprezentowana możliwość, potwierdzająca, iż zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów umocni proces doskonalenia zawodowego. Dowodem powyższego jest procentowy udział kształtujący się na poziomie 56%, co stanowi 942 wskazania respondentów. Natomiast respondenci, którzy nie mieli określonego zdania w tym zakresie stanowili 26% głosów, na co złożyło się 450 wskazań. Z kolei na ostatnią odpowiedź przeczącą zdecydowała się grupa 18% badanych, czyli 300 głosów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został ukazany w tabeli 4.39.

Tabela 4.39

Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.

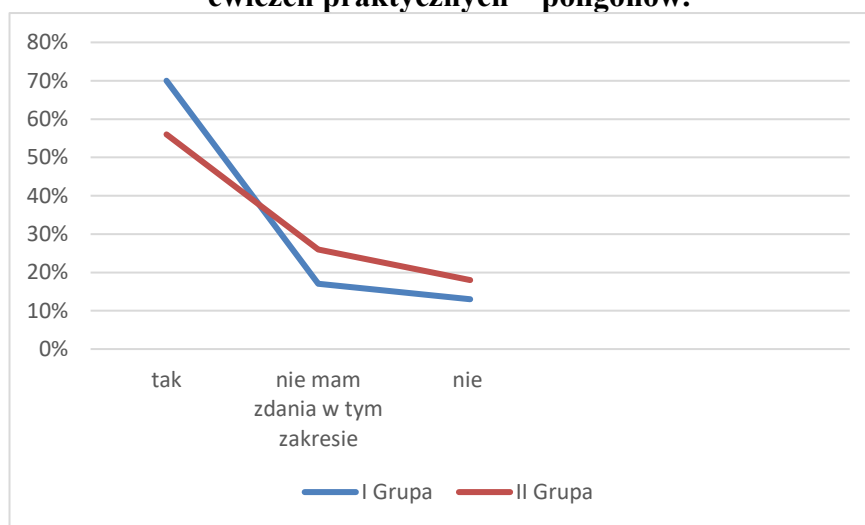
Wariant odpowiedzi	I Grupa		II Grupa		Ogółem	
	Stanowiska dowódcze		Stanowiska wykonawcze			
	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)	Struktura liczbowa	Struktura procentowa (%)
tak	1045	70	942	56	1987	62
nie mam zdania w tym zakresie	261	17	450	26	711	22
nie	191	13	300	18	491	16
Ogółem	1497	100	1692	100	3189	100

Źródło: Opracowanie własne.

Chcąc lepiej zobrazować uzyskany rozkład odpowiedzi udzielonych przez obie grupy, wyniki przedstawiono na poniższym wykresie 4.40.

Wykres 4.40

Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres wskazuje na rozbieżności, które wynikają z udzielonych odpowiedzi przez uczestników obydwu grup. W celu zbadania tejsze istotności wykonano test współczynnika korelacji liniowej r- Pearsona.

Tabela 4.40

Rozkład odpowiedzi dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.

Wariant odpowiedzi	I Grupa	II Grupa	Ogółem		
	Stanowiska dowódcze	Stanowiska wykonawcze	x_i^2	y_i^2	$x_i * y_i$
tak	1045	942	1092025	887364	984390
nie mam zdania w tym zakresie	261	450	68121	202500	117450
nie	191	300	36481	90000	57300
Ogółem	$\sum_{i=3}^n x_i =$ 1497	$\sum_{i=3}^n y_i =$ 1692	$\sum_{i=3}^n x_i^2 =$ 1196627	$\sum_{i=3}^n y_i^2 =$ 1179864	$\sum_{i=3}^n x_i * y_i =$ 1159140

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{3} * 1497 \approx 499 \quad x^2 \approx 249\ 001 \quad |\quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i = \frac{1}{3} * 1692 \approx 564 \quad y^2 \approx 318\ 096$$

Źródło: Opracowanie własne.

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2)(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\frac{1}{3} * 1159140 - 281\,436}{\sqrt{(\frac{1}{3} * 1196627 - 249\,001)(\frac{1}{3} * 1179864 - 318\,096)}} \approx 0,99$$

Wyżej obliczony współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi w przybliżeniu 0,99. Wobec powyższego, należy stwierdzić, iż według przyjętej klasyfikacji jest to korelacja dodatnia, o niemal pełnej zależności pomiędzy przynależnością do grupy, a wskazywaniem danej odpowiedzi oraz oznacza to, iż wzrost wartości odpowiedzi jednej z grup wpływa na wzrost wartości odpowiedzi drugiej z grup.

4.2 Idea Państwowej Straży Pożarnej jako organizacji uczącej się.

Państwowa Straż Pożarna aby była nowoczesną formacją, nadążającą za ciągle zmieniającym się otoczeniem (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym) niezbędne jest wykorzystanie zaangażowania i możliwości uczenia się poszczególnych osób i całych zespołów do rozwoju i integracji organizacji.

Koncepcja uczącej się organizacji została wprowadzona przez Petera Senge'a i jest modelem opisującym organizację, która jest zdolna adaptować się, rozwijać i osiągać doskonałość poprzez ciągłe uczenie się na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Ucząca się organizacja powinna położyć duży nacisk na rozwijanie wiedzy, umiejętności i potencjału swoich pracowników/funkcjonariuszy, co w konsekwencji powinno przełożyć się na zdobywanie lepszych wyników, a przede wszystkim osiągnięcie stawianych przed nią zadań i celów. Taką właśnie organizacją powinna stać się w przyszłości formacja Państwowej Straży Pożarnej, a strategicznymi elementami koncepcji uczącej się organizacji, które należy wdrożyć w środowisku tej organizacji powinno być:

1. Wypracowanie wspólnej wizji: Organizacja PSP powinna wypracować wspólną wizję, która motywuje i angażuje wszystkich pracowników. Wizja ta winna stanowić wytyczne dla działań i decyzji podejmowanych przez kierownictwo tej organizacji.
2. Rola liderów: Liderzy odgrywają kluczową rolę w tworzeniu uczącej się organizacji. Powinni oni być ukierunkowani na wspieranie innowacji, promowanie uczenia się i kreatywność oraz tworzyć atmosferę zaufania i szacunku.
3. Uczenie się jednostek: Duży nacisk w organizacji PSP należy położyć na promowanie rozwoju indywidualnego funkcjonariuszy. Powinna być to zachęta do ciągłego poszerzania

wiedzy, zdobywania nowych umiejętności i rozwijania potencjału ludzkiego, oparta na stworzonych programach szkoleniowych, mentorstwie i możliwości rozwoju kariery.

4. Budowanie zespołów uczących się: PSP musi położyć nacisk na tworzenie zespołów, które są zdolne do wspólnego uczenia się, wymiany wiedzy i doświadczeń. Należy stworzyć przestrzeń do współpracy, refleksji, analizy wyników i doskonalenia działań.
5. Uczenie się organizacyjne: Nieodzowną cechą uczącej się organizacja jest ciągle analizowanie i doskonalenie swoich procesów, struktur i systemów. Należy zwrócić uwagę na efektywność działań, poszukiwać innowacyjnych rozwiązań, ucząc się na własnych doświadczeniach, ale i wyciągając wnioski z porażek – studium zdarzeń.
6. Tworzenie otwartego i przyjaznego środowiska – kultury organizacyjnej: Sposób funkcjonowania modelu uczącej się organizacja powinien być nastawiony na kulturę organizacyjną opartą na otwartości, szacunku, zaufaniu i współpracy. Odnosi się to do zestawu wartości, przekonań, norm i praktyk, które kształtują sposób funkcjonowania i interakcji wewnątrz organizacji. Pracownicy powinni mieć zapewnione w niej poczucie bezpieczeństwa i swobody w wyrażaniu swoich pomysłów i opinii. Jest to swoista „kultura” organizacji, która wpływa na zachowania pracowników, podejmowanie decyzji, komunikację i atmosferę pracy. Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na sukces i efektywność organizacji, a także na satysfakcję i zaangażowanie samych pracowników.
7. Doskonalenie komunikacji: Należy stworzyć struktury i procesy komunikacyjne, które umożliwią swobodny przepływ informacji, wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami.

Przyjęcie koncepcji uczącej się organizacji sprawi, że uczenie się stanie się integralną częścią codziennego funkcjonowania organizacji. Efektywne wdrażanie tego modelu w Państwowej Straży Pożarnej zapewni większą zdolność do adaptacji, innowacji i osiągnięcia sukcesu w dynamicznym środowisku.

Ważne jest, żeby rozdzielić doskonalenie zawodowe od szkolenia i kształcenia. Dotychczasowe zasady weryfikacji wiedzy, prowadzenia dokumentacji zaczerpnięte są z systemu szkolenia i kształcenia. To pochłania wiele czasu, który może być przeznaczony na faktyczne doskonalenie. Szeroko rozwinięty system kontroli i nadzoru przekłada się tu na obniżenie motywacji.

Poniżej przedstawiony zostanie zestaw nowoczesnych metod doskonalenia zawodowego, które należy zapewnić i wdrożyć w PSP:

1. Szkolenia w czasie rzeczywistym: Wykorzystywanie technologii komunikacyjnych, takich jak wideokonferencje, aby umożliwić interaktywne szkolenia w czasie rzeczywistym.

Pracownicy mogą uczestniczyć w zdalnych warsztatach, wykładach i sesjach treningowych, współpracując i zadając pytania prowadzącemu.

2. E-learning: Wykorzystanie platform edukacyjnych i narzędzi online, umożliwiających funkcjonariuszom i pracownikom naukę zdalną. Powinno ono obejmować kursy online, wirtualne szkolenia, webinaria, moduły interaktywne i inne zasoby cyfrowe. E-learning daje elastyczność w nauce, umożliwiając pracownikom dostęp do materiałów w dowolnym czasie i miejscu.
3. Symulacje i wirtualna rzeczywistość (VR): Wykorzystywanie zaawansowanych technologii, takich jak symulacje komputerowe i wirtualna rzeczywistość umożliwi praktyczne treningi i doświadczenia w kontrolowanym środowisku. Jest to szczególnie przydatne w PSP, gdzie bezpośrednie działania mogą być bardzo kosztowne, ale także niebezpieczne, czy też trudne do zorganizowania.
4. Webinaria: Interaktywne sesje online, które łączą elementy prezentacji, dyskusji i pytań i odpowiedzi. Webinaria powinny być wykorzystywane do przekazywania aktualnych informacji, wprowadzania nowych narzędzi i technologii, a także do dzielenia się ekspercką wiedzą.
5. Narzędzia interaktywne: Należy wdrożyć zestaw interaktywnych narzędzi, takich jak symulacje, quizy, gry edukacyjne, czy wideo z interaktywnymi elementami, które angażują uczestników i zachęcają do aktywnego udziału w procesie nauki.
6. Mikronauka: Metoda, która polega na dostarczaniu krótkich, skoncentrowanych i łatwo przyswajalnych materiałów edukacyjnych. Należy zapewnić funkcjonariuszom dostęp do krótkich, zwartych modułów szkoleniowych, filmów, infografik, które umożliwiają efektywną naukę w małych porcjach w krótkim czasie.
7. Mentoring i coaching: Zapewnienie pracownikom możliwości współpracy z doświadczonymi mentorami lub coachami, którzy mogą udzielać wsparcia, doradzać i pomagać w rozwoju zawodowym. Mentorzy dzielić się wówczas swoim doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami oraz pomagać pracownikom w osiągnięciu ich celów zawodowych.
8. Mobile learning: Wykorzystywanie urządzeń mobilnych, takich jak smartfony i tablety, do dostępu do treści edukacyjnych. Aplikacje mobilne oferujące krótkie lekcje, quizy, filmy instruktażowe i materiały edukacyjne pozwalają pracownikom uczyć się w dowolnym miejscu i czasie.
9. Social learning: Polegający na wykorzystaniu interakcji społecznych i współpracy między pracownikami do zdobywania wiedzy i poszczególnych umiejętności. Może on obejmować platformy do udostępniania wiedzy, fora dyskusyjne, grupy robocze, mentorowanie czy programy partnerskie, które umożliwiają pracownikom uczenie się od siebie nawzajem – nie

tylko w macierzystych jednostkach, ale także pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi.

Tak więc doskonalenie zawodowe powinno obejmować zarówno zabiegi instytucjonalne, jak i szeroko pojęte samokształcenie. W Państwowej Straży Pożarnej zabiegi instytucjonalne zostały praktycznie zrównane z opracowywaniem programów szkoleń, natomiast trzeba by było położyć tu znacznie większy nacisk na samokształcenie, które odgrywałoby istotną rolę w doskonaleniu zawodowym i umożliwiałoby funkcjonariuszom rozwijanie się w swojej dziedzinie niezależnie od tradycyjnych form szkoleń.

Zwiększenie motywacji u funkcjonariuszy i pracowników PSP do brania odpowiedzialności za proces samokształcenia:

Żeby zwiększyć motywację do brania większej odpowiedzialności za proces samokształcenia się pracowników i funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej, należy zwiększyć dostępność treści szkoleniowych, zapewnić ciekawą ofertę oraz samych prowadzących. Nie może to być system „opresyjny”, który jest utrapieniem dla jego uczestnika, a także i prowadzących.

Aby zwiększyć motywację zawodową wśród funkcjonariuszy PSP, należy podjąć następujące działania:

1. Określenie celów: Każdy funkcjonariusz powinien jasno określić, co chce osiągnąć w swojej karierze zawodowej. Postawić sobie ambitne, ale realistyczne cele. Następnie cele te powinny zostać spisane na piśmie i przypisane im konkretne kroki, które należy podjąć, aby je osiągnąć. Posiadanie skonkretyzowanych celów pomoże w utrzymaniu motywacji i skoncentrowaniu się na tym, co dana osoba chce osiągnąć.
2. Znalezienie pasji w swojej pracy-służbie: Należy określić aspekty pracy-służby, które sprawiają funkcjonariuszowi największą satysfakcję i zadowolenie. Może to być konkretny projekt, obszar zainteresowania, wyzwania, które lubi podejmować lub aspekt pracy zespołowej.
3. Inwestycja w rozwój: Inwestowanie w rozwój zawodowy poprzez zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy. Uczestniczenie w szkoleniach, kursach, warsztatach lub konferencjach branżowych. Rozwijanie się zarówno w swojej dziedzinie zawodowej, jak i w dziedzinach pokrewnych, co pomoże poszerzyć kompetencje i otworzyć nowe możliwości kariery.
4. Tworzenie harmonogramów i celów krótkoterminowych: Zadania i cele długoterminowe mogą czasem wydawać się zbyt odległe i trudne do osiągnięcia. Dlatego ważne jest, aby

tworzyć harmonogram z krótkoterminowymi celami i zadaniami. Dzięki temu będą widoczne postępy i osiągnięcia, co pozytywnie wpłynie na motywację funkcjonariuszy.

5. Budowanie pozytywnych relacji: Dobrze funkcjonujące relacje z współpracownikami mogą mieć duży wpływ na motywację. Należy tworzyć pozytywną atmosferę, angażując ludzi w projekty zespołowe i udostępnić wsparcie i mentorstwa w otoczeniu zawodowym.
6. Wykorzystywanie różnych metod nauki: Metody nauki powinny być dostosowane do preferencji i stylu uczenia się danej osoby. Niektórzy lepiej przyswajają wiedzę czytając, inni preferują słuchanie lub oglądanie treści wideo. Należy wykorzystywać różnorodne materiały, takie jak książki, artykuły, kursy online, webinary, aby urozmaicić tę naukę.

Przygotowanie rozwiązania systemowego w zakresie doskonalenia zawodowego dotyczyć powinno wszystkich funkcjonariuszy oraz pracowników cywilnych PSP, a nie tak jak do tej pory główny nacisk położony został na strażaków pełniących służbę w systemie zmianowym.

