

KULTURA ORGANIZACJI W ODNIESIENIU DO JEDNOSTKI POLICJI

Piotr Augustyński

Abstrakt

Dynamiczne zmiany w otaczającym świecie, powstawanie nowych rodzajów przestępczości i zagrożeń, wymagają nadania priorytetowej rangi wszystkim formom szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia wysokiego, merytorycznego poziomu kadry dydaktycznej i prowadzonych szkoleń. Czynnikiem umożliwiającym taką modernizację jest kultura organizacyjna i jej cele.

Abstract

Dynamic changes in the surrounding world, the emergence of new types of crime and threats, need to give the priority of all forms of training and further training in the Police. This is due to the need to ensure a high level of substantive teaching and conducted training. Factor to the modernization of the organizational culture and its objectives.

Słowa kluczowe

Policja, kultura organizacyjna, artefakty

Keywords

Police, organizational culture, artifacts

1.1 KULTURA I KULTURA ORGANIZACYJNA - PODSTAWOWE POJĘCIA

Każda organizacja składa się z różnych zespołów, komórek oraz pracowników. Niektóre składowe organizacje mają określoną specyfikę ze względu na realizowane zadania, zakres działania komórek organizacyjnych i zakres obowiązków zatrudnionych pracowników.

Istnieje mnóstwo definicji kultury organizacyjnej, które ciągle ulegają przekształceniom w związku ze zmianą ocen, preferencji, osądów moralnych i reakcji na postępowanie innych. Kultura uwzględniana jest w różnych znaczeniach, gdyż jest pojęciem wieloznacznym, co znalazło odzwierciedlenie w literaturze krajowej i zagranicznej.

Najbardziej powszechne określenia kultury można ująć następująco:

- Kultura jest to ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania zobiektywowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach przekazywanych innym zbiorowością i następnym pokoleniom¹.
- Kultura jest to względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegająca według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań².
- Kultura obejmuje dwie klasy zjawisk: czynności ludzkie i przedmioty stanowiące rezultaty tych czynności³.
- Kultura to ogół zasad, reguł i sposobów ludzkiego działania, wytworów ludzkiej pracy oraz twórczości stanowiącej zbiorowy dorobek społeczeństw ludzkich⁴.

Jeśli rozpatrujemy organizację, w tym funkcjonowanie pracowników, ogólne pojęcie kultury należy odnieść do kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna

¹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1975, s. 47.

² A. Kłoskowska, *Kultura masowa*, Warszawa 1964, s. 40.

³ A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej*, Warszawa 1975, s. 54.

⁴ Encyklopedia Powszechna, Warszawa 1974, t. II, s. 640.

w procesie stosunków międzyludzkich i w całym procesie zarządzania ma znaczącą rolę do spełnienia.

Podstawą kultury organizacyjnej w procesie kierowania są przede wszystkim zachowania członków organizacji, które są kulturowo uzależnione od ich potrzeb, wartości i postawy. Stąd podstawowym warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji jest zdolność sformalizowania rozwiązań organizacyjnych z oczekiwaniami i preferencjami kulturowymi pracowników.

Niezależnie od tego, jak patrzymy na kulturę, dostrzegamy, że kultura tkwi w człowieku, w strukturze jego osobowości, jest sprawą potrzeb i sposobu ich zaspokajania, manifestuje się przez motywy i czyny, oznacza pewien sposób myślenia a przede wszystkim pewien sposób postępowania, zdobyty w wyniku określonego standardu intelektualnego i moralnego.

Interesujący pogląd w tym zakresie zaprezentowali amerykańscy uczeni: „okazuje się, że silna i spokojna kultura jest niezbędną cechą każdego bez wyjątku przedsiębiorstwa <doskonałego>. Co więcej, im jest kultura silniejsza i bardziej prorokowa, tym mniej potrzebne są tam statuty, siatki organizacyjne, szczegółowe procedury i przepisy. Dzięki przejrzystemu określeniu wartości przewodnich firmy wszyscy, niezależnie od zajmowanego stanowiska wiedzą dokładnie, czego się od nich oczekuje”⁵.

Termin kultura organizacyjna pojawił się w literaturze anglojęzycznej w latach sześćdziesiątych XX wieku. Czym jest kultura organizacyjna? Są to powszechnie przyjęte przekonania, postawy i wartości istniejące w organizacji. Mówiąc prościej kultura ta to „sposób”, w jaki tutaj działamy (Furnham i Gunter 1993r)⁶.

Można także przytoczyć następującą definicję: „Kultura organizacyjna to system powszechnie i kolektywnie akceptowanych znaczeń zrozumiałych dla uczestników organizacji. To specyficzny kod genetyczny danej społeczności powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw”⁷.

W innym znaczeniu, kultura to: „zbiór wyobrażeń, symboli, wartości, wierzeń i norm podzielanych przez członków grupy, umożliwiających pewną zgodność partykularnych interesów oraz ułatwiających harmonijny rozwój grupy społecznej”⁸.

⁵ P. Thomas, R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run*, New York 1982, s. 75-76.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, 2001, s.150.

⁷ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my*, „Personel”, wrzesień 1996.

⁸ M. Armstrong, op. cit., s. 507.

Z potocznych definicji wynika, iż kultura przedsiębiorstwa jest uzależniona od społeczno-kulturowego środowiska, w którym funkcjonuje. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo składa się z ludzi, którzy są przede wszystkim „reprezentantami społeczeństwa”.

W związku z powyższym na przedsiębiorstwo można patrzeć, jak na scenę teatralną, na której ścierają się różni „społeczni agenci” lub też jako rodzaj rynku, na którym poszczególne jednostki mają określoną wartość⁹.

Wydaje się, że najbardziej trafnym podsumowaniem, a zarazem definicją kultury organizacji jest wniosek Scheina. Określił on kulturę organizacji jako wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w procesie uczenia się tego, jak radzić sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji¹⁰. Autor ten wymienia cztery następujące typy kultury:

- Kultura władzy, w której przywództwo spoczywa w rękach kilku osób i opiera się na ich zdolnościach - wykazująca cechy przedsiębiorczości;
- Kultura roli, w której władza jest podzielona między lidera i strukturę biurokratyczną. Otoczenie prawdopodobnie będzie stabilne, a role i zasady jasno określone;
- Kultura osiągnięć, w której nacisk kładzie się na osobistą motywację i zaangażowanie, ceni się wpływ na innych i zadowolenie z pracy;
- Kultura wsparcia, w której wkład wynika z poczucia zaangażowania i solidarności, a relacje między ludźmi opierają się na współzależności i zaufaniu.

Jeżeli wzorzec ten dobrze działa, zostaje uznany za obowiązujący i dlatego też nowi członkowie przyswajają go sobie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.

Pojęcie kultury organizacji stało się bardzo popularne w latach 80-tych, kiedy próbowano rozwikłać sekrety japońskiego biznesu. Wówczas to określono fundamentalne wartości w japońskich firmach, kreujących jednocześnie kulturę organizacji. Należą do nich: uczciwość, rzetelność, harmonia i współpraca,

⁹ Ibidem, s. 509.

¹⁰ E. Mckenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 66.

uprzejmość i skromność, wdzięczność, system płac uzależniony od miejsca w hierarchii, gwarancja zatrudnienia, ujednoczenie stroju w miejscu pracy, świadczenia socjalne, troska o dobór i szkolenie pracowników, system organizacji i zarządzania nastawiony na jakość. Na początku lat 90-tych pewne z wymienionych wartości uległy przeobrażeniom tj. płace zostały uzależnione od miejsca w hierarchii, a gwarancja zatrudnienia została zagrożona przez recesję gospodarczą. Jednak w dalszym ciągu obowiązuje ideologia lojalności wobec firmy, a japońscy pracownicy odpowiadają na zobowiązania poczynione przez pracodawcę zobowiązaniem wobec organizacji.

Nie wolno zapomnieć jednak, iż sposób w jaki menadżerowie podejmują decyzje, formułują cele, a potem je realizują, zależy w dużym stopniu od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura wpływa na preferencje pracowników wyznaczając różny odpowiedni do nich system motywacyjny. Określa także styl pracy poprzez aspiracje pracowników.

Wielokrotnie podejmowano próby powiązania kultury ze strukturą organizacji. W efekcie czego w 1972 roku Harrisom stworzył 4 typy kultury organizacji:

- Kultura władzy - nieliczni kierownicy niższego szczebla sprawują władzę w sposób dyrektywny. Wierzy się w silną i zdecydowaną postawę potrzebną do rozwoju interesów organizacji.
- Kultura roli - przykłada się wagę do procedur biurokratycznych, takich jak zasady, przepisy jasno określone role, ponieważ wierzy się, że stabilizują one system.
- Kultura wsparcia - istnieje wsparcie grupy lub społeczności, udzielane jednostkom, które kultywują integrację i wspólne wartości.
- Kultura sukcesu - panuje atmosfera, która zachęca do samookreślenia się i walki o niezależność, zaś akcent położony jest na sukces i osiągnięcia¹¹.

Z kolei Miles i Snow w 1978 roku zaproponowali w oparciu o siłę ideologii menedżerskiej i przywództwa w kształtowaniu kultury organizacji:

¹¹ Ibidem, s. 68.

- Organizacje nastawione na obronę - głównym celem jest zabezpieczenie i utrzymanie stałej pozycji na rynku danego produktu lub usługi. Nacisk położony jest na systemy formalne, w których planowanie i kontrola są scentralizowane oraz gdzie ważna jest wydajność i redukcja kosztów.
- Organizacje nastawione na poszukiwania - głównym celem jest opracowanie nowego produktu i wykorzystanie możliwości rynku. Nacisk położony jest na elastyczność, systemy doraźne i kreatywność.
- Organizacje nastawione na analizę dużo uwagi poświęca się badaniom i rozwojowi oraz stałemu niż gwałtownemu wzrostowi. Istnieje tendencja raczej do podążania za rynkiem danego produktu niż do przewodzenia na nim¹².

Ze względu na analizowaną misję organizacji za bardzo przydatną uznaję kulturę organizacyjną zdefiniowaną przez A. Williama, P. Dobsona i M. Waltera, którzy kulturę organizacyjną ujęli w czterech następujących kategoriach:

- Orientacja na władzę - organizacje starają się zdominować swoje otoczenie, a osoby wykorzystujące władzę dążą do utrzymania absolutnej kontroli nad podwładnymi;
- Orientacja na rolę - podkreśla legalność, zasadność i odpowiedzialność; znaczenie mają hierarchia i status;
- Orientacja na zadania - koncentruje się na realizacji zadania; władza opiera się na wiedzy i kompetencji;
- Orientacja na ludzi - organizacji istnieje przede wszystkim po to, by zaspokoić potrzeby swoich członków; oczekuje się, że jednostki wywierać będą na siebie wpływ poprzez dawanie przykładu i pomoc¹³.

Założyć należy, że różne typy kultur organizacji są zgodne z różnymi podejściami i przekonaniami, a ponadto struktura, strategia i kultura mieszają się, dostosowują do siebie, aby umożliwić osiągnięcie sukcesu.

¹² M. Armstrong, op. cit., s.155

¹³ Ibidem, s. 84.

1.2 KULTURY ORGANIZACJI I JEJ KREOWANIE

Kreowanie kultury organizacji to podstawowa sfera działalności kierownictwa wyższego szczebla, któremu mogą służyć specjaliści ds. zasobów ludzkich. Jest to proces, który musi służyć realizacji założonych celów przedsiębiorstwa, jego misji i strategii.

Znaczącymi elementami w tworzeniu kultury organizacji są:

- Przemiana kulturowa - cel to: zmiana atmosfery, klimatu w zespole pracowniczym, zmiana stylu zarządzania firmy. Sposób: rozwijanie postaw, przekonań i wartości, które będą odpowiednie dla spełnienia misji firmy, skuteczności jej strategii, a także dla jej otoczenia i wybranych przez nią technologii.
- Wzmocnienie ideologii - cel to: utrzymanie, rozwijanie, wzmocnianie pozytywnych aspektów kultury firmy.
- Przeprowadzenie zmian - przystosowanie ideologii do nowych warunków, przy jednoczesnej akceptacji zmian w organizacji systemów, procedur i metod pracy.
- Stymulowanie zaangażowania - polega ono na związaniu członków zespołu pracowniczego z misją firmy, jej strategią i wartościami.¹⁴

M. Armstrong określił następujące cele kreowania kultury firmy:

- Wypracowanie zasad ideologii, która pomoże kierownictwu przy przygotowaniu i wcieleniu w życie spójnych strategii i założeń firmy,
- Stworzenie i utrzymanie pozytywnej atmosfery wśród pracowników, rozwijanie postaw zgodnych ze specyfiką danej profesji i oczekiwań zwierzchnictwa,
- Rozwijanie atmosfery zrozumienia i poświęcenia dla misji przedsiębiorstwa¹⁵.

Z powyższych rozważań można wywnioskować, że kultura organizacji umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji „nazwanie” celu, jaki dana firma

¹⁴ Ibidem, s. 85.

¹⁵ K. Zielnicki, *Wartości nie na sprzedaż*, „Personel” lipiec-sierpień 1999, s.12.

chce osiągnąć, pozwala na integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenia zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można i należy działać. Ponadto oferuje pracownikom jednakowe sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy w firmie są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane i w jakim stopniu.

Z kolei aby firma mogła realizować zaplanowaną strategię konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich pracowników. Dlatego też ważnym elementem staje się integracja wewnątrz firmy, gdzie kultura spełnia następujące funkcje:

- oferuje wspólny język i schemat pojęciowy - istnienie wspólnego języka, swoistego kodu w organizacji, który wszyscy rozumieją i posługują się nim. Często bariera językowa powoduje podział w firmie na „dyрекcję i resztę”,
- określa uczestników kultury organizacyjnej, jak również podział na grupy formalne i nieformalne,
- określa zasady władzy - kultura organizacji pozwala na uniknięcie konfliktów na tle władzy poprzez informowanie o tym, co wolno, a co zabronione. Pokazuje jak zdobyć autorytet, jak go utrzymać i jak odnosić się do władzy innych,
- pomaga w zaspokojeniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa i przynależności do grupy,
- zawiera pisane i niepisane reguły nagradzania i karania - określa co jest przez firmę uznawane za dobre, a co za złe,
- oferuje „wyznania”, ideologie czyli interpretacje sytuacji niezrozumiałych dla pracowników, nagłych zdarzeń - redukując stres i lęk wynikających z niepewności.

Zatem kultura organizacyjna może spełniać wiele funkcji oraz służyć realizacji wielu celów.

1.3 ELEMENTY KULTURY ORGANIZACJI

W czasach obecnych organizacja staje się konstrukcją społeczną rządzącą się swoimi specyficznymi, własnymi normami i regułami. Te normy i wartości oraz ich

zewnętrzne przejawy (język, sposób zachowania się pracowników, wystrój biura) stanowią kulturę organizacyjną firmy. Jest ona swego rodzaju tożsamością firmy, czymś, co pozwala odróżnić ją od innych, czymś co decyduje o jej niepowtarzalności i unikalności.

Najbardziej widocznym zewnętrznym poziomem kultury są artefakty, tzn. zachowania pracowników oraz ich fizyczne i społeczne otoczenie¹⁶.

Artefakty dzielą się na:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne).

Na tym poziomie możemy obserwować wygląd biura, powierzchowność, styl bycia i język używany przez pracowników, język i typ notatek służbowych, sposób powitania gości, rozmowy przez telefon.

Artefakty wydają się łatwe do obserwacji, ale najtrudniejszym problemem pozostaje odkrycie znaczeń, jakie nadają im uczestnicy. Artefakty są dostrzegalnymi i namacalnymi aspektami atmosfery dominującej w danej firmie, gdyż można je odczuć, usłyszeć lub zobaczyć.

Ograniczanie się wyłącznie do artefaktów nie pozwala na całkowite zrozumienie kultury danej organizacji. Należy zacząć rozmawiać z ludźmi, prosić ich o opisanie swojej pracy i podanie motywów ich aktywności, co pozwoli na stopniowe odkrycie ich wartości i norm.

Pozostałymi elementami kultury organizacji oprócz artefaktów są: wartości, normy, klimat organizacji, styl zarządzania, proces działania oraz normy.

Wartości odnoszą się do tego, co uważamy za ważne i istotne. Przejawiają się w stwierdzeniach sugerujących, co jest dobre lub najlepsze dla firmy oraz determinują pożądane zachowania i postawy¹⁷. Określają sposób bycia lub postępowania, który jest uznany przez uczestników organizacji za idealny. Wartości ukierunkowują cele i preferencje uczestników organizacji, ale nie mogą być z nimi mylone, gdyż cele i preferencje są ukonkretnieniem i przełożeniem czyichś

¹⁶ M. Armstrong, op. cit., s. 87.

¹⁷ K. Zielnicki, op. cit., s. 13.

norm i wartości na działania, które można i/lub trzeba podjąć¹⁸. Są one jedynie punktami odniesienia, które pozwalają ocenić lub wzmocnić prawomocność poglądów i działań uczestników organizacji.

Dany „zbiór wartości” firmy może być uznany jedynie przez najwyższe kierownictwo.

Istnieją także wartości ukryte, dające się jedynie wywnioskować, a jednocześnie głęboko zakorzenione w tradycji i uwidocznione w zachowaniu kierownictwa, które zdaje się mocno wpływać na postawy podwładnych.

Z kolei w przypadku, gdy wartości nie znajdują odbicia w zachowaniu kierownictwa, ich wpływ na innych jest znikomy lub w ogóle żaden.