Myśląc o aktualizacji „Zasad organizacji doskonalenia zawodowego w PSP” warto zwrócić uwagę nie tylko na poszerzenie obszarów tematycznych szkoleń, ale również na potrzeby szkoleniowe i możliwość ich realizacji dla pracowników i funkcjonariuszy pełniących służbę w systemie codziennym. Obowiązujące zasady koncertują się głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę, pracujących poza podziałem bojowym.

Zgodnie z zasadami za doskonalenie zawodowe odpowiadają przede wszystkim macierzyste jednostki, choć znaczące zadania przypisano również ośrodkom szkolenia komend wojewódzkich PSP oraz szkołom pożarniczym. Należy przywrócić pierwotną rolę ośrodkom szkolenia, jako odpowiedzialnym za organizowanie i realizowanie doskonalenia zawodowego. Ośrodki szkolenia PSP są wyspecjalizowane w przekazywaniu praktycznej wiedzy i umiejętności potrzebnych do skutecznego działania w sytuacjach awaryjnych. Szkolenia prowadzone są przez doświadczonych instruktorów, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie w pracy operacyjnej.

Ośrodki szkolenia przy Komendach Wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej to miejsca, w których oferowane powinny być różnorodne szkolenia dla strażaków i innych osób związanych z ochroną przeciwpożarową. Każda Komenda Wojewódzka PSP w Polsce ma swój własny ośrodek szkolenia, a także współpracuje z innymi instytucjami w celu realizacji programów szkoleniowych. Ośrodki te powinny być tak zorganizowane, aby zapewniać wysokiej jakości szkolenia, które odpowiadają aktualnym standardom i potrzebom strażaków między innymi kursy strażackie, szkolenia z zakresu ratownictwa, kursy instruktorskie, szkolenia

specjalistyczne itp. Treść tych szkoleń powinna być dostosowana do specyfiki regionu i wymagań województwa.

Zadbanie o rozwój zawodowy, merytoryczny i osobisty grupy funkcjonariuszy i pracowników PSP odpowiedzialnych za kształcenie kolejnych generacji strażaków.

Tworzenie odpowiedniego zespołu do doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jest niezbędne do osiągnięcia konkretnych potrzeb i celów szkoleń. Ważnymi czynnikami, które należy wziąć pod uwagę przy tworzeniu takich zespołów są:

1. **Ekspertise:** Wybór osób posiadających odpowiednią wiedzę, doświadczenie i umiejętności w danej dziedzinie. Chodzi tu o zapewnienie, że członkowie zespołu mają solidne podstawy w obszarze, który ma być doskonalony.
2. **Różnorodność:** Do zespołów tych należy włączać osoby o różnym doświadczeniu, perspektywach i umiejętnościach. Dzięki temu zespołowi będzie łatwiej spojrzeć na problem z różnych perspektyw i znaleźć innowacyjne rozwiązania.
3. **Motywacja:** Należy szukać osób, które są zaangażowane i motywowane do rozwoju zawodowego. Chęć nauki i doskonalenia się powinna być istotnym czynnikiem w wyborze członków zespołu.
4. **Zdolność do współpracy:** Należy wybierać osoby, które potrafią pracować w zespole i współdziałać z innymi. Doskonalenie zawodowe często wymaga pracy grupowej, wymiany pomysłów i wspólnego rozwiązywania problemów.
5. **Umiejętności komunikacyjne:** Ważne jest, aby członkowie zespołu mieli dobre umiejętności komunikacyjne, ponieważ będą musieli efektywnie komunikować się i dzielić wiedzą w trakcie procesu doskonalenia zawodowego.
6. **Zaangażowanie lidera:** Ważne jest, aby lider zespołu doskonalenia zawodowego był motywowany, kompetentny i odpowiedzialny. Powinien umieć zarządzać zespołem, inspirować i wspierać członków oraz dbać o realizację celów szkolenia.

Należy przy tym pamiętać, że skuteczne doskonalenie zawodowe wymaga zaangażowania zarówno zespołu, jak i wsparcia organizacji. Dlatego ważne jest, aby tworzenie zespołu do doskonalenia zawodowego było ściśle związane z celami i strategią organizacji.

Diagnozowanie i wykorzystanie potencjału zawodowego i osobistego funkcjonariuszy i pracowników PSP;

Diagnozowanie potencjału zawodowego powinno polegać na ocenie i identyfikacji umiejętności, talentów, zainteresowań i możliwości rozwoju danej osoby w kontekście jej kariery zawodowej. Jest to proces, który pomaga oszacować i zrozumieć indywidualne

predyspozycje i mocne strony danej osoby, a także określić obszary, w których może się rozwijać i osiągać sukcesy zawodowe.

Poniżej przedstawione zostaną kroki, które można podjąć w celu diagnozowania potencjału zawodowego funkcjonariuszy PSP:

1. Autoocena: Każdy funkcjonariusz powinien przeprowadzić szczegółową analizę swoich umiejętności, zainteresowań, wartości i celów zawodowych. Określić, w jakich obszarach czuje się najbardziej kompetentny i motywowany. Następnie dążyć do określenia swoich mocnych strony i przemyśleń, w jakich dziedzinach chciałby się rozwijać. Należy przy tym pamiętać, że potencjał zawodowy może obejmować zarówno umiejętności techniczne, jak i miękkie.
2. Ocena zewnętrzna: Ocena umiejętności, postawy i potencjału zawodowego poprzez przełożonych, ale także współpracowników, mentorów lub innych profesjonalistów. Pozwoli to pracownikowi zwrócić uwagę na ich opinie, aby uzyskać zewnętrzne spojrzenie na swoje możliwości i obszary do rozwoju.
3. Wykorzystanie narzędzi diagnostycznych: Korzystanie z różnych narzędzi diagnostycznych, takich jak testy osobowości, ocena kompetencji, testy zainteresowań zawodowych itp. Te narzędzia mogą dostarczyć dodatkowych informacji na temat potencjału zawodowego i sugerować odpowiednie ścieżki rozwoju.
4. Możliwość konsultacja z ekspertami: W PSP powinno zapewnić się możliwość konsultacji z doradcą zawodowym, trenerem czy mentorem, którzy posiadają doświadczenie w obszarze diagnozowania potencjału zawodowego. Mogliby oni przeprowadzać szczegółową analizę umiejętności i zainteresowań, pomóc w identyfikacji obszarów rozwoju i doradzić odpowiednie ścieżki kariery.
5. Samoopanowanie: Wzmacnianie swojej samoświadomości i samoopanowanie poprzez refleksję, regularne śledzenie postępów i uczestnictwo w działaniach rozwojowych. Zrozumienie swoich silnych i słabych stron oraz systematyczne pracowanie nad rozwojem osobistym i zawodowym, co może pomóc w maksymalnym wykorzystaniu potencjału zawodowego.

Diagnozowanie potencjału zawodowego to proces, który może być kontynuowany na przestrzeni całej kariery zawodowej. Ważne jest, aby być otwartym na eksplorację nowych możliwości i gotowym do ciągłego rozwoju.

Strategia zarządzania talentami - zarządzanie potencjałem wszystkich funkcjonariuszy i pracowników PSP lub wybranej grupy o szczególnym potencjale rozwojowym i kompetencjach.

Przyjmowanie strategii rozwoju zawodowego powinno stać się zasadniczym narzędziem w planowaniu kariery i osiągnięciu sukcesu zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej.

- Strategia zarządzania potencjałem wszystkich pracowników odnosi się do podejścia organizacji, które koncentruje się na identyfikowaniu, rozwijaniu i wykorzystywaniu potencjału wszystkich pracowników, niezależnie od ich obecnego stanowiska czy roli. W takiej strategii dążyć należy do maksymalizacji potencjału wszystkich członków zespołu i tworzenia sprzyjającego środowiska pracy, które wspiera ich rozwój i sukces.

Kluczowymi elementami strategii zarządzania potencjałem wszystkich pracowników PSP powinny stać się:

1. Identyfikacja potencjału: Proces rozpoznawania potencjału pracowników powinien być systematyczny i obejmować ocenę ich umiejętności, kompetencji, motywacji i aspiracji. To pozwala na zidentyfikowanie mocnych stron, obszarów do rozwoju i możliwości awansu.
2. Indywidualne plany rozwoju: Na podstawie identyfikacji potencjału, pracownicy powinni mieć opracowane indywidualne plany rozwoju, które uwzględniają ich cel zawodowy, krótko- i długoterminowe cele rozwojowe oraz ścieżki kariery. Planowanie rozwoju powinno uwzględniać zarówno rozwój umiejętności technicznych, jak i miękkich.
3. Szkolenia i programy rozwojowe: PSP powinna inwestować w szkolenia i programy rozwojowe, które pomogą pracownikom rozwijać ich umiejętności, zdobywać nową wiedzę i rozwijać się zawodowo. Może to obejmować szkolenia branżowe, warsztaty, programy mentorstwa, coaching czy udział w projektach rozwojowych.
4. Wsparcie i feedback: Regularne spotkania z pracownikami, w tym rozmowy oceniające, stanowią ważny element strategii zarządzania potencjałem. Przełożeni powinni dostarczać konstruktywnego feedbacku, wspierać pracowników w ich rozwoju, motywować i doradzać im w budowaniu ich kariery zawodowej.
5. Kultura rozwoju: Stworzenie kultury organizacyjnej, która promuje rozwój i wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników, jest kluczowe. Pracownicy powinni mieć poczucie, że organizacja inwestuje w ich rozwój, docenia ich wkład i wspiera ich w osiągnięciu sukcesów.

6. Zróżnicowane projekty i role: Pracownicy powinni mieć możliwość angażowania się w różnorodne projekty i pełnienia różnych ról w organizacji. Daje to im szansę rozwijania różnych umiejętności, eksplorowania nowych obszarów i rozszerzania swojego potencjału.
7. System oceny i awansu: Ważne jest, aby organizacja miała sprawiedliwy system oceny pracowniczej i awansów, który uwzględnia potencjał i osiągnięcia każdego pracownika. Opiera się to na obiektywnych kryteriach i daje szansę awansu i rozwijania się osobom z dużym potencjałem.

Wdrażanie strategii zarządzania potencjałem wszystkich pracowników wymaga zaangażowania kierownictwa. Jest to długoterminowy proces, który wymaga stałej troski o rozwój pracowników i tworzenia sprzyjającego środowiska pracy.

- Strategia zarządzania talentami powinna odnosić się do planu działania organizacji w celu identyfikacji, rozwijania i wykorzystania najlepszych pracowników, którzy charakteryzują się wysokim potencjałem i umiejętnościami, tak aby przyczynić się do osiągnięcia celów organizacyjnych.

Kluczowymi elementami strategii zarządzania talentami powinno stać się:

1. Identyfikacja talentów: Proces identyfikacji talentów obejmować musi ocenę i rozpoznanie pracowników, którzy mają wysoki potencjał do osiągnięcia wybitnych wyników w organizacji. Powinien on obejmować ocenę kompetencji, rozmowy z pracownikami i feedback od przełożonych.
2. Planowanie sukcesji: Strategia zarządzania talentami powinna uwzględniać planowanie sukcesji, czyli identyfikację i przygotowanie pracowników do kluczowych ról i stanowisk w organizacji. Długoterminowe planowanie sukcesji pomaga zabezpieczyć ciągłość działania organizacji w przypadku odejścia kluczowych pracowników.
3. Rozwój i szkolenia: Ważnym elementem strategii zarządzania talentami jest inwestowanie w rozwój pracowników poprzez szkolenia, programy rozwojowe, mentorstwo i coaching. Dostarczanie możliwości rozwoju pozwala pracownikom rozwijać swoje umiejętności i osiągać wyższy poziom wydajności.
4. Retencja talentów: Strategia zarządzania talentami powinna uwzględniać również działania mające na celu zatrzymanie najlepszych pracowników w organizacji. To może obejmować zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy, rozwoju kariery, oferowanie nagród i wyróżnień, jak również budowanie motywującego i inspirującego środowiska pracy.
5. Przepływ talentów: Zarządzanie talentami nie ogranicza się tylko do rozwoju aktualnych pracowników, ale także uwzględnia przepływ talentów w organizacji. To oznacza

identyfikowanie potencjalnych talentów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji i skuteczne zarządzanie procesem rekrutacji i selekcji.

Wdrażanie skutecznej strategii zarządzania talentami wymaga zaangażowania kierownictwa i kultury organizacyjnej skoncentrowanej na rozwoju i wykorzystaniu potencjału pracowników. Poprzez identyfikację, rozwijanie i utrzymanie najlepszych talentów, organizacje mogą zwiększyć swoją konkurencyjność, innowacyjność i osiągać lepsze wyniki.

- Strategia zarządzania potencjałem wybranej grupy o szczególnym potencjale rozwojowym i kompetencjach może być skoncentrowana na identyfikacji, rozwijaniu i efektywnym wykorzystaniu potencjału tej grupy pracowników.

Krokami, które należy uwzględnić w takiej strategii są:

1. Identyfikacja grupy docelowej: Należy zidentyfikować grupę pracowników, którzy mają szczególne potencjał rozwojowy i kompetencje w danej dziedzinie, a które są istotne dla organizacji. Może to obejmować pracowników z wysokimi umiejętnościami technicznymi, przywódcze zdolności czy innowacyjne myślenie.
2. Indywidualne plany rozwoju: Należy opracować indywidualne plany rozwoju dla członków danej grupy, uwzględniając ich obecne umiejętności, cele zawodowe oraz krótko i długoterminowe cele rozwojowe. Plany powinny być spersonalizowane, uwzględniając unikalne potrzeby i aspiracje każdego pracownika.
3. Specjalizowane szkolenia i programy rozwojowe: Należy zapewniać specjalistyczne szkolenia, programy rozwojowe i warsztaty, które odpowiadają na unikalne potrzeby danej grupy pracowników. Może to obejmować zaawansowane techniczne szkolenia, programy rozwoju przywództwa czy innowacyjne projekty rozwojowe.
4. Mentoring i coaching: Należy wprowadzić programy mentorstwa i coaching, które umożliwią członkom danej grupy indywidualne wsparcie i kierowanie w ich rozwoju. Mentorzy mogą dzielić się swoimi doświadczeniami i wskazówkami, pomagając rozwijać umiejętności i osiągać sukcesy.
5. Wyzwanie i rozwój: Należy zapewnić członkom danej grupy odpowiednie wyzwania i możliwości rozwoju, co da im szansę angażowania się w projekty strategiczne, udziału w innowacyjnych inicjatywach oraz rozwijania umiejętności poprzez różnorodne zadania i role.
6. Regularne feedback i ocena postępów: Należy regularnie udzielać feedbacku członkom grupy dotyczącego ich postępów, mocnych stron i obszarów do rozwoju. Przeprowadzane regularne oceny osiągnięć i postępów, w celu śledzenia ich rozwój i dostosowywania działań na podstawie wyników.

7. Zintegrowanie z polityką awansu: Należy zapewnić, że członkowie danej grupy pracowników mają równy dostęp do możliwości awansu i rozwoju kariery. Powinno tworzyć się jasne i przejrzyste kryteria awansu, i rozwoju karier, które uwzględniają ich potencjał i kompetencje.

Wdrażanie strategii zarządzania potencjałem wybranej grupy wymaga odpowiedniego wsparcia kadry kierowniczej oraz liderów zespołów. Zapewnienie ciągłego dialogu i zaangażowania członków grupy jest kluczowe dla skutecznego realizowania strategii i maksymalnego wykorzystania ich potencjału rozwojowego.

Przedstawione powyżej rodzaje strategii rozwoju zawodowego powinny być elastyczne i dostosowywane do zmieniających się warunków i priorytetów samych zainteresowanych, ale także i organizacji Państwowej Straży Pożarnej. Powinny cechować się one regularnym monitorowaniem postępów i być przystosowane na dostosowanie planu, gdy pojawiają się nowe możliwości lub wyzwania w karierze zawodowej.

Kształtowanie u funkcjonariuszy i pracowników PSP tzw. kompetencji miękkich.

Kompetencje miękkie, nazywane również jako umiejętności społeczne lub umiejętności miękkie, odnoszą się do zestawu umiejętności, cech osobowości i zachowań, które pozwalają na efektywną interakcję z innymi ludźmi, pracę w zespole. Są one istotne zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym funkcjonariuszy PSP, ponieważ wpływają na zdolności komunikacyjne, zdolność rozwiązywania problemów, zarządzanie sobą, współpracę zespołową i wiele innych aspektów.

Dotychczas system doskonalenia zawodowego realizowany jest przede wszystkim w oparciu o szkolenia kompetencji „twardych” konkretnych, wymiernych, które można zmierzyć, sprawdzić. Większość szkoleń zakończona jest egzaminem potwierdzającym nabycie przedmiotowych kompetencji. Podobnie doskonalenie umiejętności kadry dydaktycznej realizowane było na warsztatach tematycznych i szkoleniach w zakresie kompetencji „twardych”.

Kompetencje „miękkie” jeszcze jakiś czas temu nie były aż tak ważne w służbach mundurowych. Liczyły się głównie mierzalne umiejętności praktyczne (specjalistyczne, techniczne), przydatne do wykonywania obowiązków służbowych na danym stanowisku. W dzisiejszych czasach jednak coraz więcej zawodów wymaga wysoko rozwiniętych kompetencji miękkich, również w zawodzie strażaka. Działalność dydaktyczna, wychowawcza, zarządzanie jednostką organizacyjną PSP (szkołą PSP, ośrodkiem szkolenia PSP) wymaga umiejętności w zakresie dobrej komunikacji, asertywności, zarządzania stresem i emocjami, organizacji pracy, zarządzania zespołem itp.

Szkolenia miękkie z odpowiedniego zakresu mogą pomóc każdemu uczestnikowi w rozwijaniu wybranych umiejętności, które naprawdę przydadzą się zarówno w pracy zawodowej jak i w życiu prywatnym. Warto również zwrócić uwagę, że były one nieocenione i bardzo przydatne w obliczu sytuacji kryzysowych związanych chociażby z pandemią COVID-19, czy kryzysem geopolitycznym – wywołanym wojną na terytorium Ukrainy, gdzie funkcjonariusze PSP spotkali się z bardzo dużą listą nowych dla siebie zadań.

Większość społeczeństwa w tym również funkcjonariusze, pracownicy, słuchacze szkół PSP i Ośrodków Szkolenia zmagają się z konsekwencjami długoterminowego stresu trudnościami zdrowotnymi, rodzinnymi, emocjonalnymi często wymagającymi zauważenia, wsparcia, pomocy czy podjęcia działań profilaktycznych, do których niezbędne są umiejętności zarządzania stresem i emocjami, komunikatywność, empatia.

Ważną kwestią jest również zmiana wizerunku „doskonalenia zawodowego”. Aktualnie kojarzone jest ono bardziej z kontrolą i oceną niż rozwojem i wsparciem. Stres związany z oceną, kontrolą nie sprzyja motywacji do samokształcenia i samodoskonalenia, nie jest również pożądanym zjawiskiem w procesie szkolenia. Wydaje się zatem słuszne podjęcie starań, aby ukierunkować kadrę dydaktyczną na zmianę metodyki nauczania, aby większy akcent stawiali na poszukiwanie metod skutecznego nauczania niż na system oceniania i egzaminowania.

Kompetencje miękkie są niezwykle istotne w życiu zawodowym i mogą mieć wpływ na karierę funkcjonariuszy, o czym nie należy zapominać.

Poniżej przedstawiono kluczowe kompetencje miękkie, które są szczególnie wartościowe w kontekście przydatności w służbie Państwowej Straży Pożarnej, na które należy kłaść nacisk przy rozwoju zawodowym funkcjonariuszy tej formacji:

1. Komunikacja: jako umiejętność klarownego przekazywania informacji, zarówno w piśmie, jak i w mowie. Dobrze rozwinięta umiejętność komunikacji pozwala na efektywną współpracę zespołową, rozwiązywanie problemów i budowanie relacji z współpracownikami.
2. Liderstwo: jako umiejętność motywowania i inspiracji innych, skuteczne zarządzanie zespołem, podejmowanie decyzji, delegowanie zadań i budowanie zaufania. Kompetencje przywódcze są szczególnie ważne dla osób pełniących kierownicze funkcje w organizacji.
3. Rozwiązywanie problemów: jako umiejętność identyfikacji i analizowania problemów, kreatywne myślenie, podejmowanie decyzji opartych na faktach i logice, oraz skuteczne wdrażanie rozwiązań.
4. Elastyczność i adaptacja: umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków, otwartość na nowe idee i możliwość dostosowania się do nowych sytuacji. Elastyczność jest szczególnie ważna w dynamicznym środowisku, gdzie zmiany są częste i nieprzewidywalne.

5. Umiejętność pracy zespołowej: jako sprawność efektywnej współpracy z innymi osobami, zdolność do słuchania, wyrażania swoich opinii, dzielenia się wiedzą i umiejętnościami.
6. Empatia: jako umiejętność rozumienia i identyfikowania się z emocjami innych osób, zdolność do empatycznego słuchania, wykazywanie zrozumienia i współczucia. Empatia jest kluczowa w budowaniu pozytywnych relacji z współpracownikami i przełożonymi.
7. Zarządzanie czasem: jako umiejętność efektywnego planowania, organizowania i priorytetyzowania zadań, umiejętność radzenia sobie z terminami i wykonywania pracy w określonym czasie. Skuteczne zarządzanie czasem pozwala na wydajną pracę i unikanie stresu związanego z opóźnieniami.

Przedstawione powyżej kompetencje miękkie są niezbędne, aby odnieść sukces w dzisiejszym konkurencyjnym środowisku zawodowym. Ważne jest, aby stale rozwijać i doskonalić te umiejętności, ponieważ mogą one przyczynić się do dalszego rozwoju kariery i osiągnięcia satysfakcji zawodowej poszczególnych funkcjonariuszy.

Upowszechnienie wśród kadry dowódczo-kierowniczej wiedzy w zakresie zarządzania zespołem i zasad dokonywania okresowej oceny oraz związanym z tym planowaniem ścieżki rozwoju zawodowego podwładnych.

Posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania zespołem jest w dzisiejszych realiach niezwykle istotne dla skutecznego i efektywnego kierowania grupą ludzi w środowisku pracy.

Istotną kwestią jest tu otoczenie wsparciem szkoleniowym w zakresie zarządzania zespołem kadry dowódczo-kierowniczej niższego i wyższego szczebla. Wyżej wymienieni poza zadaniami wynikającymi z pełnionej funkcji odpowiadają za proces kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego swoich podwładnych, a także mają obowiązek dokonywania okresowej oceny funkcjonariuszy. Niewątpliwie przydatne byłoby dla nich uzupełnienie swojej wiedzy o aspekty zarządzania zespołem oraz umiejętności managerskich związanych m.in. oceną, motywowaniem.

Priorytetowymi obszarami wiedzy dotyczących zarządzania zespołem, które należy upowszechnić wśród kadry kierowniczej PSP są:

1. Komunikacja: Umiejętność skutecznej i klarownej komunikacji jest niezbędna dla dobrego zarządzania zespołem. Kierujący zespołami ludzkimi w PSP powinni być w stanie jasno przekazywać cele, oczekiwania i informacje zespołowi, a także słuchać i rozumieć potrzeby i opinie członków zespołu.
2. Budowanie relacji: Budowanie pozytywnych relacji z członkami zespołu jest kluczowe dla efektywnego zarządzania. Kierujący zespołem muszą być w stanie budować zaufanie, wspierać rozwój i motywować członków zespołu do osiągnięcia wysokich standardów.

3. Delegowanie zadań: Umiejętność efektywnego delegowania zadań jest istotna dla równomiernej dystrybucji obowiązków i wykorzystania umiejętności członków zespołu. Należy poznać i zrozumieć umiejętności i mocne strony każdej osoby, aby przypisać im odpowiednie zadania.
4. Motywowanie zespołu: Dobry dowódca powinien potrafić motywować członków zespołu do osiągnięcia jak najlepszych wyników. Niezbędna jest tu potrzeba zrozumienia, co motywuje poszczególnych członków zespołu i umiejętność tworzenia środowiska, w którym mogą rozwijać swoje umiejętności i osiągać sukcesy.
5. Rozwiązywanie konfliktów: Nieuniknionym w zespole jest występowanie sytuacji konfliktowych, a umiejętność skutecznego rozwiązywania konfliktów jest niezwykle ważna. Kierujący takim zespołem powinien być w stanie identyfikować i rozpoznawać konflikty, a następnie podejmować działania w celu ich rozwiązania i przywrócenia harmonii w zespole.
6. Zarządzanie czasem i priorytetami: Skuteczne zarządzanie czasem i priorytetami jest kluczowe dla utrzymania efektywności i osiągnięcia celów zespołu. Dowódca zespołu musi umieć planować, organizować i priorytetyzować zadania, aby osiągnąć optymalne wyniki.
7. Rozwój zespołu: Dbanie o rozwój zawodowy członków zespołu jest ważne dla budowania wysoko wykwalifikowanego zespołu. Należy umieć identyfikować potrzeby rozwojowe członków zespołu i dostarczać odpowiednie szkolenia, wsparcie i możliwości rozwoju.
8. Zarządzanie zmianą: W dzisiejszym dynamicznym środowisku zmiany są nieuniknione. Skutecznie zarządzanie zmianą w zespole, komunikowanie jej celów, zapewnienie wsparcia i radzenie sobie z ewentualnymi oporami grupy to nieodzowne cechy kierującego zespołem ludzkim.

Warto stale doskonalić umiejętności kadry dowódczej w obszarach wiedzy z zakresu zarządzania zespołem poprzez czytanie literatury, uczestnictwo w szkoleniach, rozmowy z doświadczonymi liderami oraz zdobywanie praktycznego doświadczenia.

4.3 Zamierzenia wielozadaniowych obiektów ćwiczebnych na potrzeby Państwowej Straży Pożarnej

Wielozadaniowe obiekty ćwiczebne (poligony) w Państwowej Straży Pożarnej powinny być specjalnie przygotowanymi miejscami lub strukturami, które służyłyby do przeprowadzania symulacji i ćwiczeń ratowniczo-gaśniczych przez strażaków. Takie obiekty są niezwykle ważne dla szkolenia strażaków, ponieważ umożliwiają im doskonalenie swoich umiejętności w kontrolowanym i realistycznym środowisku.

Obiekty ćwiczebne straży pożarnej mogą mieć różne formy i składać się z różnych elementów, które odzwierciedlają różne scenariusze, takie jak pożary budynków, wypadki samochodowe, awarie chemiczne itp.:

1. **Struktury budynkowe:** Mogą to być budynki, które zostały specjalnie zaprojektowane i skonstruowane do celów treningowych. Mogą posiadać one różne piętra, windy, klatki schodowe, windy pożarowe, kominy, które są wykorzystywane do symulacji pożarów wewnątrz budynków.
2. **Samochody i pojazdy:** Obiekty ćwiczebne mogą obejmować samochody osobowe, ciężarowe, autobusy, pociągi czy inne pojazdy. Strażacy mogą ćwiczyć techniki wydobywania uszkodzonych, rozkładania pojazdów, gaszenia pożarów pojazdów i inne sytuacje związane z wypadkami drogowymi.
3. **Pola szkoleniowe:** Mogą to być tereny otwarte, na których znajdują się różne konstrukcje, takie jak drewniane domy, kontenery, zbiorniki itp. Na takich polach szkoleniowych strażacy mogą ćwiczyć różne scenariusze, takie jak gaszenie pożarów, poszukiwanie zaginionych, ratowanie z wysokości, użycie sprzętu specjalistycznego itp.
4. **Symulatory:** W niektórych obiektach ćwiczebnych straży pożarnej mogą być stosowane symulatory, które naśladują różne sytuacje takie jak pożary, dym, ciepło, hałas itp. Symulatory umożliwiają strażakom trening w realistycznych warunkach, które są bezpieczne i kontrolowane.
5. **Tereny wodne:** W przypadku jednostek straży pożarnej, które są odpowiedzialne za ratownictwo wodne, obiekty ćwiczebne mogą obejmować stawy, jeziora, rzeki, na których odbywają się symulacje wypadków wodnych, ratowania tonących, użycia łodzi ratowniczych itp.

Obiekty ćwiczebne Państwowej Straży Pożarnej powinny być tak projektowane, aby zapewnić strażakom realistyczne i bezpieczne środowisko do szkolenia. Powyższe da to

strażakom możliwość praktycznego stosowania swojej wiedzy i umiejętności, co jest kluczowe dla skutecznego działania w przypadku rzeczywistych sytuacji awaryjnych.

Poniżej przedstawiona zostanie koncepcja modelowego rozwiązania, które można zastosować podczas tworzenia takich obiektów:

- Hala ćwiczeń wyposażona w „klatki schodowe” wewnętrzne i zewnętrzne. W obiekcie takim mogą znajdować się również sale wykładowe oraz trakt sanitarny z szatniami i łazienkami wyposażonymi w prysznice. Należy zapewnić również pomieszczenie sanitarne przeznaczone do tego, by po zajęciach praktycznych strażacy mogli oczyścić zabrudzoną odzież specjalną oraz elementy uzbrojenia osobistego. Stanowi to duże ułatwienie, ze względu na to, iż w przypadku zanieczyszczenia umundurowania, strażacy mogą oczyścić je bezpośrednio po ćwiczeniach, a następnie pozostawić je w suszarni. Dodatkowo szatnie powinny zapewniać możliwość przechowywania niezbędnego, strażakom uczestniczącym w kursach ekwipunku, dzięki czemu pozostaje ono zawsze do dyspozycji.

Wewnątrz hali należy zainstalować wspinalnię umożliwiającą przeprowadzanie ćwiczenia z drabiną hakową oraz ćwiczenia z zakresu ratownictwa wysokościowego.

Duża powierzchnia wewnętrzna hali umożliwiałaby również przeprowadzanie ćwiczeń z zakresu ratownictwa technicznego oraz wypadków z materiałami niebezpiecznymi dla wielu grup jednocześnie, przez cały rok bez względu na warunki pogodowe.



Źródło: materiały własne.

Rysunek 4.1 **Przykładowy wygląd hali do ćwiczeń.**

Wielozadaniowy obiekt ćwiczeń, powinien umożliwiać przeprowadzanie praktycznych ćwiczeń dla wielu grup jednocześnie. Należy zapewnić różne formy konstrukcji dachowej (jednospadowy, dwuspadowy, płaski) i różnego rodzaju pomieszczenia między innymi: od magazynów z rampą załadowniczą poprzez np. gabinet praktyki lekarskiej, warsztat, pomieszczenia piwniczne (przebiegające pod obiektem), aż do mieszkań. W celu zbliżenia warunków ćwiczeń do warunków rzeczywistych, poszczególne pomieszczenia wyposażać należy w charakterystyczne dla danej części stałe elementy wyposażenia wnętrza np. łóżka i stoły w mieszkaniach, drewniane palety w magazynie i na rampie. W obiekcie zainstalować można różnego rodzaju urządzenia grzewcze, które w trakcie ćwiczeń służyć będą, do stworzenia rzeczywistych warunków pożaru. W tym celu stosowany jest również generator mgły, wykorzystywany w trakcie przeprowadzania ćwiczeń.



Źródło: materiały własne.

Rysunek 4.2
Widok wielozadaniowego obiektu do ćwiczeń.

- Plac do ćwiczeń. Na placu o przykładowej powierzchni 80x80 m można przeprowadzać dużą liczbę ćwiczeń według wielu scenariuszy, od dużego wypadku na autostradzie, po katastrofy lotnicze na pasie startowym. Duża powierzchnia placu pozwala na przeprowadzanie ćwiczeń dla wielu grup jednocześnie.