Obszary, w których wartości mogą znaleźć odbicie:

- Troska i zainteresowanie innymi,
- Troska o klientów,
- Konkurencyjność,
- Przejawianie inicjatywy,
- Równe traktowanie podwładnych,
- Koncentracja na kliencie,
- Pierwszeństwo potrzeb zakładu nad potrzebami ludzkimi,
- Koncentracja na wynikach pracy,
- Produktywność,
- Stworzenie równych szans wszystkim zatrudnionym,
- Jakość,
- Odpowiedzialność społeczna,
- Prace zespołowe¹⁹.

Przeprowadzone w 1992 roku w Wielkiej Brytanii badania obejmujące 492 menedżerów wykazały, że 80% posiada spisany, skodyfikowany zestaw wartości; 89% badanych sądzi, że waga określenia wartości jako czynnika sukcesu firmy znacznie wzrośnie w najbliższych latach; 82% twierdzi, że kierowanie się sformułowanymi wartościami w praktyce przyczynia się do zwiększenia zysku. Z odpowiedzi na pytanie, czy wartości organizacyjne nie są jedynie sloganem wynika,

¹⁸ Ibidem, s. 14.

¹⁹ B. Siewierski, *Czwarty wymiar czyli wartości kultury organizacyjnej*, „Personel”, styczeń 1998.

że dla 39% badanych wartości organizacji istotnie wpływają na podejmowane na bieżąco decyzje, dla 53% wpływ ten jest mniej zdecydowany, a jedynie 6% twierdziło, że podejmując decyzje nie kieruje się wartościami firmy.

Analiza treści przekonań ujawniła hierarchię priorytetów - najczęściej uznawane wartości to: „ludzie” (traktowani jako najcenniejszy zasób firmy), „konkurencyjność”, „klienci”, „jakość”, „efektywność pracy”. Na końcu owej listy znalazły się: „społeczna odpowiedzialność” i „rentowność” (w sensie dążenia do natychmiastowego zysku)²⁰.

Wartości określają, co jest ważne i cenne dla człowieka, stanowią jednocześnie motywacje jego działania i wskazówkę w postępowaniu. Na ogół mają charakter głęboko zakorzenionych przekonań i z trudem ulegają zmianom określają nasze oceny, preferencje, osądy moralne, reakcje na postępowanie innych. Należy jednak zdawać sobie sprawę z olbrzymiej różnorodności rozmaitych konfiguracji wartości uznawanych przez ludzi tworzących organizacje. W literaturze krajowej trudno spotkać skodyfikowany zestaw wartości i stąd nie udało się w niniejszej pracy dokonać porównań tego problemu.

Normy określają akceptowalne role uczestników organizacji i oferują scenariusze działania, do których muszą się stosować pracownicy, aby pozostać w firmie.

Normy określają:

- Sposób bycia lub działania ustanowiony przez zwyczaje i tradycje,
- Zalecenia, które podporządkowują pracowników zwyczajom obowiązującym w danej organizacji,
- Dyspozycje formalne (prawa, regulaminy), które w większości nadają moc prawną obowiązkom wynikającym z dwóch poprzednich kategorii²¹.

Podporządkowanie się normom wynika przede wszystkim z sankcji, które im towarzyszą i z zasobów, które służą menedżerom jako nagrody dla osób postrzegających tych norm.

Normy nigdy nie są zapisywane, a gdyby były, stałyby się przepisami. Przekazywane są z ust do ust albo poprzez naśladownictwo. Odnoszą się one do następujących aspektów zachowania:

²⁰ Ibidem.

²¹ K. Zielnicki, op. cit., s.16.

- Dominująca postawa w pracy - „przychodź wcześniej, wychodź późno”, „cały czas sprawiaj wrażenie zajętego”,
- Stosunki interpersonalne - jak kierownicy odnoszą się do podwładnych,
- Pozycja, status - jaką przykłada się doń wagę, jakie są wyznaczniki pozycji,
- Ambicje - czy można je ujawniać, czy też wymagana jest bardziej subtelna postawa,
- Wyniki pracy - standardy są bardzo ogólne,
- Władza - uznawana za rzecz naturalna, egzekwowana środkami politycznymi, zależy od opinii i zdolności, a nie od pozycji, skumulowana na samym szczycie, podział władzy na szczeblach różni się w zależności od działu,
- Zaangażowanie polityczne - rozpowszechnione w całym zespole, traktowane jako coś normalnego, nie akceptowane, jeśli jawnie okazywane,
- Lojalność - oczekiwana, warunek awansu, przyjmowana z zastrzeżeniem, nacisk na wyniki i zaangażowanie na krótki dystans,
- Gniew, złość - wyrażane otwarcie, ukrywane, ale okazywane innymi sposobami,
- Dostępność - od kierowników wymaga się by byli widoczni i dostępni, wszystko odbywa się za zamkniętymi drzwiami,
- Formalność, oficjalność - chłodne, oficjalne stosunki, nikt nie zwraca się do nikogo po imieniu - wszyscy zwracają się do siebie po imieniu, istnieją nie pisane lecz klarowne zasady dotyczące stroju²².

Przez pracowników kultura organizacji jest postrzegana jako atmosfera w pracy. Klimat organizacji określa stopień akceptacji tradycji dominującej w firmie. Według Frencza, Kasta i Rosenzweiga klimat organizacji to względnie cały zbiór odczuć, którymi członkowie danej organizacji określają cechy i walory kultury swojej firmy. Odnosi się on do 8 sfer życia zawodowego:

²² M. Armstrong, op. cit., s.88.

1. Struktura - odczucie ograniczenia lub swobody działania, sformalizowanie stosunków między pracownikami,
2. Odpowiedzialność - poczucie zaufania ze strony zwierzchnictwa i kolegów, wiara w zdolności pracownika do wykonywania trudnego zadania,
3. Ryzyko - poczucie wyzwania, możliwość podjęcia ryzyka wzięta pod uwagę przy organizacji pracy,
4. Ciepło - istnienie życzliwych, nieformalnych grup społecznych,
5. Wsparcie - widoczna pomoc kierownictwa i kolegów, nacisk (lub jego brak) na wzajemną pomoc i udzielanie sobie wsparcie,
6. Standardy - postrzegana ważność celów i norm, zarówno tych jasno sprecyzowanych, jak i dających się tylko wywnioskować, nacisk na wysiłek, cele osobiste i zespołowe stanowią bodziec i wyzwanie,
7. Konflikty - wrażenie, iż kierownicy i koledzy są gotowi wysłuchać odmiennych opinii, rozwiązywanie trudności przy pomocy zespołu, nie istnieje kwestia ignorowania problemów lub prześlizgiwania się tylko po powierzchni,
8. Tożsamość - poczucie przynależności do zespołu, wrażenie, że jest się ważnym członkiem grupy pracowniczej, a także całej organizacji²³.

Hierarchiczne stosunki władzy dotyczą relacji zachodzących pomiędzy różnymi szczeblami w organizacji. Chodzi tutaj o zakres samodzielności pracowników tzn. o to jakie decyzje są narzucane pracownikom przez kierownictwo, na ile te decyzje mogą być przez pracowników negocjowane, jakie decyzje pracownicy podejmują samodzielnie, a jakie wymagają zatwierdzenia kierownictwa. Styl zarządzania określa sposób, w jaki kierownicy sterują podległym im personelem w celu osiągnięcia założonych rezultatów.

W analizowanej w niniejszej pracy organizacji (policji) możemy wyróżnić 4 style kierowania ludźmi:

1. **Styl autokratyczny** - opiera się na sile. Charakteryzuje się ostrym podziałem na kierujących i kierowanych, rządzących i rządzonych. Władza kierownicza jest skoncentrowana w jednych rękach. Kierownik

²³ Ibidem, s. 89.

stoi wysoko ponad swoją grupą, sam wyznacza zadania i sposoby postępowania. Określa kto z kim musi współpracować, nie dopuszcza członków grupy do udziału w podejmowaniu decyzji. Stara się umacniać swoją władzę monopolizując inicjatywy oraz informacje. Zdradza tendencje do nadmiernej centralizacji wszystkich dyspozycji we własnych rękach. Skrajni reprezentanci tego typu kierownictwa bywają określani potocznie jako „despoci”, „dyktatorzy”. Są skłonni uzurpować sobie większą władzę niż przewidują zwyczaje i przepisy, lubią dawać do zrozumienia, że oni tu rządzą,

2. **Styl konsultacyjny** - przełożony konsultuje warianty decyzji z podwładnymi, ale ostateczną decyzję podejmuje samodzielnie,
3. **Styl delegujący** - przełożony przekazuje prawo do podejmowania niektórych decyzji pracownikom na niższych szczeblach, ale zachowuje dla siebie decyzje strategiczne,
4. **Styl kolegialny** - uczestnicy organizacji traktowani są jako partnerzy, którzy SA na równi odpowiedzialni za organizację - oznacza to, że decyzje są podejmowane większością głosów i nikt nie ma głosu decydującego²⁴.