Dodatkowo plac powinien zapewniać również wystarczającą powierzchnię i być dostosowany do treningu bezpiecznego prowadzenia pojazdów ciężarowych i osobowych.



Źródło: materiały własne.

Rysunek 4.3 **Plac ćwiczeń oraz dźwig-żuraw.**

- Obiekt do ćwiczeń z pianami gaśniczymi. Piana w trakcie ćwiczeń nie powinna dostać się do gleby oraz nie powinna być spuszczana do sieci kanalizacyjnej. Dlatego na terenie centrum treningowego, należy zapewnić plac z betonowym podłożem, wyposażony w „wanienki”, które wypełnione cieczą palną, imitują pożar zbiornika z paliwem.

Obiekty do ćwiczeń z pianą gaśniczą mogą mieć różne formy, od budynków specjalnie zaprojektowanych do symulowania pożarów i gaszenia, po konstrukcje z ruchomymi elementami, które pozwalają strażakom na praktyczne szkolenie z użyciem piany gaśniczej.

Obiekt taki umożliwia przeprowadzanie ćwiczeń z zakresu taktyki działań gaśniczych, uszczelnień w ratownictwie, ćwiczeń ze środkami gaśniczymi. Ważne jest, aby strażacy regularnie przechodzili szkolenia z użycia piany gaśniczej, aby byli przygotowani na różne sytuacje pożarowe. Obiekty do ćwiczeń z pianą gaśniczą umożliwiają im zdobycie niezbędnej wiedzy i umiejętności, aby działać skutecznie i bezpiecznie w przypadku rzeczywistego pożaru.



Źródło: materiały własne.

Rysunek 4.4 **Przykładowy obiekt do ćwiczeń z pianą.**

- Obiekt ćwiczeń z gazami palnymi.

Obiekt taki powinien składać się z kilku części, a do jego zasilania można wykorzystywać gaz ziemny lub LPG.

Pierwszą część obiektu powinna symulować nieszczelną instalację gazową. Ćwiczenia na niej pozwalałyby nauczyć strażaków postępowania w przypadku pożarów nieszczelnych instalacji gazowych.

Drugą część obiektu można by wyposażyć w obetonowane zagłębienie, w którym poprowadzone są przewody gazowe. Przewody takie posiadałyby uszkodzenia mechaniczne, które w symulowałyby awarie mogące powstać w normalnych warunkach, wskutek prowadzenia robót ziemnych np. przez działanie koparką.

Kolejną część obiektu może stanowić przewód gazowy umieszczony w zagłębieniu, obudowanym np. blachą trapezową. Ta część obiektu ćwiczeń z gazem palnym, wykorzystywana byłaby w celu zobrazowania, w jaki sposób spalaniu ulega gaz wydobywający się bezpośrednio z przewodu rurowego.



Źródło: materiały własne.

Rysunek 4.5
Obiekt do ćwiczeń z gazami palnymi.

Na terenie takiego palcu można również ustawić żuraw budowlany, który można wykorzystywać do szkolenia z zakresu ratownictwa wysokościowego.

- Stanowisko do ćwiczeń ze statkami wodnymi.

W rejonach, w których występują obiekty w postaci statków wodnych można zapewnić również obiekt wykorzystywany wyłącznie do ćwiczeń. Obiekty takie, ze względu na specyficzną konstrukcję, oferowałyby doskonałe możliwości do przeprowadzania ćwiczeń według różnorodnych scenariuszy, nie tylko dla kształcenia funkcjonariuszy do udziału w akcjach ratowniczych jednostek pływających. Statek taki można wykorzystać do przeprowadzania praktycznych szkoleń z zakresu:

- zwalczani pożarów jednostek pływających,
- pomocy technicznej przy wypadkach z udziałem jednostek pływających,
- ratownictwa osób w utrudnionych warunkach przestrzennych (pokonywanie zacieśnionych przestrzeni),
- ćwiczeń z materiałami niebezpiecznymi.



Źródło: <https://www.ppoz.pl/czytelnia/za-granica/Poligon-z-marzen/idn:1564>

Rysunek 4.6 **Obiekt do ćwiczeń statek wodny**

- Stanowisko do ćwiczeń ze statkami powietrznymi.

Stanowisko do ćwiczeń ze statkami powietrznymi. Część terenu należy przeznaczyć do ćwiczeń na pokładzie statku powietrznego, na których realizowano by scenariusze katastrof związanych z transportem powietrznym (katastrof lotniczych), umożliwiające trening i symulację różnych scenariuszy w kontrolowanym środowisku. Stanowisko takie powinno składać się z wielu elementów, które pozwalają na realistyczną symulację sytuacji awaryjnych. Głównym elementem wyposażenia powinien być model statku powietrznego, który jest dokładnie odwzorowany. Dzięki temu stanowisku załogi mogą trenować i doskonalić swoje umiejętności w zarządzaniu sytuacjami awaryjnymi.



Źródło: <https://strazacki.pl/artyku%C5%82y/wojskowi-stra%C5%BCacy-maj%C4%85-nowy-poligon>

Rysunek 4.7 **Obiekt doćwiczeń statek powietrzny.**

- Stanowisko do ćwiczeń – bocznicą kolejową.

Na terenie obiektu ćwiczebnego należy zaprojektować bocznicę kolejową, symulującą odcinki linii kolejowej z wagonami np., wagonem – cysterną, wagonem osobowym oraz napowietrzną linię sieci trakcyjnej, umożliwiającą przeprowadzanie ćwiczeń, pozostających w związku z wypadkami w ruchu kolejowym. Obiekt ten umożliwia przeprowadzanie ćwiczeń według wielu scenariuszy, z zakresu ratownictwa chemicznego, taktyki działań gaśniczych i ratowniczych w transporcie kolejowym. Na obiekcie takim można ćwiczyć m.in. uziemianie napowietrznej linii trakcyjnej.



Źródło: <https://strazacki.pl/artyku%C5%82y/wojskowi-stra%C5%BCacy-maj%C4%85-nowy-poligon>

Rysunek 4.8

Część kolejowego obiektu do ćwiczeń, wagony: osobowy, towarowy, cysterna.

Tunel rurowy.

Tunel rurowy z licznymi szybami i włazami, który umożliwia przygotowywanie uczestników ćwiczeń do ratowania osób z głębokich tuneli. Dzięki zapewnieniu zmniejszającej się stopniowo średnicy rury, poprzez powtarzanie tego ćwiczenia można wypracować obniżanie się wpływ sytuacji lękowych na ratowników oraz ćwiczyć specjalne techniki poruszania.



Źródło: Materiały własne

Rysunek 4.9 **Tunel rurowy.**

- Obiekt do symulacji zwalczania pożarów.

Obiekt powinien składać się z dwupoziomowej konstrukcji stalowej. Ćwiczyć w nim można prowadzenie działań gaśniczych w ekstremalnych i bardzo zbliżonych do rzeczywistości warunkach. We wnętrzu obiektu należy zapewnić wiele przeszkód i utrudnień, które stanowiłyby dodatkowe trudności dla ćwiczących, poruszających się wewnątrz obiektu. Ćwiczenia odbywałyby się z nawodnioną linią gaśniczą, co w pełni oddawałoby realia rzeczywistych sytuacji pożarowych.



Źródło: Materiały własne

Rysunek 4.10
Obiekt ćwiczeń zwalczania pożarów.

- Komora dymowa.

Komora dymowa jest specjalnie zaprojektowanym i wyposażonym obiektem używanym przez straż pożarną do szkolenia strażaków w warunkach związanych z pożarami i zadymieniem. Zapewnia ona kontrolowane środowisko, w którym strażacy mogą trenować różne techniki gaśnicze, poszukiwanie osób w zadymionych pomieszczeniach oraz doskonalenie umiejętności orientacji i poruszania się w warunkach ograniczonej widoczności. Należy zapewnić konstrukcje o odpowiednio przystosowanych wymiarach, będące niezwykle ważnym narzędziem dla strażaków, umożliwiające zdobycie im praktyki w realistycznych warunkach zbliżonych do tych, z jakimi mogą się spotkać podczas rzeczywistych działań gaśniczych. Pozwala to strażakom doskonalić swoje umiejętności, rozwijać techniki gaśnicze, budować zaufanie i

zdobywać doświadczenie w sytuacjach, w których widoczność jest ograniczona i obecny jest intensywny dym.

Podczas treningu strażacy są narażeni na symulowany dym, który jest wprowadzany do komory w kontrolowany sposób. Może to być osiągnięte poprzez użycie specjalnych generatorów dymu lub poprzez dodanie bezpiecznych substancji chemicznych do komory, które generują gęsty dym.

Komora dymowa powinna być wyposażona w podstawowe różne elementy, takie jak:

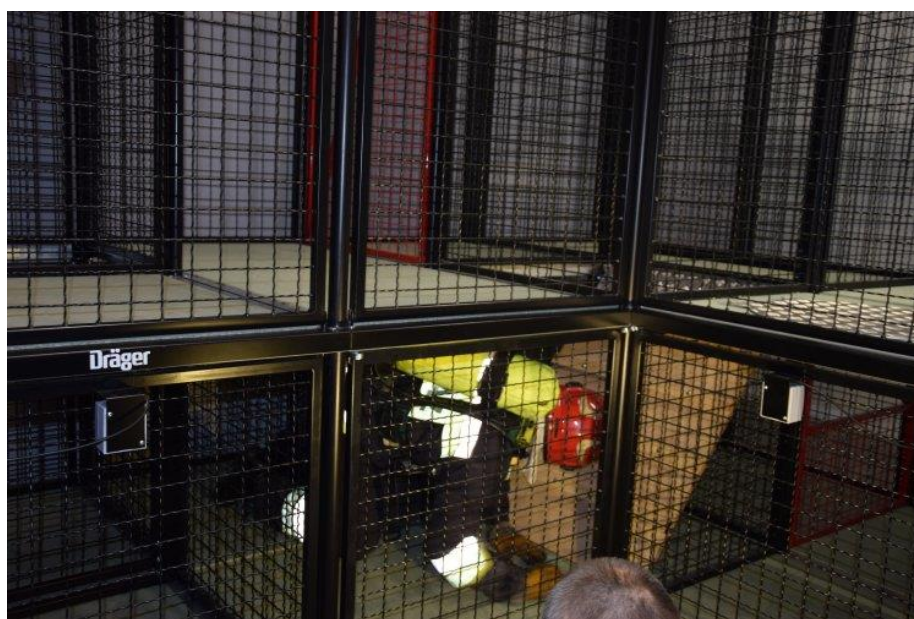
System wentylacji – w celu zapewnienia bezpiecznych warunków treningowych i kontrolowanego usuwania dymu po zakończeniu ćwiczeń.

Źródła ciepła - urządzenia generujące ciepło, aby bardziej realistycznie symulować warunki panujące w pożarze.

Przeszkody - komora dymowa może zawierać różne przeszkody, takie jak przeszkody budowlane, wąskie przejścia, schody itp., aby umożliwić strażakom trening w poruszaniu się w trudnych warunkach.

Oznaczenia i znaki - w komorze dymowej powinny być zainstalowane specjalne oznaczenia, symbole i znaki, które pomogąby strażakom w ćwiczeniu orientacji w zadymionym środowisku.

Komory dymowe są ważnym narzędziem szkoleniowym dla straży pożarnej, pozwalającym strażakom na zdobycie doświadczenia i umiejętności niezbędnych do skutecznego działania w sytuacjach pożarowych związanych z zadymieniem.



<https://www.ostrowwielkopolski.pl/asp/core/drukuj.asp?menu=9&akcja=artykul&artykul=1545>

Rysunek 4.11
Komora dymowa.

- Kontener rozgorzeniowy.

Praktyczne ćwiczenia w kontenerze rozgorzeniowym pozwoliłyby strażakom na zrozumienie zjawiska czym jest rozgorzenie, jakie czynniki zapowiadają jego wystąpienie i jak ono wygląda w rzeczywistości. Drzwi umiejscowione w pobliżu części, w której ulokowany jest materiał palny, pozwalają zaprezentować gwałtowny rozwój pożaru w przypadku ich nagłego otwarcia. Podstawowym celem takiego kontenera rozgorzeniowego jest nabycie umiejętności przez strażaków w ograniczaniu rozprzestrzeniania się pożaru, poprzez skoncentrowane działanie na miejscu, gdzie pojawiły się pierwsze ogniska lub miejsca z wysokim ryzykiem ponownego zapłonu. Kontener rozgorzeniowy powinien być wyposażony w takie elementy jak:

- Pompy i węże - które umożliwiają dostarczanie wody do miejsca pożaru.
- Zbiorniki wodne - co zapewnia dodatkowy zapas środka gaśniczego, niezależny od zewnętrznych źródeł.
- Sprzęt gaśniczy - taki jak gaśnice, środki pianotwórcze, itp. , w zależności od symulowanego rodzaju pożaru.
- Sprzęt ochrony osobistej - taki jak ubrania specjalne, ubrania żaroodporne, hełmy, rękawice itp.
- System monitoringu - które umożliwiają śledzenie rozwoju pożaru oraz działania strażaków.

Kontenery rozgorzeniowe mogą symulować różnego rodzaju sytuacje pożarowe, takie jak pożary w budynkach użyteczności publicznej i mieszkalnych, zakładach przemysłowych, czy terenach trudnodostępnych.

Ćwiczenia w kontenerze rozgorzeniowym służą nauczaniu stosowania odpowiednich techniki otwierania drzwi oraz podawania prądów wody, przy pożarach wewnętrznych.



Źródło: <https://strazacki.pl/fotorelacje/w-objektywie-%C4%87wiczenia-w-komorze-rozgorzeniowej>

Rysunek 4.12
Kontener rozgorzeniowy.

- Obiekt ćwiczeń z materiałami niebezpiecznymi.

W skład takiego obiektu można zapewnić np. różnego rodzaju zbiorniki techniczne, wiązki butli, czy też zbiorniki połączone przewodami rurowymi, stanowiące namiastkę złożonych instalacji technologicznych w zakładach przemysłowych. Elementy te służą mogą do przeprowadzania ćwiczeń z zakresu ratownictwa chemicznego.



Źródło: Materiały własne

Rysunek 4.13
Przykładowe zbiorniki połączone przewodami rurowymi.

- Obiekt ćwiczeń z podręcznym sprzętem gaśniczym.

Obiekt tego typu przeznaczony byłby do przeprowadzania szkoleń z zakresu właściwego obchodzenia się z gaśnicami oraz kocem gaśniczym. Stanowisko powinno składać się z tac umieszczonych we wnęce osłaniającej przed wiatrem, na których można by symulować pożar różnych cieczy palnych. Natomiast stanowisko ćwiczeń z kocem gaśniczym należy wyposażyć w manekin, na którym uczono by techniki gaszenia osób poszkodowanych kocem gaśniczym.



Źródło: Materiały własne.

Rysunek 4.14
Stanowisko szkolenia gaszenia gaśnicami.



Źródło: Materiały własne.

Rysunek 4.15
Manekin wykorzystywany w szkoleniu gaszenia kocem gaśniczym.

- Stanowiska demonstracyjne.

Jednym z przykładowych elementów demonstracyjnych mogłoby być stanowisko, na którym demonstruje się zjawisko wyrzutu, gdzie na rozgrzany olej znajdujący się w garnku wylewana jest woda, co wywołuje właśnie zjawisko wyrzutu.

Kolejnym stanowiskiem jest miejsce, na którym demonstruje się eksplozje różnego rodzaju pojemników pod ciśnieniem. Pokazuje to jakie zagrożenia mogą stwarzać używane w życiu powszechnym pojemniki znajdujące się pod ciśnieniem np. pojemniki dezodorantów. Stanowisko takie składa się z metalowej skrzyni przykrywanej, ze względów bezpieczeństwa, metalową kratą. Do skrzyni tej wkłada się kilka pojemników pod ciśnieniem, polewa je cieczą palną i podpala, po krótkim czasie można obserwować efektowne eksplozje pojemników.



Źródło: [tps://tvn24.pl/poznan/ostrow-wielkopolski-lekcja-online-ze-strazakami-byly-eksperymenty-5042563](https://tvn24.pl/poznan/ostrow-wielkopolski-lekcja-online-ze-strazakami-byly-eksperymenty-5042563)

Rysunek 4.16
Stanowisko demonstracyjne zjawiska wyrzutu.

- Symulator stanowiska kierowcy. Symulator taki można wykorzystać w zakresie szkolenia kierowców w zakresie alarmowego dojazdu wozem bojowym do miejsca prowadzenia akcji. Rozwiązanie to można oprzeć z wykorzystaniem specjalizowanego systemu symulacyjnego VBS, umożliwiającego szczegółowe zobrazowanie sytuacji zawierające obiekty i ludzi na dużym poziomie szczegółowości. Jest to system wykorzystywany w ramach przygotowań żołnierzy do misji bojowych i pokojowych z dużym uwzględnieniem działań w terenie zurbanizowanym. System wyposażony zostałby w zestaw narzędzi programowych umożliwiający

wspomaganie instruktorów na etapie: przygotowania szkolenia (budowa scenariusza), nadzór nad realizowanym szkoleniem (dynamiczne wprowadzanie zmian w trakcie szkolenia), oceny szkolonych (narzędzia wspomagające podgląd przebiegu wykonanego szkolenia). Tak skonstruowany system umożliwiłby ciągłą jego rozbudowę, co daje możliwość dostosowania stanowisk do najnowszych rozwiązań technicznych i wiedzy pożarniczej. Umożliwiłoby to realizację programów doskonalenia zawodowego załóg pojazdów bojowych, mając na celu zmniejszenie liczby wypadków z ich udziałem.



Źródło: <https://www.symulatory-wynajem.pl/ciezarowe/symulator-ciezarowki/>

Rysunek 4.17
Symulator jazdy pojazdu pożarniczego.

4.4 Zastosowanie rozwiązań do wdrożenia “wspólnego obrazu operacyjnego w czasie rzeczywistym” - COP (ang. common operational picture)

Common Operational Picture odnosi się do szerokiej koncepcji wizualizacji i udostępniania informacji o operacjach w sposób zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych stron. COP może być stosowany w różnych dziedzinach, takich jak wojsko, zarządzanie kryzysowe, transport czy zarządzanie bezpieczeństwem.

W praktyce COP działa jako kompleksowy i aktualny widok informacji dotyczących danego środowiska operacyjnego. Może obejmować dane geograficzne, takie jak mapy, lokalizacje jednostek, obiekty czy teren, jak również informacje o zasobach, celach operacyjnych, warunkach atmosferycznych, itp. COP integruje te różnorodne dane w jednym miejscu, dostarczając spójnej, zrozumiałej i aktualnej wizualizacji dla wszystkich zainteresowanych stron.

COP jest tworzony poprzez zbieranie danych z różnych źródeł, takich jak sensory, raporty wywiadowcze-rozpoznawcze, systemy monitoringu czy dane logistyczne. Informacje te są następnie przetwarzane i prezentowane w sposób, który umożliwia szybkie zrozumienie i analizę przez użytkowników. Może to obejmować mapy interaktywne, oznaczenia, symbole, infografiki czy tekstowe komentarze. Głównym celem COP jest umożliwienie wszystkim uczestnikom operacji wspólnego zrozumienia sytuacji, dzielenie się informacjami, podejmowanie skoordynowanych decyzji oraz skuteczne reagowanie na zmieniające się warunki. Dzięki temu, COP przyczynia się do poprawy świadomości sytuacyjnej, zwiększa efektywność działań i minimalizuje ryzyko błędów oraz braków informacyjnych.

COP nie jest jedynie statyczną prezentacją danych, ale jest dynamicznym narzędziem, które można aktualizować na bieżąco, w zależności od rozwoju sytuacji. Jest ono szczególnie przydatne w sytuacjach, w których uczestniczy wiele podmiotów, takich jak dowództwo wojskowe, personel terenowy, służby ratunkowe czy inne podmioty odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe.

Przy zastosowaniu tego rodzaju systemu koordynacja działań służb ratunkowych stała by się znacznie łatwiejsza, tym bardziej w czasie dużego wypadku, pożaru czy katastrofy, gdzie wówczas współpraca różnych służb ratunkowych jest trudna. Częścią koordynacji jest uzgodnienie działań, polegające na tym, by podmioty nie przeszkadzały sobie w prowadzonych działaniach, a wspomagały się. Jednostki policji, straży pożarnej czy pogotowia, mogą np. nie wiedzieć nic o wzajemnym położeniu, ile jest osób poszkodowanych, gdzie one się znajdują lub gdzie kierować ratowanych. Koordynację ich działań mógłby zapewnić wówczas COP, który wykorzystuje możliwości, jakie dają nowoczesne technologie, m.in. GPS, smartfony, tablety

czy rzeczywistość rozszerzona. Jest to tworzenie tzw. wspólnego obrazu sytuacyjnego. Chodzi o dostarczenie uczestnikom danych działań, np. służbom cywilnym podczas akcji ratunkowej, właściwych informacji niezbędnych do prowadzenia wspólnych działań. Na smartfonach ratowników pojawiałyby się istotne informacje - np. komunikaty dostosowane ściśle do danej akcji i jej rozwoju. Mogłyby to być np. informacje o lokalizacji pojedynczych funkcjonariuszy, karettek pogotowia, liczbie rannych i ich stanie.



Źródło: <https://www.businesswire.com/news/home/20210413005102/en/NATO-Relies-on-Thales-for-a-Real-Time-View-of-the-Operational-Situation-in-Joint-theaters>

Rysunek 4.18 **Przykładowe centrum dowodzenia i kontroli.**

Prawidłowe reakcje w stresie i pod presją czasu byłyby ułatwione dzięki informacjom prezentowanym w rzeczywistości rozszerzonej, która pomogłaby ratownikom uzyskać informacje np. jak udzielić danej osobie pomocy, przeprowadzić sztuczne oddychanie, czy gdzie należy kierować poszkodowanych. Najważniejsze dane - np. aktualizowane informacje o zagrożeniu czy procedury działań właściwe do zaistniałej sytuacji - przesyłane byłyby poprzez system COP poszczególnym jednostkom ratunkowym.

Dzięki takiemu systemowi zostałaby zwiększona świadomość sytuacyjna w procesie podejmowania decyzji na każdym poziomie, tj. od pojedynczego funkcjonariusza, poprzez jednostkę, po całe zespoły - zarówno na poziomie gmin, powiatów, województw czy nawet kraju.

W kontekście samej straży pożarnej, Common Operational Picture odnosi się do systemu i procesu wizualizacji i udostępniania informacji, które pomagają w zarządzaniu i koordynacji działań podczas akcji ratowniczo-gaśniczych.

COP w straży pożarnej umożliwia integrację różnych źródeł informacji, takich jak dane dotyczące położenia jednostek gaśniczych, mapy, informacje o strukturach budynków, źródła wody, drogi ewakuacyjne, plany działania oraz inne istotne dane takie jak warunki pogodowe czy informacje o ewentualnych zagrożeniach w danej lokalizacji. Przy użyciu systemu COP, służby straży pożarnej byłyby w stanie zapewnić wspólny i aktualny widok sytuacji wszystkim zaangażowanym jednostkom. Informacje mogą być przedstawiane w czytelny sposób na mapach lub innych interaktywnych narzędziach w celu zwiększenia świadomości sytuacyjnej i ułatwienia podejmowania decyzji. Dzięki COP strażacy mogliby monitorować położenie swoich jednostek, śledzić postęp działań, reagować na zmieniające się warunki, przewidywać zagrożenia i dostarczać informacje o sytuacji na bieżąco. W przypadku większych interwencji, COP pozwala na koordynację działań między różnymi jednostkami straży pożarnej.



Źródło: <https://sigblog.hexagon.com/planning-response-6-big-advantages-of-the-common-operating-picture/>

Rysunek 4.19 Obraz operacyjny.

W praktyce COP w straży pożarnej może być zrealizowany za pomocą specjalistycznego oprogramowania, które integruje dane z różnych źródeł i prezentuje je w formie interaktywnej mapy operacyjnej. System ten umożliwia również udostępnianie informacji pomiędzy różnymi służbami i jednostkami ratowniczymi, co przyczynia się do efektywniejszego i bezpieczniejszego prowadzenia działań podczas akcji pożarowych i innych interwencji.

Aby wprowadzić w przyszłości taki system w strukturach Państwowej Straży Pożarnej niezbędne jest wcześniejsze wprowadzenie do systemu doskonalenia zawodowego

funkcjonariuszy jego zasad działania i pełnego poznania. Szkolenie pracowników związane z Common Operational Picture powinno mieć na celu zapoznanie ich z systemem oraz przygotowanie do skutecznego korzystania z niego w codziennych zadaniach. Wdrożenie COP wymaga odpowiedniego szkolenia personelu, zarówno w zakresie obsługi samego systemu, jak i interpretacji i wykorzystania danych prezentowanych na COP.

Przykładowy konspekt takiego szkolenia, przedstawiono poniżej:

1. Wprowadzenie do COP: Szkolenie powinno rozpocząć się od ogólnego wprowadzenia do koncepcji COP, jego znaczenia i korzyści dla działań operacyjnych. Powinno obejmować omówienie podstawowych definicji, celów i funkcji systemu COP.
2. Funkcje i możliwości systemu: Szkolenie powinno przedstawić różne funkcje i możliwości systemu COP, takie jak wizualizacja danych, integracja różnych źródeł informacji, tworzenie map operacyjnych, zarządzanie zasobami, śledzenie jednostek i wiele innych. Uczestnicy powinni nauczyć się, jak korzystać z tych funkcji w praktycznych scenariuszach.
3. Obsługa interfejsu użytkownika: Szkolenie powinno skupić się na obsłudze interfejsu użytkownika systemu COP. Uczestnicy powinni nauczyć się nawigować po interfejsie, korzystać z różnych narzędzi i opcji, wykonywać podstawowe operacje, takie jak zoomowanie, przesuwanie i dodawanie oznaczeń na mapie.
4. Integracja danych: Jeśli system COP wymaga integracji danych z różnych źródeł, szkolenie powinno obejmować instrukcje dotyczące tego procesu. Uczestnicy powinni nauczyć się, jak importować dane, sprawdzać ich poprawność, przetwarzać i integrować w systemie COP.
5. Analiza danych i podejmowanie decyzji: Szkolenie powinno skoncentrować się na umiejętnościach interpretacji danych prezentowanych na COP i podejmowania decyzji na ich podstawie. Uczestnicy powinni nauczyć się rozpoznawać istotne informacje, oceniać sytuację, planować działania i dostosowywać strategię w oparciu o dostępne dane.
6. Ćwiczenia i scenariusze: Ważnym elementem szkolenia z COP jest praktyczne zastosowanie wiedzy i umiejętności w realistycznych scenariuszach. Uczestnicy powinni brać udział w symulacjach, ćwiczeniach i zadaniach praktycznych, które umożliwią im praktyczne zastosowanie systemu COP i sprawdzenie swoich umiejętności.

Ważnym elementem jest to, aby szkolenie było interaktywne i angażujące dla pracowników. Powinno się uwzględnić czas na zadawanie pytań, udzielanie odpowiedzi i praktyczne zastosowanie wiedzy. Należy monitorować postępy pracowników i udostępniać dodatkowe wsparcie, jeśli jest to konieczne, aby upewnić się, że pracownicy są kompetentni i pewni w korzystaniu z systemu COP.

Do celów treningowych z COP można wykorzystać rozwiązania zawarte przy omawianiu wielozadaniowych obiektów ćwiczebnych, które zostały przedstawione w podrozdziale 4.2.

Należy w tym miejscu jednak nadmienić, iż jest to rozwiązanie, które musiałoby uzyskać akceptację odgórną zarówno MSWiA jak i innych ministerstw odpowiedzialnych za służby ratownicze i wprowadzone być globalnie dla wszystkich służb ratowniczych.

WNIOSKI

Jednym z najważniejszych elementów w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa jest ochrona przeciwpożarowa. Bezpieczeństwo powszechne, określane skalą niemilitarnych zagrożeń naturalnych i cywilizacyjnych, decydujące o spokoju, ładu i porządku publicznym, spoczywa na urzędzie ministra spraw wewnętrznych i administracji. Jest to organ wiodący w tym zakresie i należy go uznać za „organizatora” i „koordynatora”, wobec innych organów naczelnych, centralnych i terenowych w zakresie działań porządkowo - ochronnych oraz czynności ratowniczych w przypadku klęsk żywiołowych i wszystkich innych zdarzeń, zagrażających bezpieczeństwu powszechnemu państwa polskiego.

Państwowa Straż Pożarna jest czołową służbą w ogólnokrajowym systemie organizacji działań ratowniczych, której zlecono między innymi zadanie zbudowania ksrg. Jest to formacja stanowiąca fundamentalny element scentralizowanego systemu ratowniczego państwa.

Państwowa Straż Pożarna dysponuje własnym systemem kształcenia i szkolenia, który obejmuje dwa podsystemy, a mianowicie: podsystem służący podnoszeniu kwalifikacji ogólnych (przygotowujących do zawodu strażaka) oraz podsystem mający na celu zwiększanie zasobów wiedzy i kompetencji strażaków w strukturach PSP. Należy wskazać, iż system szkolenia odpowiada powszechnemu systemowi edukacji, a więc są dostosowane do potrzeb ludzi, aspirujących do pełnienia zawodu strażaka.

Szkolenia zawodowe strażaków, a także ich doskonalenie zawodowe to niezwykle ważna dziedzina związana z życiem zawodowym tej grupy zawodowej, bo dzięki nim strażacy mogą podnosić swoje zawodowe kwalifikacje, doskonalić się, a także coraz lepiej wypełniać swoje społeczne role. Doskonalenie pracowników to w dzisiejszych czasach nie tylko niezbędny element każdej organizacji, ale również świadomie podjęte działanie dla zapewniania jak najlepszych wyników. Może być to realizowane zarówno za pomocą zajęć praktycznych i teoretycznych, przy użyciu najnowocześniejszych podejść, metod i narzędzi szkoleniowych. Efektem tego będzie bezpośrednie zaangażowanie się wszystkich uczestników (strażaków)

w efektywny proces szkolenia, a tym samym podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.

Przebieg doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej należy uznać jako najważniejszą funkcję nowoczesnego zarządzania, która ma bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków oraz motywowanie ich do poprawnego i bardziej efektywnego wypełnienia powierzanych im zadań i obowiązków.

Najczęściej używanymi formami i metodami doskonalenia zawodowego w PSP są:

- zajęcia praktyczne: ćwiczenia aplikacyjne, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, ćwiczenia na obiektach, ćwiczenia zgrywające;
- zajęcia teoretyczne: wykłady i instruktaże;
- konferencje, odprawy służbowe, odprawy szkoleniowe, seminaria, warsztaty;
- samokształcenie kierowane.

Zgodnie z ustaleniami, proces doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej przebiega według ustalonych procedur i zasad, które nie zawsze są dostosowane do potrzeb jego uczestników. W systemie tym należy dążyć, aby był on procesem systematycznej oraz ustawicznej aktywności zawodowej strażaków mający na celu aktualizowanie, rozszerzanie oraz pogłębianie wiedzy i umiejętności związanych z wykonywanym zawodem. Potrzeba ta wynika z rozwoju nauki, techniki i zmian technologicznych oraz potrzeby samodzielności w działaniu wszystkich funkcjonariuszy. Prowadzony proces doskonalenia zawodowego powinien dotyczyć szkoleń oraz obszarów ich organizacji, tak aby bardziej dostosować ich formy do oczekiwań i potrzeb szkoleniowych strażaków. Należy zapewnić dostęp do ofert szkoleniowych, które interesują bezpośrednio zainteresowanych, a także do nowoczesnych form doskonalenia zawodowego. Właściwym kierunkiem jest pogłębienie oraz utrwalenie wiedzy teoretycznej jak i praktycznej poprzez kierowanie i organizowanie szkoleń dostosowanych do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska z uwzględnieniem potrzeb służby, ale także ich uczestników.