To jak zachowuje się kierownik w danej firmie częściowo zależy od jego indywidualnego charakteru - naturalnych skłonności, częściowo od zachowania jego własnych przełożonych, a częściowo od wartości i norm uznawanych za istotne przez przedsiębiorstwo, w którym pracuje.

Proces działania obejmuje takie aspekty pracy jak: motywowanie, uzyskiwanie zaangażowania, wprowadzanie zmian, praca w zespołach, planowanie i czynności koordynujące. Przebieg tego procesu uwarunkowany jest zasadami polityki, różnorodnymi procedurami, przepisami, systemami oraz strukturami organizacji. Można go zdefiniować jako „sposób w jaki się tu pracuje”.

Tradycja organizacji ma wpływ na funkcjonowanie wielu systemów w tym operacyjnych i sposób tworzenia jej struktur. Dotyczyć to będzie zwłaszcza stopnia dowolnej elastyczności działania w ramach struktur, możliwości zastępowania formalnych kanałów komunikacji, jak również decentralizacji władzy.

²⁴ T. Cichosz, A. Komar, *Socjologia dla policjantów*, Szczytno 1996, s. 28.

Struktury zbiurokratyzowane, które występują również w Policji, próbują opanować sytuację za pomocą wielu systemów lub przepisów czy też instrukcji wewnętrznych. W niektórych organizacjach pracownicy traktują przepisy dosłownie i starannie ich przestrzegają, gdzie indziej natomiast źródłem radości i dumy bywa wykonanie zadania „metodami niestandardowymi”.

Systemy mogą służyć jako mechanizmy kontroli w celu wyegzekwowania posłuszeństwa, mogą być wystarczająco elastyczne, by dawać możliwość sprawnego przystosowania się do nowych okoliczności²⁵.

Kultura może się rozwijać i przejawiać w różny sposób, co w znacznej mierze wynika ze specyfiki organizacji. W związku z powyższym nie można jednoznacznie stwierdzić, że jedna jest lepsza od drugiej. Nie istnieje także kultura „idealna”, istnieje tylko kultura „odpowiednia” bądź „nieodpowiednia”. Nie istnieje także żaden uniwersalny przepis w jaki sposób ją kreować, natomiast są pewne metody, które mogą ułatwić pracę nad jej poszczególnymi elementami.

1.4 HISTORIA POLICJI

Dnia 24 lipca 1919 r. Sejm Ustawodawczy RP przyjął ustawę o Policji Państwowej. Na jej mocy w odrodzonym państwie polskim została powołana formacja, która zgodnie z zapisem ustawowym była organem wykonawczym władz państwowych oraz samorządowych odpowiedzialnych za ochronę bezpieczeństwa, spokoju i porządku publicznego.

Dzieje polskich służb policyjnych mają jednak znacznie bogatszą tradycję. Instytucje pełniące funkcje policyjne pojawiły się bowiem w Polsce w okresie średniowiecza, a najwcześniejszą organizacją centralną, mającą w swej nazwie wyraz „POLICJA”, był Departament Policji utworzony w 1775 r. i wchodzący w skład pierwszego w Polsce nowoczesnego rządu, Rady Nieustającej. Również Sejm Czteroletni w 1791 r. przyjął ustawę o powołaniu i kompetencjach Komisji Policji Obojga Narodów.

Te i inne polskie instytucje policyjne działające do czasu odzyskania przez Polskę niepodległości w 1918 r. miały jednak charakter epizodyczny. Wyrażało się to albo w bardzo krótkim czasie ich istnienia - podobnie jak dwóch wyżej wymienionych instytucji, albo w ograniczeniu kompetencji do niewielkiego obszaru

²⁵ M. Armstrong, op. cit., s. 92.

kraju. Dopiero przytoczona wyżej ustawa z lipca 1919 r. dała początek instytucji policyjnej, która nieprzerwanie działała aż do klęski wrześniowej 1939 r.

Warto w tym miejscu również zaznaczyć, że proces tworzenia formacji policyjnej w latach 1919-1922 miał charakter państwowo - twórczy. Jej terenowe jednostki były bowiem często jedynymi reprezentantami polskich władz administracyjnych na terenach sukcesywnie włączanych w skład odbudowującego się państwa.

Następczyni Policji Państwowej tzw. Policja granatowa, działała w okresie okupacji na terenie Generalnego Gubernatorstwa i formalnie została rozwiązana dekretem Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego z 15 sierpnia 1944 r., również dekretem PKWN została powołana Milicja Obywatelska, która deklaratorywnie spełniała te same funkcje, co Policja Państwowa, faktycznie zaś - na skutek narzuconych Polsce rozwiązań ustrojowych - stała się częścią totalitarnego aparatu władzy. Demokratyczne przemiany realizowane w Polsce od 1989 r. uwolniły organy porządkowe od narzuconej im w 1944 r. zależności politycznej, a powołana ustawą z dnia 6 kwietnia 1990 r. Policja, podobnie jak jej międzywojenna poprzedniczka, do podstawowego kanonu zasad działania wprowadziła zasadę apolityczności, co jest zgodne z podstawowymi standardami obowiązującymi w krajach demokratycznych.

Określając profil Firmy, zgodnie z ustawą o Policji, formacja ta, finansowana na ogół z budżetu państwa, powołana została do ochrony życia, zdrowia i mienia obywateli, jak również do ochrony innych dóbr osobistych, jak choćby wolności osobistej, czci itp. Tradycyjnie też, z racji swojego istnienia, chroni bezpieczeństwo i porządek publiczny w środkach komunikacji publicznej oraz w ruchu drogowym. Do podstawowych zadań każdej zresztą Policji zalicza się także wykrywanie przestępstw oraz wykroczeń i ściganie podejrzanych o ich popełnienie, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa karnego materialnego i procesowego, prawa o wykroczeniach, kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenie oraz innych ustaw szczegółowych.

Policja jest powołana do wykonywania czynności mających związek z zaspokojeniem potrzeb jednostkowych i zbiorowych, jak i do regulowania zachowań członków grupy.

1.5 CELE STRATEGICZNE I FUNKCJONALNE POLICJI

Warunkiem koniecznym osiągnięcia głównych założeń wizji Policji traktowanej jako wzorzec, jest wyznaczenie celów. Ze względu na charakter oraz horyzont czasowy, wśród celów wyodrębnione zostały dwie grupy - cele strategiczne i cele funkcjonalne.

Cele strategiczne wyznaczają kierunki działania organów Policji oraz jej poszczególnych jednostek w dłuższym okresie czasu. Definiują one, z jednej strony obszary wymagające poprawy celem zwiększenia szans pojawiających się na kolejnych etapach urzeczywistniania wizji oraz gruntownej przebudowy ze względu na niezgodny z wizją charakter funkcjonujących procedur i rozwiązań organizacyjnych, z drugiej zaś opisują sfery konieczne do zbudowania od podstaw oraz sposoby i warunki ich wdrażania do praktyki policyjnej²⁶. Cele strategiczne dla całej Policji wyznacza Komendant Główny Policji. Cele strategiczne i cele funkcjonalne są obowiązującą bazą do tworzenia strategii działania Komend Wojewódzkich Policji. Strategie KWP muszą dodatkowo uwzględniać zarówno lokalne potrzeby jak i uwarunkowania wynikające ze strategii wojewódzkich opracowanych przez samorządy wojewódzkie i wojewódzką administrację rządową oraz wnioski wynikające z analizy strategicznej na poziomie województwa.

Cele funkcjonalne są konkretyzacją celów strategicznych, muszą być realne, a ich efekty możliwe do pomiaru²⁷.

Cel nadrzędny:

Doskonalenie skuteczności działań Policji zmierzające do poprawy poczucia bezpieczeństwa obywateli i wzrostu zaufania do Policji.

Zgodnie z wypracowaną wizją zostały określone i przyjęte trzy cele strategiczne Policji:

- **Cel strategiczny I**
- Rzeczywista poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego
- **Cel strategiczny II**
- Podniesienie sprawności działania policji poprzez usprawnienie zarządzania zasobami i informacją
- **Cel strategiczny III**
- Poprawa wizerunku policji w społeczeństwie i wzrost zaufania społecznego do policji²⁸.

²⁶ „Strategia Rozwoju Policji na lata 2005-2010”, Komenda Główna Policji, Warszawa 2004, s. 31.

²⁷ Ibidem, s. 32.

1.5.1 CEL STRATEGICZNY I - RZECZYWISTA POPRAWA STANU BEZPIECZEŃSTWA I PORZĄDKU PUBLICZNEGO

Realizacja tego celu doprowadzi do wzrostu poczucia bezpieczeństwa mieszkańców naszego kraju i osób przebywających na jego terytorium poprzez redukcję potencjalnych zagrożeń i efektywne zwalczanie przestępczości.