W systemie doskonalenia zawodowego strażaków należy wprowadzić zmiany, które powinny dotyczyć sposobu prowadzenia tych szkoleń oraz obszarów ich organizacji, tak aby bardziej dostosować ich formy do oczekiwań i potrzeb szkoleniowych strażaków. Ich rolą powinno być takie zorganizowanie procesu doskonalenia zawodowego, by wiedza zdobyta w jego trakcie, pozwalała uczestnikowi na dostosowanie się do specyfiki danego regionu i występujących w nim zagrożeń.

Należy zapewnić dostęp do ofert szkoleniowych, które bezpośrednio interesują strażaków, a także do nowoczesnych form doskonalenia zawodowego, co powinno znaleźć

odzwierciedlenie w „polityce szkoleniowej Państwowej Straży Pożarnej”. Istota doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej powinna zostać oparta na znajomości potrzeb poprzez liderów, co zapewni poprawne realizowania polityki szkoleniowej. Organizację doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej należy zorganizować tak, aby zapewniała stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej i organizacyjnej, poprzez budowanie odpowiednich zasobów wiedzy i dobrych praktyk udostępnianych z zastosowaniem nowoczesnych technologii, by wiedza zdobyta w jego trakcie, pozwalała strażakom na dostosowanie się do specyfiki danego regionu i występujących w nim zagrożeń.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza rozprawa doktorska stanowi efekt wielomiesięcznych dociekań autora w aspekcie ważnej tematyce jaką jest bezpieczeństwo wewnętrzne państwa - a dokładniej analizy i oceny szeroko pojętego systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy i pracowników Państwowej Straży Pożarnej. Zrealizowane w ramach dysertacji badania umocniły autora niniejszej pracy w twierdzeniu o konieczności szerszego zainteresowania się niniejszą problematyką.

Celem pragmatycznym niniejszej pracy było opracowanie zmian w zakresie opracowanie koncepcji doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej, pozwalającej na przeprowadzenie skutecznego podnoszenia kwalifikacji przez strażaków, co w konsekwencji ma podnieść efektywności i sprawności prowadzenia działań ratowniczych.

Rozwiązanie problemów szczegółowych oraz pozytywne zweryfikowanie hipotez szczegółowych umożliwiło rozwiązanie głównego problemu badawczego, które zostało zawarte w pytaniu: *Jakie zmiany wprowadzić do systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej w celu poprawy skuteczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych strażaków w zakresie podniesienia efektywności i sprawności prowadzenia działań ratowniczych?*

Dało to podstawę do potwierdzenia hipotezy głównej, która brzmiała: „...doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej może być realizowane zarówno za pomocą zajęć praktycznych i teoretycznych, przy użyciu najnowocześniejszych podejść, metod i narzędzi szkoleniowych, co przełoży się bezpośrednio na zaangażowanie wszystkich uczestników (strażaków) w efektywny proces szkolenia, a tym samym podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych oraz ma ważny wpływ na poziom realizacji zadań oraz obowiązków służbowych przez strażaków.

Przeprowadzone badania i uzyskane na ich podstawie wyniki, które zostały we wnikliwy i obszerny sposób przedstawione w rozdziale czwartym, potwierdzają, iż cel rozprawy został osiągnięty, a sformułowane problemy badawcze rozwiązane. Potwierdzona została również trafność przyjętych hipotez roboczych.

W pierwszej kolejności założono, *przebieg doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jest jedną z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania i jest procesem mającym bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków oraz motywowanie ich do poprawnego, bardziej skutecznego i efektywnego wypełniania powierzanych im*

zadań i obowiązków. Najczęściej używanymi formami i metodami doskonalenia zawodowego w PSP są:

- zajęcia praktyczne: ćwiczenia aplikacyjne, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, ćwiczenia na obiektach, ćwiczenia zgrywające;
- zajęcia teoretyczne: wykłady i instruktaże;
- konferencje, odprawy służbowe, odprawy szkoleniowe, seminaria, warsztaty;
- samokształcenie kierowane.

Należy zapewnić funkcjonariuszom pełny dostęp do ofert szkoleniowych, które ich bezpośrednio interesują, a także do nowoczesnych form doskonalenia zawodowego. Właściwym kierunkiem organizacji powinno stać się pogłębienie oraz utrwalenie wiedzy teoretycznej jak i praktycznej poprzez kierowanie i organizowane szkoleń dostosowanych do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska z uwzględnieniem potrzeb służby, ale także ich uczestników. Istota doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej powinna prowadzić do znajomości potrzeb przez liderów celów wszystkich strażaków, co zapewni poprawne realizowanie polityki szkoleniowej. Organizacja doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinna być tak zorganizowana, aby zapewniała stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej i organizacyjnej, poprzez budowanie odpowiednich zasobów wiedzy i dobrych praktyk udostępnianych z zastosowaniem nowoczesnych technologii, by wiedza zdobyta w jego trakcie, pozwalała strażakom na dostosowanie się do specyfiki danego regionu i występujących w nim zagrożeń.

Zmianami, które należy dokonać w tym systemie są:

- opracowanie koncepcji doskonalenia zawodowego, tak aby zapewniała osiągnięcie odpowiednich efektów i zakładanych celów, którymi są m. in.:

- podstawy systemu dowodzenia przy dużych zdarzeniach
- techniki informacyjno- komunikacyjne
- prawo administracyjne i budżetowe
- prowadzenie rozmów (np. z prasą)
- zasady gospodarki operacyjnej
- kierowanie współpracownikami i ich ocenianie
- taktyka działań ratowniczo – gaśniczych
- organizacja dowodzenia
- podstawy prawne prowadzenia działań ratowniczo – gaśniczych
- organizacja straży pożarnej (pożarnictwa)

- *technika pożarnicza*
 - *zapobieganie i ochrona przed zagrożeniami i pożarami*
 - *psychologia w działaniach ratowniczo – gaśniczych.*
- *zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowy obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.*
- *opracowanie założeń (modelowego zestawu ćwiczeń) do grupowych treningów taktyczno-operacyjnych z wykorzystaniem nowoczesnych technik multimedialnych.*
- *przygotowanie kadry instruktorów doskonalenia zawodowego z poszczególnych dziedzin ratownictwa.*
- *zastosowanie rozwiązań do zapewnienia COP (ang. common operational picture) wspólny obraz operacyjny w czasie rzeczywisty.*
- *wprowadzenie szkoleń z zakresu doskonalenia techniki jazdy, przy wykorzystaniu istniejących już „zewnętrznych” ośrodków doskonalenia techniki jazdy.*

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań mają uniwersalny, nowatorski charakter, pozwalający na ich dalszą modyfikację pod wpływem rozwoju dorobku naukowego.

Autor dysertacji wskazuje także możliwe i realne rozwiązania prowadzące do osiągnięcia w rzeczywistości celu pragmatycznego, co umożliwi jego zastosowanie w praktyce. Zaproponowane rozwiązania i wnioski nie zamykają jednak wachlarza ostatecznych możliwości i propozycji rozwiązań, które mogą zostać wykorzystane do doskonalenia systemu doskonalenia zawodowego strażaków, pozwalający na ich dalszą modyfikację pod wpływem rozwoju dorobku naukowego.

BIBLIOGRAFIA

1. Ajdukiewicz K., *Język i poznanie*, t. 2. Wydawnictwo Naukowe. PWN, Warszawa 2006.
2. Aleksander T., *Doskonalenie i samokształcenie zawodowe kadr w zakładach pracy w Polsce (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005.
3. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.
4. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002.
5. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSAiB, Gdynia 2000.
6. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej prace doktorskie prace habilitacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
7. Armstrong M., Stephen T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
8. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
9. Balcerak A., Woźniak J., *Szkoleniowe metody symulacyjne*, Wydawnictwo Gdańskie wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o. o., Sopot 2014.
10. Balcerowicz J. B., *Wybrane problemy obronności państwa*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007,
11. Bertalanffy von L., *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1984.
12. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
13. Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
14. Bańkowski A., *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997.
15. Baraniak B., *Koncepcja dokształcania i doskonalenia zawodowego w ujęciu Tadeusza W. Nowackiego wciąż aktualna we współczesnych realiach rynku pracy* w: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia*, 2013, vol. XXVI, 1-2.
16. Bennewicz M., *Coachnig złote zasady*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018.
17. Bertalanffy von L., *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1984.
18. Białową P., *Benchmarking i Business Process Reengineering- wzajemne zależności*, „Problemy Jakości” 2000, nr 11, Warszawa 2000.
19. Bieńkuńska A., *Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2018 r.*, Wydawnictwo Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 2019.
20. Bild J., Gornall S., *Sztuka coachingu. Zbiór narzędzi i wskazówek*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2017.
21. Birkmann J., *Measuring Vulnerability to Natural Hazards*, Wydawnictwo United Nations University 2006.
22. Bogan C. E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
23. Bojańczyk M., *Regresja i korelacja na światowych rynkach- w pułapce metod ilościowych*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 4, 2013.
24. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

25. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
26. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Warszawa 2008.
27. Campell a., Katon G, Sondaże na próbie reprezentatywnej, [w:], *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, Warszawa 1965, s. 351.
28. Cieślarczyk M. (red. nauk), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2003.
29. Cieślarczyk M. (red. nauk.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2006.
30. Clarke A., *e-learning nauka na odległość*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności WKŁ, Warszawa 2016.
31. Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002.
32. Creswell J. W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Kraków 2013
33. Czakon W., *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2013.
34. Czarkowska L.D., *Bussiness coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015.
35. Czarkowska L.D., *Coaching jako klucz do wewnętrznej motywacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017.
36. Czarkowska L.D., *Coaching jako konstruktywny dialog*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016.
37. Czarkowski J.J., *E-learning dla dorosłych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
38. Czupryński A., Wiśniewski B., Zboina J., *Nauki o bezpieczeństwie – Wybrane problemy badań*, Wydawnictwo CNBOP-BIP, Józefów 2017.
39. Dajczak K., K. Kijewska., *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.* Koszalin: Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, Politechniki Koszalińskiej, 2007.
40. Dłużniewski B., *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1978.
41. Dobrowolski Z., *Szkolenie pracowników*, Wydawnictwo Organon, Zielona Góra 2002.
42. Z. Drozdowicz, *Tradycje krytycyzmu i dogmatyzmu*. Nauka, PAN, Warszawa 2008 r
43. Ehrlich A., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
44. Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
45. Flakiewicz W., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
46. Gleń A., *Podstawy poznawcze badań bezpieczeństwa narodowego*, Zeszyty Naukowe AON 2(83) 2011.
47. Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, Zeszyt 234, 2010.

48. Głowacki S., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce 2015.
49. Godlewski M., Krawcewicz S., Wujek T., *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1975.
50. Gościński J., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1971.
51. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997.
52. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
53. Grodzki R., *Zarządzania kryzysowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2020.
54. Grudzewski W. M., Jagusztyn-Grochowska S., Zużewicz L., *Benchmarking- istota i zastosowanie „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”*, 1999, nr 7.
55. Guzewski P., Wróblewski D., Małozieć D, *Czerwona Księga Pożarów - Tom I.*, Wydawnictwo CNBOP, Józefów 2016.
56. Guzewski P., Wróblewski D., Małozieć D, *Czerwona Księga Pożarów - Tom II.*, Wydawnictwo CNBOP, Józefów 2016.
57. Halik J., *Szkolenie w oddziale, cz. I*, Wydawnictwo AON, Warszawa 1995.
58. Halik J., *System szkolenia, cz. III*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 1993.
59. Haman W., Gut J., *Coaching narzędziowy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
60. Harvard Business School Press, *Coaching osobisty mentor*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
61. Hopej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
62. Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2016.
63. Hyla M., *Przewodnik po e-learningu. Szkolenia*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
64. Idrian P., *Doskonalenie kompetencji społecznych wojskowych nauczycieli akademickich*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018.
65. Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
66. Jakubczak R., Marczak J., *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 2011.
67. James W., *Pragmatyzm*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005.
68. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.
69. Januszek H., *Gospodarowanie zasobami Państwowej Straży Pożarnej w Wielkopolsce*, Wydawca Komenda Wojewódzka PSP w Poznaniu, Poznań 2014.
70. Kaczmarek T., *Metodologia badań naukowych o wiedzy i prawdzie w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2010.

71. Kalinowski M., *Dylematy projektowania i stosowania symulacyjnych gier decyzyjnych w rozwoju pracowników*, nr 14, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, 2016.
72. A. Kamiński, *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*, [w:] *Metodologia pedagogiki społecznej*, R. Wroczyński, T. Pilch (red.), Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974.
73. Karaś S., *Samokształcenie w zawodzie*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.
74. Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wydawnictwo PWN, Nowy Sącz 2009.
75. Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Biznesu- National Louis University, Nowy Sącz 2019.
76. Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007.
77. Kauf S., Thuczak A., *Metody i techniki badań ankietowych na przykładzie zachowań komunikacyjnych opolan*, Wydawnictwo Uniwersytet Opolski, Opole 2013.
78. Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., *Uczenie się dorosłych - cykl Kolba. Wsparcie sore*, Wydawnictwo Ośrodka Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
79. Kempieńska-Mirosławska B., *Kurs dydaktyki cz. 1*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź 2014.
80. Kitler W., *Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System*, „Zeszyty Naukowe AON” (dodatek), Warszawa 2002.
81. Kitler W., *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2011.
82. Kirkpatrick D., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001..
83. Kisperska- Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.
84. Koralewicz J., Ziółkowski M., *Sposoby myślenia o gospodarce*. Warszawa: PWE, 2000.
85. Klepacki B., *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, Wydawnictwo Roczniki Nauk Rolniczych, Warszawa 2009.
86. Kompała A., *Istota Zagrożeń*, Obronność Wydawnictwo AON. Zeszyty Naukowe 3(11)/2014.
87. Korzeniowski R., *Wstęp do metodologii badań bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warmińsko- Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2013.
88. Kossakowska M., Sołtysińska I., *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
89. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
90. Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1957.
91. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Zakład im. Ossolińskich, Wrocław 1955.
92. Koźmiński A. K., *Analiza systemowa organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1976.

93. Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Krze-
mińska A., *Państwowa Straż Pożarna w Działaniach Poza Granicami Kraju*, *Obronność*,
Zeszyty Naukowe 3(19)/2016.
94. Krannich M., *Zaufanie jako odpowiedź na wyzwania współpracy w: Jan Pyka, Nowocze-
sność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, Wydaw-
nictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2010.
95. Kruszewski K., *Kształcenie w szkole wyższej: podręcznik umiejętności dydaktycznych*,
Wydawnictwo PWN, Warszawa 1988.
96. Król H. Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego
organizacji.* –Warszawa: PWN. 2007.
97. Krzykała F., *Metodologia badań i technik badawczych socjologii gospodarczej*,
Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
98. Kulawiecka E., *Rachunek korelacji w naukach o bezpieczeństwie z wykorzystaniem pro-
gramu Statistica*, Wydawnictwo *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i
Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, Numer 4(20) (2016 r.), s. 370.
99. Kuc B. R., *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wydawnictwo
Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
100. Kućmierowska B., *e-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwo Akademickie i Profe-
sjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009.
101. Kupisiewicz C., *Podstawy dydaktyki ogólne*, Wydawnictwo BAW, Warszawa 1996.
102. Kupisiewicz C., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne,
Warszawa 2005.
103. Kurzępa B., *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej. Komentarz*,
Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
104. Kuźmich K.A., *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania
uczelnia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA., Warszawa 2015.
105. Kwarciańska B., *Doskonalenie zawodowe menadżerów w gospodarce opartej na wiedzy*,
Wydawnictwo GARMOND Oficyna Wydawnicza, Poznań 2005.
106. Lacek G., *Ratownictwo powszechne – koncepcja funkcjonowania*, „Zeszyt Problemowy
Towarzystwa Wiedzy Obronnej” 1996.
107. Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Wydawnictwo
Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
108. Leslie R., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Wydawnictwo Gab, Warszawa 2016.
109. Lisiecki M., *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo ŁÓŚGRAF, War-
szawa 2011.
110. Łagan J., Gontarz K., *Jak efektywnie szkolić pracowników?*- Warszawa: Polska Agencja
Rozwoju Przedsiębiorczości, 2009.
111. Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wyd. Impuls, Kraków 2006.
112. Łucewicz J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Nau-
kowe PWN, Warszawa 1995.
113. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia,
diagnoza*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Kraków 1998.
114. Maddux R.B., *Budowanie zespołu Wydanie II*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

115. Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach naukowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2002.
116. Makowiec P., *Poradnik metodyczny instruktora*, Wydawnictwo Dowództwa Wojsk Obrony Terytorialnej - Legii Akademickiej Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 2018.
117. Marek S., *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2001.
118. Maslow A., *Teoria ludzkich potrzeb* w: „Przegląd psychologiczny”, Toronto 1943.
119. Masłyk Musiał E., *Ludzie w świecie biznesu*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2000.
120. Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
121. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
122. Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. 3. Proces dowodzenia, AON, Warszawa 1998.
123. Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
124. Nałaskowski F., *Ubóstwo a wykluczenie społeczne jako problem dla edukacji*, Wydawnictwo Zespołu Monitorowania Zmian w Kulturze i Edukacji, Olsztyn 2007. 73. Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1961.
125. Nawroczyński B., *Zasady Nauczania*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Warszawa–Wrocław 1946.
126. Niewiadomski Z., *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2001.
127. Nowacki T., *Dydaktyka doskonalenia zawodowego*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1976.
128. Nowacki T., *Teoretyczne podstawy opracowań metodycznych*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1976.
129. Nowacki T.W., *Podstawy dydaktyki zawodowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979.
130. Nowak E., Głowiński K., *Teoretyczne metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2.
131. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985.
132. Nowak W., Nowak E., *Podstawy logistyki w sytuacjach kryzysowych z elementami zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2009.
133. Nowak E., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2007.
134. Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169, 2011.
135. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985.
136. O’Neill M.B., *Coaching dla kariery menadżerskiej*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2005.
137. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1975.

138. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998.
139. Okoń W., *Zarys dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Państwowe Zakłady Wydawnictwo Szkolnych, Warszawa 1968.
140. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa 2001.
141. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
142. Pelc M., *Elementy metodologii badań naukowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2009.
143. Penc-Pietrzak I., *Równaj do najlepszych „Manager”*, 2000, nr 2.
144. Penkowska G., *Meandry e-learningu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2008.
145. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1967.
146. Pietrasiniński Z., *Sztuka uczenia się*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
147. Pietrasiniński Z., *Rozwój człowieka dorosłego*.-Warszawa: PWN, 1990.
148. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
149. Pilich M., *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
150. Piwowarski L. W., *Poradnik przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w zakresie zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej*, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Warszawa 2007.
151. Pochtowski A., *Zarządzenie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2003.
152. Polak B., *Podstawy teorii kształcenia*, Wydawnictwo Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum, Szczecin 2013.
153. Pomykało W., *Encyklopedia pedagogiczna*, Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
154. Praca zbiorowa, *Metodologia badań politologicznych*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Nauk Politycznych, Warszawa 2016.
155. Praca zbiorowa, *Innowacyjne Technologie w Straży Pożarnej*, Wydawnictwo CNBOP-BIP, Józefów 2018.
156. Praca zbiorowa – *Ochrona przeciwpożarowa a bezpieczeństwo państwa*, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2014.
157. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
158. R. D. Petrin, *Najlepsze praktyki w profesjonalnym mentoringu, prezentacja z kongresu Kadry* 2010.
159. Radziejewicz J., *Działalność wychowawcza*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983.
160. Rea L., *Planowanie i projektowanie w szkole*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
161. Rogers J., *Coaching. Podstawy umiejętności*, Wydawnictwo Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013.
162. Roguski J., *Innowacyjne technologie w Straży Pożarnej*, Wydawnictwo CNBOP-BIP, Józefów 2018.

163. Rybak M.(red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*.- Warszawa: Poltext, 2003.
164. Rybak M., *Szkolenie i doskonalenie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.
165. Rzechowska E., Garbacz A., Majda M., Zaborek K., *Osoby 50+ na rynek pracy: interementoring jako element budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*.
166. Salamucha A., *ROCZNIKI NAUK SPOŁECZNYCH Tom XXVIII-XXIX*, zeszyt 2 -2000-2001.
167. Sarapata A. *Bodźce ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Warszawa:- PWE, 2008.
168. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
169. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
170. Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.
171. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.
172. Serafin K., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem* w: „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34).
173. Sienkiewicz P., *Podstawy teorii systemów*, Wydawnictwo AON, Warszawa 1993.
174. Sienkiewicz P., *Teoria i inżynieria bezpieczeństwa systemów*, t. I, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2007.
175. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1983.
176. Sirko S., *Procesy w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2010.
177. Skoczylas J., *Prawo ratownicze*, wydanie 2, Lexis Nexis, Warszawa, 2011.
178. Smółka P., *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2012.
179. Sołtysińska, M. Kossowska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
180. Sośnicki K., *Dydaktyka ogólna*, Wydawnictwo Księgarnia Naukowa, Toruń 1948.
181. Sparrow J., *Rozwój dziecka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2019.
182. Stabryła A., *Universal research approaches in designing development projects*, “Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Ekonomicznej w Tarnowie” 2(19) (2011).
183. Stacewicz J., *Dylematy projektowania strategii i polityki rozwoju*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1998.
184. Stacewicz J., *W kierunku metaekonomicznej teorii i polityki rozwoju*, Wydawnictwo SGH - Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego, 2002.
185. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Wydawnictwo ISP PAN, Warszawa 1996.
186. Stecyk A., *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Wykorzystanie modelu Kirkpatricka do oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, 2011 r.

187. Stefanowicz J., *Bezpieczeństwo współczesnych państw*, Wydawnictwo Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1984.
188. Starr J., *Coaching*, Wydawnictwo Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
189. Starr J., *Podręcznik coachingu sprawdzone techniki treningu personalnego*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2011.
190. Stochaj J., Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej* nr 2(6), 2013, s.184.
191. Sułek A., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979.
192. Szałkowski A., *Rozwój personelu.*- Kraków: AE, 2002.
193. Szczepanik R., *Outdoor z (ośmioma) zasadami* w: „Personel i Zarządzanie”, nr 7.
194. Szczygieł A., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji. UE w Krakowie*. Kraków: Katedra Psychologii i Dydaktyki, 2007.
195. Szewczyk R., Grela J., Bloch M., *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020.
196. Szewczyk W., *Recepcja wykładu uniwersyteckiego*, *Studia Pedagogiczne*, t. 3, Wrocław 1955.
197. Szlosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Wydawnictwo Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1998.
198. Szmitkowski P., *Szkolenia obronne w administracji publicznej jako istotny element edukacji dla bezpieczeństwa w RP*, nr 15, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, Siedlce 2017.
199. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, 2010.
200. Szulc B., *Proces badań w naukach o obronności*, Praca naukowo-badawcza, Kod pracy: II.2.24.2., AON, Warszawa 2014.
201. Szymaniec P., *Hegłowski model nowoczesnego państwa*, *Zeszyty Naukowe Państwo- koncepcje i zadania*, Uniwersytet Wrocławski.
202. Trawińska-Konador A., Sienkiewicz Ł., Chłoń-Domińczak A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje.*- Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, 2013.
203. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
204. Vickers A., Bavister S., *Coaching*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
205. Walczak R , *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*, Difin, Warszawa 2014r.
206. Warmiński A., *Zadania i organizacja Państwowej Straży Pożarnej w zakresie ochrony przeciwpożarowej*, *Doctrina*, Akademia Podlaska, Siedlce 2009.
207. Węgrzyn A., *Benchmarking: Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwa, Wrocław 2000.
208. Wiatrowski Z. *Podstawy pedagogiki pracy.*-Bydgoszcz – Włocławek: WSB, 2004.
209. Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
210. Wiśniewski E. S., *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Wydawnictwo ASG WP, Warszawa 1990.

211. Witkowski E., *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, Wydawnictwo IKN ODN, Katowice 1988.
212. Whitfield R., *Innowacje w przemyśle*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1997.
213. Wołęjszo J., *Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej- Wydział Wydawniczy, Warszawa 2005.
214. Wołęjszo J., *Proces szkolenia obronnego*, Wydawnictwo Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Kalisz 2020.
215. Wołęjszo J., *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2003.
216. Wright McMahan, *Strategiczne zarządzanie personelem*, „Dziennik Zarządzania”, czerwiec 1992.
217. P. Zaczyński W. P., *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 1995, s. 19.
218. Zajączkowska A., Gałusa H., Gotowczyc A., *Vademecum Mentoringu wiedza w pigułce*, Wydawnictwo Fundacja Forum Mentorów AHA EFFECT, Gdańsk 2016.
219. Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, Wydawnictwo Akademii Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Warszawa 1974.
220. Zamiar Z., Zamiar P., *Pozamilitarne ogniwa w systemie bezpieczeństwa militarnego państwa*, Zeszyty Naukowe WSOWL Nr 4 (162) 2011 r.
221. Zarzecki L., *Wybrane problemy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Kolegium Karkonoskiego - Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2008.
222. Zbrożyna W., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce 2014.
223. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1979.
224. Żegnałek K., *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2008.
225. Żuber vel Michałowski J., *Prawne umocowanie systemu*, „Przegląd Pożarniczy” 1995.
226. Żukrowska E., *Ocena efektywności szkoleń według Nowego Modelu Kirkpatricka*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Kraków 2015.
227. Żukrowska K., Gracik M., *Bezpieczeństwo międzynarodowe*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2006.

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej, art. 9 ust.1. (Dz. U z 2022, poz. 1969 z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2022 r., poz. 530).
3. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2022r., poz. 1510 z późn. zm.).
4. Rozporządzenie MSWiA z dnia 19 kwietnia 2006 r., w sprawie opiniowania służbowego strażaka Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. (Dz.U. z 2022 r., poz. 1405).
5. Rozporządzenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej (Dz.U. z 2021 r., poz. 1681).
6. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 kwietnia 2021 r. w sprawie Systemu Wspomagania Decyzji Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. z 2021 poz. 829).
7. Dziennik Urzędowy Komendy Głównej PSP, *Rozkaz nr 4 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej z dnia 9 lutego 2022 r. w sprawie organizacji centralnego odwołu operacyjnego krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego*, poz. Nr 5.

Artykuły i inne opracowania:

1. Biuletyn Informacyjny Państwowej Straży Pożarnej – za lata 1999-2020.
2. „Zasady organizacji doskonalenia zawodowego w PSP”, Komenda Główna PSP, Warszawa 2016.
3. Dane statystyczne dotyczące zdarzeń za lata 2015-2020 – System Wspomagania Dowodzenia.
4. Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, KPRM, Warszawa 2009.
5. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2008.
6. Słownik języka polskiego, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
7. Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej.
8. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)
9. Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku. Wielkopolska 2020
10. Straż Pożarna Na Tle Innych Instytucji Życia Publicznego, Raport z badań ilościowych dla KG PSP, CBOS Warszawa 2010.
11. Zeszyty Naukowe SGSP
12. Praca zbiorowa – „Ochrona przeciwpożarowa a bezpieczeństwo państwa”, Wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2014
13. Niedbała Z., *Prawo pracy*, wyd. LexisNexis Polska Sp. z o.o., 2012
14. J. Skoczylas, *Prawo ratownicze*, wydanie II, Lexis Nexis, Warszawa, 2011

Strony internetowe:

1. Strona internetowa KG PSP - <https://www.gov.pl/web/kgpsp>
2. Wersja online Encyklopedii PWN - <https://encyklopedia.pwn.pl>
3. Strona internetowa <https://www.swdst.pl/>.
4. Strona internetowa <https://strazacki.pl>
5. Strona internetowa <https://www.gov.pl/web/kgpsp/nowelizacja-rozporzadzenia-w-sprawie-systemu-wspomagania-decyzji-panstwowej-strazy-pozarnej>
6. Wersja online Encyklopedia Zarządzania – https://mfiles.pl/pl/idex.php/Strona_główna
7. Wersja online Słownika Języka Polskiego PWN - <https://sjp.pwn.pl>
8. Zintegrowana Platforma Obywatelska, Uwarunkowania bezpieczeństwa państwa, strona internetowa: <https://zpe.gov.pl/a/uwarunkowania-bezpieczenstwa-panstwa/D3wgiGR7m>.
9. https://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/sila-korelacji--klasyfikacja_512.html.
Dostęp na dzień 20.05.2023
10. zif.wzr.pl/pim/2013_1_3_34.pdf , Wzorzec artykułu do PiM WZ UG, M. Wyrostek, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
11. <https://hcmdeck.com/blog/model-phillipsa>
12. Strona internetowa <http://nop.ciop.pl/>, Czarnota- Bojarska J., *Pakiet edukacyjny dla szkół wyższych Dobór i szkolenia pracowników*.
13. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2012_akademia_trenerow_biznesu
14. <https://testosterone.pl/wiedza/metodyka-ksztaltowania-zdolnosci-motorycznych>.
15. <https://www.hays.pl/blog/insights/dlaczego-warto-rozwijac-umiejtnosc-pracy-zespo-lowej>
16. <https://admonkey.pl/metody-burzy-mozgow>
17. <https://gozych.edu.pl/slider/metody-nauczania/>
18. <https://digitalpoland.prowly.com/74386-jak-zmieni-sie-swiat-w-ciagu-najblizszych-10-lat-rozwoj-technologiei-widziany-oczami-ekspertowfestiwalu-cyfryzacji>

SPIS TABEL

Tabela 1.1	Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku.....	35
Tabela 1.2	Charakterystyka ankietowanych pod względem stażu służby.....	36
Tabela 1.3	Charakterystyka ankietowanych pod względem wykształcenia.....	37
Tabela 1.4	Charakterystyka ankietowanych pod względem stanowiska służbowego.....	38
Tabela 1.5	Etapy procesu badawczego.....	40
Tabela 2.1	Model M.Armstronga – przygotowanie procesu szkolenia wraz z jego realizacją	46
Tabela 2.2	Podstawowe pytania dla poszczególnych poziomów modelu Kirkpatricka	49
Tabela 2.3	Metody i techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie.....	83
Tabela 2.4	Metody nauczania i ich procent przyswajania.....	87
Tabela 4.1	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.	152
Tabela 4.2	Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.....	153
Tabela 4.3	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.....	155
Tabela 4.4	Rozkład odpowiedzi dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego. .	156
Tabela 4.5	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.	158
Tabela 4.6	Rozkład odpowiedzi dotyczący poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.	159
Tabela 4.7	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.....	161
Tabela 4.8	Rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.....	162
Tabela 4.9	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.	164
Tabela 4.10	Rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.	165
Tabela 4.11	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.....	167
Tabela 4.12	Rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.....	168
Tabela 4.13	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.....	170
Tabela 4.14	Rozkład odpowiedzi dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.	171
Tabela 4.15	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.....	173
Tabela 4.16	Rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.	174
Tabela 4.17	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.	177