Jednym z istotnych czynników oceny pracy Policji jest jej skuteczność w zwalczaniu przestępczości pospolitej. Rosnąca liczba kradzieży, zaboru mienia, włamań, napadów rozbójniczych oraz opieszałość reakcji na informację o popełnionym czynie przestępczym lub odmowa wszczęcia postępowania tworzą negatywny stereotyp Policji w odbiorze społecznym. Pomimo doskonalenia metod wykrywania i ścigania sprawców, konieczna jest bezwzględna poprawa tej sfery działania Policji.

Ważnym elementem wspomagającym skuteczność pracy Policji będzie też doskonalenie prawa wewnętrznego w Policji. Imperatywem działania Policji będzie brak tolerancji dla jakichkolwiek symptomów naruszenia prawa.

Realizacja powyższych założeń odbywać się będzie poprzez następujące cele funkcjonalne.

Cel funkcjonalny 1

poprawa efektywności zapobiegania i zwalczania przestępczości pospolitej

- Zapewnienie obecności służb patrolowych w miejscach szczególnie zagrożonych oraz wyższej skuteczności tych służb w reagowaniu na wszelkie zachowania negatywnie, wpływające na poczucie bezpieczeństwa.
- Upowszechnienie monitoringu wizyjnego w miastach oraz wyposażenie stanowisk wspomaganie dowodzenia w nowoczesny sprzęt łączności i informatyki umożliwi znaczące skrócenie czasu reakcji Policji na zdarzenia przestępcze.
- Poprawa funkcjonowania oddziałów prewencji oraz ich operatywności poprzez wyposażenie w nowe środki i sprzęt techniczny.

²⁸ Ibidem, s. 35.

- Zoptymalizowanie rozmieszczenia oddziałów prewencji, oddziałów antyterrorystycznych i jednostek specjalistycznych, z jednoczesnym precyzyjnym określeniem zakresu ich zadań i podniesieniem poziomu profesjonalizmu.
- Szersze wykorzystywanie potencjalnych możliwości współpracy z innymi podmiotami działającymi na rzecz porządku publicznego.
- Wdrożenie modelu pracy dzielnicowego, pozwalającego dzielnicowym realizować zadania związane z obsługą lokalnych społeczności (rozpoznawanie potrzeb, diagnozowanie zagrożeń, przeciwdziałanie patologiom i zapobieganie przestępstwom).
- Aktywne działanie na rzecz pozyskiwania „etatów dzielnicowych” z budżetów samorządowych.
- Utworzenie baz działań profilaktycznych, wykorzystywanych do opracowywania lokalnych, ponadlokalnych i ogólnokrajowych programów prewencyjnych.
- Promowanie prowadzonych programów profilaktycznych w lokalnych społecznościach, przy wykorzystaniu dostępnych środków komunikacji społecznej.
- Współdziałanie z samorządem terytorialnym i organizacjami pożytku publicznego w celu samoorganizowania się lokalnych społeczności i uczestnictwa obywateli w działaniach na rzecz bezpieczeństwa.
- Poszerzanie form i metod współpracy Policji z instytucjami rządowymi, pozarządowymi oraz przedstawicielami społeczności lokalnych, zmierzającymi do ograniczenia i eliminacji zjawisk patologicznych i kryminogennych.
- Wykorzystanie tworzonej Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców (CEPiK), jako efektywnego narzędzia do zwalczania przestępczości samochodowej.
- Poprawa efektywności zwalczania przestępczości poprzez stworzenie mobilnego dostępu do baz danych, wdrożenie systemu EURODAC i pełne wykorzystanie baz informacyjnych KCIK, wewnętrznych baz informacyjnych Policji i danych zgromadzonych w Zarządzie Wywiadu Kryminalnego.

- Rozwijanie współpracy na szczeblu operacyjnym z inspekcjami i służbami ustawowo uczestniczącymi w działaniach na rzecz zwalczania przestępczości i poprawy porządku publicznego.
- Poprawienie jakości wykonywanych przez Policję czynności dochodzeniowo-śledczych, szczególnie na miejscach zdarzeń, połączoną ze sprawną realizacją ekspertyz kryminalistycznych.
- Dokonanie zmian organizacji pracy laboratoriów kryminalistycznych mających na celu pełne wykorzystanie potencjalnych możliwości użytkowanego sprzętu badawczego.
- Poprawa efektywności funkcjonowania służb operacyjnych i dochodzeniowych Policji, uwarunkowana przede wszystkim zmianami organizacyjnymi, które pozwolą na skupienie maksymalnej ilości sił i środków w jednostkach o dużym stopniu zagrożenia przestępczością.
- Ograniczenie liczby przestępstw i wykroczeń o charakterze chuligańskim, ekscesów chuligańskich w środkach komunikacji miejskiej i na kolei, agresywnych zachowań młodzieży, mających coraz większy ciężar gatunkowy.
- Poprawa jakości i skuteczności podejmowanych czynności operacyjno-dochodzeniowych w sprawach przeciwko nieletnim sprawcom przestępstw i czynów karalnych.
- Wzmocnienie etatowe służby konwojowej i poprawa skuteczności współdziałania z wymiarem sprawiedliwości w tym zakresie.

Cel funkcjonalny 2

Skuteczne zwalczanie transgranicznej przestępczości zorganizowanej oraz innych przestępstw w tym terroryzmu przez CBS i wyspecjalizowane służby operacyjne i dochodzeniowe Policji

- Zintensyfikowanie działań w sferze zwalczania przestępczości, związanej z szeroko rozumianym obrotem gospodarczym, zwłaszcza w obszarze telekomunikacji, teleinformatyki, bankowości elektronicznej, naruszeń praw intelektualnych, własności przemysłowej, „prania brudnych pieniędzy”, wyłudzeń podatku VAT oraz przestępczości ubezpieczeniowej.
- Usprawnienie taktyki zwalczania przestępczości o charakterze korupcyjnym.

- Skuteczne odzyskiwanie mienia zdobytego w wyniku przestępstwa i jego zabezpieczania na poczet kar.
- Poprawa współdziałania Policji z innymi instytucjami i służbami, odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo i porządek publiczny, w tym w szczególności, ze Strażą Graniczną, Agencją Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Służbą Celną i Skarbową - zwłaszcza w zakresie bieżącej wymiany informacji.
- Inicjowanie i rozwijanie faktycznych działań oficerów łącznikowych na forum Grupy Zadaniowej Europejskich Komendantów Policji (*Police Chiefs Task Force*) oraz ekspertów policyjnych w grupach roboczych Rady Unii Europejskiej i Komitetach Komisji Europejskiej.
- Wykorzystywanie najlepszych praktyk i doświadczeń europejskich w zakresie pracy śledczej i technik kryminalistycznych.
- Wykorzystywanie dostępnych instytucji prawno-procesowych, umożliwiających skuteczne ściganie karne (świadek koronny, świadek incognito, kontrola procesowa i utrwalanie treści rozmów).
- Wdrażanie nowych metod i form działań policyjnych w skali międzynarodowej (m. in.: wspólne zespoły dochodzeniowo-śledcze, europejski nakaz aresztowania, przechwytywanie przekazów telekomunikacyjnych, operacje pod przykryciem, przesyłki niejawnie nadzorowane, obserwacja transgraniczna, pościgi transgraniczne).
- Wypracowanie i wdrożenie efektywnych metod zwalczania fałszerstw pieniędzy strefy EURO przez służby śledcze.
- Wdrożenie skutecznych rozwiązań w zwalczaniu przestępczości zorganizowanej o charakterze etnicznym, w szczególności pochodzenia azjatyckiego, przestępczości narkotykowej a także przestępczości związanej z handlem ludźmi.
- Poprawa skuteczności zwalczania przestępczości na tle porachunkowym i związanej z porwaniami dla okupu.
- Wprowadzenie indywidualnych identyfikatorów biometrycznych mające na celu podniesienie efektywności działań związanych z poszukiwaniem i identyfikacją osób.
- Zasobów KCIK, danych analitycznych wywiadu kryminalnego oraz interoperacyjności SIS II- VIS-EURODAC.

- Wypracowanie i wdrożenie Wzrost efektywności działań poprzez poprawę wykorzystania skutecznych metod zwalczania przestępczości gospodarczej, polegającej na nadużyciach w wykorzystaniu funduszy unijnych.
- Wypracowanie skutecznych metod zwalczania przestępczości związanej z wykorzystaniem zaawansowanych technologii informatycznych oraz cyberprzestępczości.
- Zwalczanie narkomanii poprzez likwidację szlaków przemytu narkotykowego i udaremnianie nielegalnej produkcji narkotyków oraz obrotu wszelkimi środkami o charakterze odurzającym.
- Rozpoznanie źródeł finansowania grup przestępczych oraz podejmowanie przedsięwzięć zmierzających do pozbawiania ich materialnych efektów działalności przestępczej.