Tabela 4.18 Rozkład odpowiedzi dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych oraz poziom realizacji zadań, a także obowiązków służbowych przez strażaków.	178
Tabela 4.19 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.	180
Tabela 4.20 Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.	181
Tabela 4.21 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący częstotliwości odbywania się doskonalenia zawodowego.	184
Tabela 4.22 Rozkład odpowiedzi dotyczący częstotliwości odbywania się doskonalenia zawodowego.	185
Tabela 4.23 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.	187
Tabela 4.24 Rozkład odpowiedzi dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.	188
Tabela 4.25 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.	191
Tabela 4.26 Rozkład odpowiedzi dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.	192
Tabela 4.27 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.	194
Tabela 4.27 cd. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.	195
Tabela 4.28 Rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.	196
Tabela 4.29 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.	198
Tabela 4.30 Rozkład odpowiedzi dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.	199
Tabela 4.31 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.	202
Tabela 4.32 Rozkład odpowiedzi dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.	203
Tabela 4.33 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.	205
Tabela 4.34 Rozkład odpowiedzi dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.	206
Tabela 4.35 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.	208
Tabela 4.36 Rozkład odpowiedzi dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.	209

Tabela 4.37 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.....	212
Tabela 4.38 Rozkład odpowiedzi dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.....	213
Tabela 4.39 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.....	215
Tabela 4.40 Rozkład odpowiedzi dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.....	216

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1	Prawidłowo sformułowana hipoteza	17
Rysunek 1.2	Potrójne uwarunkowanie metody badawczej.	21
Rysunek 1.3	Zastosowane w pracy metody teoretyczne.	24
Rysunek 1.4	Przepływ informacji w metodzie ankiety.	29
Rysunek 2.1	Czteropoziomowy model analizy efektywności D.L. Kirkpatrick'a.	47
Rysunek 2.2	Pięciopoziomowy model analizy efektywności Jacka Philipsa.	50
Rysunek 2.3	Czynniki przyczyniające się do przeprowadzenia procesu szkoleń.	52
Rysunek 2.4	Metoda SMART	53
Rysunek 2.5	Schemat procesu szkolenia.	54
Rysunek 2.6	Czterostopowy cykl D.A. Kolba.	55
Rysunek 2.7	Relacje między rekrutacją a szkoleniami.	56
Rysunek 2.8	Ocena potrzeb szkoleniowych.	57
Rysunek 2.9	Ocena potrzeb szkoleniowych.	59
Rysunek 2.10	Etapy szkolenia pracowników według A. Pochtowskiego.	60
Rysunek 2.11	Schemat aktywizacji zawodowej.	61
Rysunek 2.12	Metody analizy potrzeb szkoleniowych.	63
Rysunek 2.13	Korzyści przeprowadzonego szkolenia.	69
Rysunek 2.14	Instrument rozwoju zawodowego funkcjonariuszy.	74
Rysunek 2.15	Wymiar urlopu szkoleniowego.	76
Rysunek 2.16	Prawidłowości dydaktyczne. Podział zasad dydaktycznych wg W. Okonia.	79
Rysunek 2.17	Zasady dydaktyczne wg Tadeusza Nowackiego.	80
Rysunek 2.18	Rodzaje szkoleń według Joanny Czarnoty – Bojarskiej.	84
Rysunek 2.19	Algorytm rozwiązywania Wyzwania/Problemu za pomocą Problem Based Learning.	90
Rysunek 2.20	Schemat procesu analizowania zdarzeń.	96
Rysunek 2.21	Systematyka analiz zdarzeń.	97
Rysunek 2.22	Proces coachingu.	102
Rysunek 2.23	Definicja mentora.	105
Rysunek 2.24	Rodzaje/formy mentoringu.	106
Rysunek 2.25	Podział benchmarkingu.	108
Rysunek 2.26	Koło benchmarkingu.	109
Rysunek 3.1	Dokumenty w procesie doskonalenia zawodowego.	119
Rysunek 3.2	Wpływ zajęć fizycznych na funkcjonariusza.	122
Rysunek 3.3	Zaświadczenie ukończenia szkolenia.	132
Rysunek 3.4	Ramowy, roczny plan doskonalenia dyżurnych stanowisk kierowania.	135
Rysunek 3.5	Zaświadczenie ukończenia szkolenia.	144
Rysunek 4.1	Przykładowy wygląd hali do ćwiczeń.	233
Rysunek 4.2	Widok wielozadaniowego obiektu do ćwiczeń.	234
Rysunek 4.3	Plac ćwiczeń oraz dźwig-żuraw.	235
Rysunek 4.4	Przykładowy obiekt do ćwiczeń z pianą.	236
Rysunek 4.5	Obiekt do ćwiczeń z gazami palnymi.	237
Rysunek 4.6	Obiekt do ćwiczeń statek wodny.	238
Rysunek 4.7	Obiekt do ćwiczeń statek powietrzny.	239
Rysunek 4.8	Część kolejowego obiektu do ćwiczeń, wagony: osobowy, towarowy, cysterna.	240
Rysunek 4.9	Tunel rurowy.	240
Rysunek 4.10	Obiekt ćwiczeń zwalczania pożarów.	241
Rysunek 4.11	Komora dymowa.	242
Rysunek 4.12	Kontener rozgorzeniowy.	244

Rysunek 4.13 Przykładowe zbiorniki połączone przewodami rurowymi.	244
Rysunek 4.14 Stanowisko szkolenia gaszenia gaśnicami.	245
Rysunek 4.15 Manekin wykorzystywany w szkoleniu gaszenia kocem gaśniczym.	245
Rysunek 4.16 Stanowisko demonstracyjne zjawiska wyrzutu.	246
Rysunek 4.17 Symulator jazdy pojazdu pożarniczego.	247
Rysunek 4.18 Przykładowe centrum dowodzenia i kontroli.	249
Rysunek 4.19 Obraz operacyjny.....	250

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.1 Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku.	35
Wykres 1.2 Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku.	36
Wykres 1.3 Charakterystyka ankietowanych pod względem wykształcenia.	37
Wykres 1.4 Charakterystyka ankietowanych pod względem stanowiska służbowego.	38
Wykres 4.1 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.	151
Wykres 4.2 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stosowanych form doskonalenia zawodowego.	152
Wykres 4.3 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.	154
Wykres 4.4 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący najefektywniejszej formy doskonalenia zawodowego.	155
Wykres 4.5 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.	157
Wykres 4.6 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dot. poziomu zadowolenia ze stosowanych form oraz metod doskonalenia zawodowego w PSP.	158
Wykres 4.7 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.	160
Wykres 4.8 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący informacji czy zdobyta wiedza podczas doskonalenia zawodowego jest wykorzystywana na zajmowanym stanowisku służbowym.	161
Wykres 4.9 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.	163
Wykres 4.10 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom.	164
Wykres 4.11 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.	166
Wykres 4.12 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych informacji czy doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych.	167
Wykres 4.13 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.	169
Wykres 4.14 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący koncentrowania się zasad doskonalenia zawodowego głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym.	171
Wykres 4.15 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.	172
Wykres 4.16 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący podnoszenia atrakcyjności doskonalenia zawodowego.	174
Wykres 4.17 Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych.	176
Wykres 4.18 Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący przełożenia doskonalenia zawodowego na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych oraz poziom realizacji zadań, a także obowiązków służbowych przez strażaków.	177

Wykres 4.19	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków.	179
Wykres 4.20	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący przebiegu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jako jednej z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania, mający bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków. .	180
Wykres 4.21	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący częstotliwości odbywania się doskonalenia zawodowego.	183
Źródło: Opracowanie własne.	Wykres 4.22	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych.
		184
Wykres 4.23	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.	186
Wykres 4.24	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący organizowania i przeprowadzania doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej.	188
Wykres 4.25	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.	190
Wykres 4.26	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący dostępności do ofert szkoleniowych, które strażaka bezpośrednio interesują zawodowo.	191
Wykres 4.27	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.	193
Wykres 4.28	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący kierowania i organizowania procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego.	195
Wykres 4.29	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.	197
Wykres 4.30	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym.	199
Wykres 4.31	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.	201
Wykres 4.32	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący zasadności pogłębienia i utrwalania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej.	202
Wykres 4.33	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.	204
Wykres 4.34	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący odbioru terminu doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej jako kontroli i oceny niż rozwoju oraz wsparcia.	205
Wykres 4.35	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.	207
Wykres 4.36	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący wprowadzenia zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej.	209
Wykres 4.37	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.	211
Wykres 4.38	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący ukierunkowania kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego.	212

Wykres 4.39	Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.	214
Wykres 4.40	Procentowy rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący umocnienia procesu doskonalenia zawodowego poprzez zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów.....	215

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Nazywam się Arkadiusz Przybyła, piszę rozprawę doktorską na temat: *Koncepcji systemu doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej*. Zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Jest ona anonimowa, a zebrane na jej podstawie dane, wykorzystam jedynie w przewodzie doktorskim.

Ankieta posiada charakter jednokrotnego wyboru. Dziękuję za poświęcony czas.

Metryczka

Wiek

- 18-25 lat
- 26-35
- 36-45
- 46 i więcej

Staż służby

- Do 10 lat
- 11-20 lat
- 21-30
- 31 i więcej

Wykształcenie

- Podstawowe
- Średnie
- Wyższe

Zajmowane stanowisko

- Wykonawcze
- Dowódcze (dowódca zastępu i wyżej)

1. Z jakimi formami doskonalenia zawodowego najczęściej ma Pan/Pani styczność?

- a) Wykłady, instruktaże
- b) Ćwiczenia
- c) E-learning
- d) Odprawy szkoleniowe
- e) Wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi

2. Która z form doskonalenia zawodowego jest dla Pana/Pani efektywniejsza ?

- a) Teoretyczna
- b) Praktyczna
- c) Teoretyczno-praktyczna
- d) Nie mam zdania w tym zakresie

3. Czy według Pana/Pani formy oraz metody doskonalenia zawodowego są w PSP na zadowalającym poziomie?

- a) Tak
- b) Częściowo tak
- c) Nie mam zdania w tym zakresie
- d) Nie

4. Czy wykorzystuje Pan/Pani wiedzę zdobytą podczas doskonalenia zawodowego na zajmowanym stanowisku służbowym?

- a) Tak
- b) Częściowo tak
- c) W znikomym stopniu
- d) Nie

5. Czy według Pana/Pani, doskonalenie zawodowe daje możliwość rozwoju strażakom?

- a) Tak
- b) Częściowo tak
- c) Gdy jest dobrze dostosowane
- d) Nie

6. Czy według Pana/Pani doskonalenie zawodowe powinno obowiązywać wszystkich funkcjonariuszy PSP oraz pracowników cywilnych?

- a) Tak
- b) Nie, wyłącznie funkcjonariuszy z podziału bojowego
- c) Nie, wyłącznie kadrę kierowniczą
- d) Tylko chętnych

7. Czy według Pana/Pani obowiązujące zasady doskonalenia zawodowego koncentrują się głównie na funkcjonariuszach pełniących służbę w systemie zmianowym, nie doceniając potencjału i możliwości osób pełniących służbę poza podziałem bojowym?

- a) Tak, należy zwrócić uwagę na potrzeby szkoleniowe i możliwość ich realizacji dla pracowników i funkcjonariuszy pełniących służbę w systemie codziennym
- b) Nie, funkcjonariuszy spoza systemu zmianowego nie ma sensu szkolić
- c) Należy stworzyć nowe zasady doskonalenia zawodowego

8. Co według Pana/Pani podnosi atrakcyjność doskonalenia zawodowego?

- a) Metoda oraz forma prowadzenia doskonalenia zawodowego
- b) Wiedza, kompetencje oraz podejście prowadzącego doskonalenie zawodowe
- c) Częstotliwość ich przeprowadzenia
- d) Wykorzystanie nowoczesnego sprzętu, technik multimedialnych
- e) Wszystkie wymienione powyżej odpowiedzi

9. Czy według Pana/Pani doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej ma przełożenie na podniesienie skuteczności prowadzenia działań ratowniczych oraz poziom realizacji zadań, a także obowiązków służbowych przez strażaków ?

- a) Oczywiście, że tak - doskonalenie zawodowe jest kluczowym aspektem w zawodzie strażaka
- b) Być może -ale uważam, iż proces doskonalenia zawodowego nie stanowi aż tak ważnej kwestii w służbie
- c) Nie mam zdania w tym zakresie
- d) Nie

10. Czy uważa Pan/Pani, że przebieg doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej jest jedną z najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania i ma bezpośredni wpływ na rozwój zawodowy strażaków ?

- a) Tak
- b) Częściowo tak
- c) Nie
- d) Powinno być dostosowane indywidualnie do strażaka

11. Jak często według Pana/Pani powinno odbywać się doskonalenie zawodowe?

- a) Według potrzeb - system ten powinien być procesem systematycznej oraz ciągłej aktywności zawodowej strażaków – strażak sam decyduje
- b) Raz w miesiącu
- c) Przynajmniej raz na kwartał
- d) Dwa razy w roku lub raz w roku

12. Kto według Pana/Pani powinien organizować i przeprowadzać doskonalenie zawodowe w Państwowej Straży Pożarnej ?

- a) Jednostka macierzysta
- b) Ośrodki szkolenia
- c) Szkoły pożarnicze
- d) Firmy zewnętrzne

13. Czy posiada Pan dostęp do ofert szkoleniowych, które Pana/Panią bezpośrednio interesują zawodowo ?

- a) Tak, mam pełen dostęp do ofert szkoleniowych
- b) W ograniczonym stopniu
- c) Zgłaszałem swoje potrzeby, lecz bez reakcji przełożonych
- d) Nie

14. Czy uważa Pan/Pani, iż zasadnym byłoby kierowanie i organizowanie procesu doskonalenia zawodowego dostosowanego do konkretnego rodzaju zajmowanego przez strażaka stanowiska służbowego ?

- a) Tak
- b) Strażak powinien sam wybierać drogę doskonalenia zawodowego
- c) Przełożony strażaka powinien wybierać mu drogę doskonalenia zawodowego
- d) Nie, wszyscy powinni uczestniczyć w takich samych zajęciach doskonalących

15. Czy Pana/Pani zdaniem proces doskonalenia zawodowego w Państwowej Straży Pożarnej powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na dostęp do aktualnej wiedzy technicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wiązałoby się z licznym nakładem finansowym w powyższym zakresie ?

- a) Tak
- b) Częściowo tak
- c) Nie mam zdania w tym zakresie
- d) Nie

16. Czy uważa Pan/Pani, iż właściwym kierunkiem w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej jest pogłębienie i utrwalanie dotychczas zdobytej wiedzy ?

- a) Tak
- b) Najważniejsza jest teoria
- c) Najważniejsza jest praktyka
- d) Najważniejsze jest rozszerzanie wiedzy

17. Czy według Pana/Pani termin doskonalenie zawodowe w Państwowej Straży Pożarnej aktualnie kojarzony jest bardziej z kontrolą i oceną niż rozwojem oraz wsparciem ?

- a) Tak

b) Nie

18. Czy według Pana/Pani konieczne jest wprowadzenie zmian w procesie doskonalenia zawodowego Państwowej Straży Pożarnej ?

a) Tak

b) Należy stworzyć je od nowa

c) Nie mam zdania w tym zakresie

d) Nie

19. Czy Pana/Pani zdaniem zasadnym byłoby ukierunkowanie kadry dydaktycznej na zmianę metodyki nauczania w procesie doskonalenia zawodowego, aby większy akcent stawiała na poszukiwanie metod skutecznego nauczania, niż na systemie oceniania i egzaminowania?

a) Tak

b) Nie mam zdania w tym zakresie

c) Nie

20. Czy uważa Pan/Pani, iż zapewnienie na bazie szkół pożarniczych i ośrodków szkolenia przy komendach wojewódzkich wielozadaniowych obiektów do ćwiczeń praktycznych – poligonów umocni proces doskonalenia zawodowego?

a) Tak

b) Nie mam zdania w tym zakresie

c) Nie