Cel funkcjonalny 3

Poprawa stanu bezpieczeństwa w ruchu drogowym

- Rozwijanie systemów zarządzania ruchem i prędkością oraz wprowadzenie efektywnego automatycznego pomiaru prędkości i infrastruktury monitorującej drogi.
- Realizowanie projektów dotyczących sygnalizacji świetlnej, tablic informujących o pogodzie i warunkach ruchu, urzędzeń nadzorujących ruch drogowy, a także związanych z prowadzeniem automatycznej kontroli ruchu drogowego.
- Doskonalenie działań zapobiegawczych, minimalizujących zagrożenie katastrofami związanymi z przewożeniem materiałów niebezpiecznych.
- Utworzenie profesjonalnej Policji autostradowej obejmującej szczególnym nadzorem ruch drogowy na odcinkach sieci TINA, w szczególności wzdłuż najbardziej obciążonych drogowych korytarzy międzynarodowych, tj. A1, A2 oraz A4 i A18.
- Podejmowanie przedsięwzięć zapewniających potrzeby ratownictwa medycznego i drogowego w budowanej sieci dróg i autostrad.
- Dążenie do zwiększenia liczby funkcjonariuszy pełniących służbę na drogach.

- Dalsze doskonalenie metodyki realizacji zadań ogniów ruchu drogowego zmierzające do zmniejszenia liczby wypadków ze skutkiem śmiertelnym.

Cel funkcjonalny 4

Wprowadzenie skutecznych mechanizmów ograniczania skutków występowania katastrof, poważnych wypadków, klęsk żywiołowych i innych wydarzeń nadzwyczajnych - zwłaszcza będących wynikiem aktów terroryzmu

- Wdrażanie skutecznych procedur kryzysowych i ich systematyczne doskonalenie.
- Efektywne wykorzystanie środków technicznych, będących w dyspozycji własnej lub innych podmiotów współpracujących (lotnictwo, sprzęt pływający, systemy monitoringu wizyjnego, nowoczesne systemy łączności).
- Współuczestniczenie w tworzeniu lokalnych programów bezpieczeństwa na poziomie gminy i powiatu.
- Inspirowanie do wdrażania najnowszych rozwiązań technicznych (np. zintegrowane systemy bezpieczeństwa miast, jednolite bazy danych o całej infrastrukturze podziemnej i naziemnej miast, komputerowe systemy modelowania przestrzennego, prognozowania zagrożeń).
- Uczestnictwo w ćwiczeniach sztabowych prowadzonych przez centra zarządzania kryzysowego.
- Wypracowanie i wdrożenie skutecznego modelu współdziałania pododdziałów antyterrorystycznych Policji z pododdziałami antyterrorystycznymi Żandarmerii Wojskowej.

1.5.2 CEL STRATEGICZNY II - PODNIESIENIE EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA POLICJI POPRZEZ USPRAWNIENIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI I INFORMACJĄ

Podstawą siły Policji jest kompetencja na każdym stanowisku służbowym, zgodnie z ideą inwestowania w kapitał ludzki i filozofią organizacji stale uczącej się. Imperatywem zarządzania jednostkami i zasobami są mechanizmy jakościowe. Wykształcona i zaangażowana kadra funkcjonariuszy i pracowników jest najważniejszą wartością Policji. Bez wysoko wykwalifikowanej kadry będzie rzeczą

niemożliwą sprostanie stale rosnącym wymaganiom społecznym wobec Policji i istniejącym oraz potencjalnym zagrożeniom. Z tego też względu, działania na rzecz osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu profesjonalizmu zawodowego są najważniejszym celem strategii Policji.

Poprawa efektywności wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego musi odbywać się wielotorowo. Wzrostowi oczekiwań i wymagań ze strony społeczeństwa musi towarzyszyć poprawa organizacji pracy, systematyczne szkolenie i doskonalenie zawodowe, wsparte samokształceniem i poprawą sprawności fizycznej policjantów.

Funkcjonariusz i pracownik Policji, na każdym szczeblu kariery zawodowej, musi mieć świadomość, że dalszy jego rozwój zależy wyłącznie od własnego zaangażowania, wiedzy i umiejętności. Awansowanie funkcjonariusza lub pracownika Policji będzie wynikało ze spełnienia określonych kryteriów.

Dynamiczne zmiany w otaczającym świecie, powstawanie nowych rodzajów przestępczości i zagrożeń, wymagają nadania priorytetowej rangi wszystkim formom szkolenia i doskonalenia zawodowego w Policji. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia wysokiego, merytorycznego poziomu kadry dydaktycznej i prowadzonych szkoleń.

W znacznie szerszym stopniu musi zostać rozwinięta współpraca z ośrodkami badawczymi i szkołami wyższymi. Policja winna być stroną inicjującą tę współpracę i wskazującą na obszary współdziałania.

Od funkcjonariuszy i pracowników Policji społeczeństwo oczekuje wręcz „kryształowej uczciwości”. Każdy przypadek indywidualnego naruszenia przez policjanta norm prawnych wywołuje negatywne skutki dla całej formacji. Z tego też względu niezbędne jest stałe odwoływanie się do zasad etyki zawodowej i tworzenie klimatu dezaprobaty wobec przypadków jej naruszania. Realizacja powyższych założeń odbywać się będzie poprzez niżej wymienione cele funkcjonalne.

Cel funkcjonalny 1

Wprowadzenie konkursowych i jawnych zasad doboru do Policji

- Wypracowanie i wprowadzenie centralnego doboru do Policji.

- Wprowadzenie jednolitych kryteriów przy zachowaniu całkowitej bezstronności i zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn.
- Zapewnienie jawności wyników postępowania kwalifikacyjnego.
- Promowanie aktywnej polityki kadrowej, prowadzonej przez komórki doboru KWP.
- Umożliwianie, w szerszym zakresie, odbywania stażu w Policji studentom i absolwentom wyższych uczelni.

Cel funkcjonalny 2

Wdrożenie czytelnych zasad rozwoju i awansu zawodowego

- Wprowadzenie w życie systemowych rozwiązań organizacyjnych w odniesieniu do awansu zawodowego wyzwoli dodatkową motywację funkcjonariuszy do stałego doskonalenia umiejętności oraz pogłębienia wiedzy zawodowej. Do podstawowych zadań w tym zakresie należy:
- Zapewnienie jednolitych kryteriów rozwoju zawodowego i awansu dla wszystkich funkcjonariuszy oraz pracowników.
- Opracowanie katalogu wymagań z zakresu wiedzy i umiejętności wymaganych na konkretnych stanowiskach.
- Wprowadzenie, jako standardu, opisu stanowisk pracy.
- Wprowadzenie możliwości awansu poziomego, co ma zapewnić możliwość rozwoju zawodowego na tym samym stanowisku pracy.
- Stworzenie profesjonalnego systemu rezerwy kadrowej, którego podstawą byłyby wyłącznie kompetencje.
- Zapewnienie obiektywnego i jawnego wyboru najlepszych kandydatów na stanowiska kierownicze.

Cel funkcjonalny 3

Sprawne zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych policjantów i pracowników Policji

- Modyfikowanie programów nauczania poprzez przeniesienie głównego nacisku nauki z teorii na praktykę.

- Standaryzacja kosztów szkolenia i wyposażenia jednostek dydaktycznych w sprzęt i materiały.
- Wypracowanie standardów doboru i rozwoju kadry szkół policyjnych.
- Wypracowanie systemu pozyskiwania wykładowców, ocena wykładowców kontraktowych.
- Podniesienie efektywności doskonalenia zawodowego, realizowanego w jednostkach szkoleniowych oraz jednostkach Policji.
- Wypracowanie nowej formuły kształcenia kadr kierowniczych Policji.
- Rozwijanie systemów nauki języków obcych i upowszechnianie technologii informatycznych w procesach edukacyjnych.
- Rozwijanie współpracy Szkół Policyjnych z ośrodkami badawczymi i wyższymi uczelniami, w pracach badawczych, w obszarach istotnych dla Policji.
- Wspieranie jednostek terenowych przez szkoły Policji w procesie doskonalenia zawodowego, wydawania publikacji, delegowania wykładowców oraz wykorzystanie - w ramach szkolenia na odległość - internetu i intranetu.
- Włączenie się w działania CEPOL (*European Police College*) oraz uczestnictwo w inicjatywach szkoleniowych o charakterze międzynarodowym (MEPA, AEPC).
- Uzupełnienie oferty szkoleniowej pozwalającej na stałe podwyższanie kwalifikacji kadr Policji.
- Wdrożenie do praktyki standardów i modułów szkoleń, uwzględniających praktyczne aspekty współpracy europejskich służb policyjnych.
- Wypracowanie systemu certyfikacji procesów dydaktycznych i wspomagających, a także wdrożenie systemu monitorowania potrzeb szkoleniowych, ewaluacji szkolenia i weryfikacji kompetencji zawodowych kadry dydaktycznej.

Cel funkcjonalny 4

Wdrożenie efektywnych metod zarządzania jednostkami Policji

- Opracowanie i wdrożenie koncepcji podejścia procesowego w całej Policji.
- Wykorzystanie zasad zarządzania przez cele, benchmarkingu i ewaluacji do identyfikacji i eliminacji niesprawności i zagrożeń.

- Skrócenie przebiegów procesów decyzyjnych oraz przenoszenie uprawnień na niższe poziomy zarządzania.
- Wdrożenie przeglądów zarządzania, procesów samooceny jednostek policyjnych i centralnej bazy dobrych praktyk.
- Rozszerzenie procesu delegowania zadań, polegającego na przydzielaniu obowiązków, przekazywaniu uprawnień do wykonania zadań i określenie jasnej odpowiedzialności za wyniki.
- Wdrożenie systemu zachęt materialnych i pozamaterialnych, promującego innowacyjność i wysoką jakość pracy policjantów i urzędników Policji, a także elastycznego systemu płac dla kadry kierowniczej, uzależnionego od uzyskiwanych efektów.
- Utworzenie akredytowanej jednostki certyfikującej personel i systemy zarządzania.
- Przestrzeganie na każdym szczeblu zarządzania wartości istotnych dla Policji, w tym przede wszystkim zasad etyki zawodowej.
- Wdrożenie programu skutecznej poprawy komunikacji wewnętrznej. Rzetelna, kompletna, aktualna informacja, adekwatna do oczekiwań odbiorcy, pozwoli na sprawny przepływ tych informacji, a jednocześnie umożliwi wszystkim policjantom skuteczne porozumiewanie się.
- Ustanowienie efektywnych sposobów wymiany informacji ze społecznościami lokalnymi w celu zapewnienia stałego monitorowania i rozwijania wzajemnej współpracy.
- Uzyskanie przez laboratoria kryminalistyczne akredytacji PCA, a przez jednostki Policji i szkoły policyjne certyfikatu ISO będzie traktowane jako minimum starań dla zapewnienia sprawności zarządzania jednostkami i wiarygodności wobec społeczeństwa.
- Wprowadzenie odłożonego w czasie monitorowania (za pomocą mierników) zmian organizacyjnych i funkcjonalnych oraz wdrożenia rozwiązań systemowych, zmierzających do okresowej oceny wprowadzonych regulacji prawnych i strukturalnych.
- Ustanowienie i wdrożenie użytecznych wskaźników efektywności działania, służących ocenie osiągniętych celów.
- Stosowanie zasady ekonomicznej analizy kosztów podejmowanych inwestycji, przy planowaniu konkretnych działań, akcji, szkoleń, wizyt

studyjnych lub wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych czy strukturalnych.

- Wdrożenie czytelnego i dostępnego systemu sprawozdawczego.

Cel funkcjonalny 5

Wdrożenie elastycznego systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

W dobie społeczeństwa obywatelskiego istnieje konieczność bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Oznacza to kierowanie tych samych zasobów, w maksymalnym stopniu, do zadań związanych z zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa. Z tego powodu efektywna alokacja zasobów kadrowych stanie się priorytetowym zadaniem Policji.

- Atestowanie stanowisk pracy i zidentyfikowanie obszarów zadaniowych przeznaczonych do realizacji przez pracowników Policji w celu „uwalniania” stanowisk policyjnych z zadań wspomagających i przekazywanie ich realizacji podmiotom zewnętrznym.
- Weryfikowanie i minimalizowanie zaangażowania Policji w obszarach nie związanych z zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa mieszkańców.
- Pozyskanie dla Policji dodatkowych stanowisk w korpusie urzędników służby cywilnej.
- Wzmocnienie etatowe służb patrolowych, konwojowych i Policji autostradowej.
- Wzmocnienie sieci jednostek specjalistycznych do ochrony określonych obszarów, a także priorytetowe podejście do alokacji etatów policyjnych w dużych aglomeracjach miejskich i na wschodniej granicy UE.
- Kształtowanie struktur organizacyjno-etatowych na podstawie wyników badań modelowo-projektowych, z wykorzystaniem informatycznych systemów wspomagających (system DIANA).
- Wzmocnienie roli KGP i KWP jako centrów programowo-wspierających przy jednoczesnym redukowaniu funkcji wykonawczych i ograniczeniu etatowym.

Cel funkcjonalny 6

Rozszerzenie współpracy transgranicznej i międzynarodowej zapewniające wysoką pozycję polskiej Policji w wymiarze unijnym i regionalnym.

Realizacja zadań w tym obszarze, z jednej strony pozwoli na kształtowanie europejskiej polityki bezpieczeństwa zgodnie z interesem narodowym, z drugiej zaś, będzie budowała prestiż Policji na arenie międzynarodowej. Do podstawowych zadań w tym zakresie należy:

- Pełne włączenie się polskiej Policji w europejskie mechanizmy współpracy służb porządku publicznego.
- Zapewnienie udziału polskiej Policji w kształtowaniu decyzji kierunkowych w zakresie zapobiegania i zwalczania przestępczości w wymiarze wspólnotowym i regionalnym.
- Udział polskich przedstawicieli we władzach zarządzających Europolem.
- Wzrost aktywności i skuteczności działania oficerów łącznikowych.
- Wzmocnienie roli Międzynarodowego Centrum Szkolenia Policji i Wyższej Szkoły Policji w zakresie przekazywania nowoczesnych standardów zarządzania organizacjami policyjnymi dla partnerów wschodniej części Europy oraz wsparcie tych państw w zakresie standardów pracy służb policyjnych w ramach programu INTERREG i programu „Wzmocnienie zdolności zarządczych Policji w Obwodzie Kaliningradzkim, na Litwie i na Ukrainie”.
- Uzyskanie przez polską Policję zdolności do podejmowania działań w ramach Europejskiej Polityki Obronnej i Bezpieczeństwa (European Security and Defence Policy - ESDP), zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej, w szczególności poprzez utworzenie Międzynarodowego Oddziału Policji (Integrated Police Unit IPU).

Cel funkcjonalny 7

Zapewnienie wspomaganie informatycznego

- Przygotowanie systemów informatycznych do pełnej realizacji wymogów Konwencji Schengen i pełne upowszechnienie zasobów SIS.
- Zapewnienie zgodności prawa pozostającego we właściwości Komendanta Głównego Policji z wymaganiami dorobku Schengen, odnoszącego się do SIS II.
- Wykorzystanie nowoczesnych technologii teleinformatycznych do szybszej i bardziej efektywnej obsługi obywateli i wspomżenia procesu

dydaktycznego w ramach informacji i usług świadczonych przez Policję on-line

- (e-administracja, e-learning).
- Zapewnienie wszystkim jednostkom szczebla podstawowego pełnego dostępu do policyjnych i pozapolicyjnych (PESEL, CEPIK, itp.) systemowych baz danych.
- Stworzenie infrastruktury teleinformatycznej mobilnego dostępu do baz danych.
- Podejmowanie działań zapobiegających możliwym próbom penetracji policyjnych baz danych przez podmioty nieuprawnione, w tym ugrupowania terrorystyczne, ekstremistyczne oraz zorganizowane grupy przestępcze.
- Rozbudowa krajowych systemów informacyjnych, z uwzględnieniem możliwości wykorzystania zasobów Policji zagranicznych i instytucji UE.
- Udoskonalanie narzędzi techniczno-kryminalistycznych (np. system AFIS, FANTOMAS, GENOM, itd.).

Cel funkcjonalny 8

Racjonalizacja wykorzystania środków finansowych i zasobów rzeczowych

- Podporządkowanie budżetu Policji realizacji celów strategicznych w celu osiągnięcia racjonalizacji wydatków.
- Ograniczenie wydatków ponoszonych dotychczas na realizację zadań niezwiązanych z działalnością podstawową i zwiększenie wydatków inwestycyjnych na poprawę infrastruktury technicznej.
- Ocenianie ponoszonych wydatków inwestycyjnych pod kątem ich wpływu na wzrost efektywności działania Policji, a nie jedynie w perspektywie wzrostu majątku pozostającego w dyspozycji Policji.
- Szersze wykorzystywanie wewnętrznego audytu finansowego w doskonaleniu wydatkowania środków finansowych z uwzględnieniem proporcji między wysokością nakładów finansowych a osiągnięciem zaplanowanego celu.
- Poprawa stanu istniejącej infrastruktury lokalowej jednostek Policji szczebla podstawowego oraz doposażenie ich w nowoczesny sprzęt, środki

techniczne i transportowe w stopniu stosownym do zakresu wykonywanych zadań.

- Wzmocnienie środków ochrony indywidualnej policjantów oraz wsparcie modernizacyjne jednostek przygranicznych na wschodniej granicy UE.

Cel funkcjonalny 9

Pozyskiwanie i efektywne wykorzystanie środków finansowych ze źródeł zagranicznych i krajowych

- Przygotowanie pod względem organizacyjno-kadrowym pracowników zajmujących się merytoryczną obsługą zewnętrznych źródeł finansowania Policji, w tym w Komendach Wojewódzkich Policji
- Aktywne (zgodne z prawem) poszukiwanie partnerów do współfinansowania projektów rozwojowych Policji, co pozwoli na znaczące usprawnienie funkcjonowania.
- Skuteczne wykorzystanie finansowania Policji z „Mechanizmu Norweskiego” i funduszy „Schengen”.
- Skuteczne pozyskiwanie środków z jednostek samorządu terytorialnego.
- Uczestniczenie w europejskich programach „twinningowych”, kierowanych do krajów spoza UE, co pozwoli na absorpcję środków finansowych i pośrednie obniżenie kosztów składki członkowskiej w EUROPOLU.

1.5.3 CEL STRATEGICZNY III - POPRAWA WIZERUNKU POLICJI W SPOŁECZEŃSTWIE I WZROST ZAUFANIA SPOŁECZNEGO DO POLICJI

Zdolność Policji do skutecznego wypełniania swoich zadań zależy między innymi od stopnia jej społecznej akceptacji, a także od tego na ile potrafi zasłużyć na szacunek i uznanie w społeczeństwie.

Zaufanie społeczeństwa do Policji jest niezbędne, by można było wspólnie z lokalnymi społecznościami efektywnie rozwiązywać problemy przestępczości, lęku społecznego i zagrożeń porządku publicznego.

Największym zagrożeniem dla personelu jest nadmiar obciążeń, stresujący charakter służby, w tym rozgoryczenie i częste głębokie niezadowolenie w miejscu zatrudnienia. Innym niebezpieczeństwem jest brak pozytywnych wyzwań i okazji do uczenia się nowego. Stagnacja demoralizuje, skłania do izolowania się, popadania w pesymizm, a nawet w stany depresyjne, co powoduje utratę poczucia własnej wartości, niszczy kreatywność. Nieprawidłowości, co do sposobów określania zadań na poszczególnych stanowiskach oraz stosowanych metod kierowania ludźmi, odbierają pracownikom poczucie kontroli i wpływu na ich pracę. Powstaje wtedy syndrom „zaprzeczania”, który jest jednym z elementów toksyczności miejsca pracy. By nie dopuścić do świadomości kłopotliwych odczuć, pracownicy sięgają po leki (np. środki przeciwbólowe), papierosy, alkohol, czy też uprawiają hazard. Sytuacje takie zdecydowanie wpływają na społeczne opinie o Policji.

Realizacja powyższych założeń odbywać się będzie poprzez następujące cele funkcjonalne.

Cel funkcjonalny 1

Poprawa wizerunku Policji w społeczeństwie

- Stworzenie w Policji przejrzystej i funkcjonalnej struktury public relation, obejmującej współpracę z mediami, promocję Policji, komunikację zewnętrzną i wewnętrzną oraz określenie precyzyjnych zadań dla tych komórek w całej Policji w celu powstania spójnej i przemyślanej polityki dotyczącej wizerunku Policji oraz zapewnienia społeczeństwu pełnej i obiektywnej informacji o pracy całej formacji.
- dynamizowanie lobbingu na rzecz Policji, rozumianego jako szerokie przedstawianie przedstawicielom władz państwowych, samorządowych, radnym, środowiskom opiniotwórczym, naukowym oraz mediom, wszystkich - wewnętrznych i zewnętrznych - uwarunkowań funkcjonowania oraz wskazanie sposobów usprawnienia pracy Policji.
- Lobbing na rzecz Policji musi być zadaniem wszystkich policjantów, ze szczególnym uwzględnieniem jej kierownictwa, zwłaszcza najwyższego.
- Budowanie zaufania do Policji poprzez poprawę jakości obsługi interesantów, konsekwentną realizację programu wsparcia ofiar przestępstw, profesjonalizm działania Policji, szybką reakcję na zagrożenia i rzetelne publiczne wyjaśnianie skarg na działania Policji.

- Stwarzanie warunków i motywacji do udziału jednostek Policji w konkursach Urzędu Służby Cywilnej na „Przyjazny Urząd” i udział w regionalnych oraz krajowym konkursie „Polskiej Narody Jakości”.

Cel funkcjonalny 2

Zwalczanie korupcji i patologii w Policji

- Rozbudowa Biura Spraw Wewnętrznych.
- Zaktywizowanie przełożonych do przeciwdziałania korupcji w Policji.
- Stworzenie klimatu dezaprobaty dla działań korupcyjnych w Policji.
- Przywrócenie standardów honorowego, etycznego postępowania, upowszechnienie standardów postępowania urzędniczego i uprawnień przysługujących obywatelom.
- Pełne realizowanie prawa obywateli do informacji publicznej.
- Ograniczanie możliwości zaistnienia nadzwyczajnych wypadków w Policji.
- Stworzenie pracownikom możliwości otwartego wyrażania skarg oraz opracowywania własnych sposobów realizacji powierzonych zadań.
- Zapewnienie możliwości przejęcia części odpowiedzialności przez personel za działalność Policji poprzez współdziałanie w podejmowaniu decyzji.
- Ograniczenia zjawisk patologii służby (alkoholizm, agresja, tendencje autodestrukcyjne, itp.) oraz wdrożenie systemów przeciwdziałania tym zachowaniom.

Cel funkcjonalny 3

Rozwijanie współpracy Policji z organami samorządu terytorialnego i innymi podmiotami zewnętrznymi w zakresie realizacji oczekiwań i postulatów lokalnych społeczności.

- Rozwijanie i dynamizowanie współpracy Policji z organami samorządu terytorialnego na poziomie gminnym i powiatowym w zakresie znacznie szerszym od ustawowego minimum.
- Opracowywanie, wspólnie z władzami gmin i powiatów, planów poprawy porządku i bezpieczeństwa, przy maksymalnym wykorzystaniu lokalnych instytucji i organizacji pozarządowych oraz ich weryfikacja poprzez uczestnictwo w konkursie „Bezpieczna Gmina”.

- Wykorzystywanie różnorodnych form współpracy ze społeczeństwem do pozyskiwania pełnego zakresu informacji o oczekiwaniach społecznych do Policji, a także o efektach pracy lokalnych jednostek Policji.
- Ukierunkowanie działalności profilaktycznej Policji na dzieci i osoby starsze oraz przeciwdziałanie i zwalczanie patologii społecznych.

Powyższe cele zostały opracowane na podstawie wyników analizy SWOT, z której jasno wynika, iż zadania jakie zostały postawione przez Komendę Główną Policji są możliwe do zrealizowania tylko w przypadku wdrożenia pełnego procesu zarządzania strategicznego, bez którego żadna organizacja nie jest w stanie poprawnie spełniać swoich zadań.

Należy zwrócić też uwagę, iż bez podjęcia decyzji przez „zarząd firmy” o rozpoczęciu procesu zarządzania strategicznego, a co za tym idzie wykonania analizy niemożliwym było by identyfikacja słabych stron i zagrożeń dla tej organizacji, a także wskazania mocnych stron i szans.

Wynik analiz wskazujący na strategię defensywną jako strategię optymalną dla policji wskazuje na bardzo trudną sytuację przede wszystkim wewnętrzną organizacji, a co za tym idzie zrealizowanie założonych celów funkcjonalnych i strategicznych jest dopiero po wewnętrznej naprawie samej instytucji policji.

1.6 JEDNOSTKA POLICJI JAKO ZAKŁAD PRACY

Polscy socjologowie posługują się wieloma terminami na określenie zakładu pracy. Niektórzy z nich uważają, że zakład pracy to: jednostka organizacyjno-ekonomiczna, zbiorowość ludzka, instytucja, wspólnota, organizacja przemysłowa, instytucja społeczna, grupa społeczna, społeczność produkcyjna, dla drugich zaś organizacja społeczna, społeczność ludzka, sieć więzi społecznych, system ról społecznych, organizacja, system społeczny, instytucja produkcyjno - społeczna.

W tych różnych określeniach uwidaczniają się przynajmniej dwie orientacje teoretyczne. Jedna z nich akcentuje elementy strukturalno - funkcjonalne : zakład pracy jest układem elementów, systemem społecznym, technicznym, organizacyjnym, urzeczywistniającym określone cele zakładu i spełniającym oczekiwania załogi. Wymaga to pewnego stopnia integracji wewnętrznej (pracowników, granych przez nich ról i pełnionych funkcji) i zewnętrznej (zahamowania działań zakładu z oczekiwaniami otoczenia).

Druga orientacja podkreśla w definicjach zakładu pracy: więzi społeczne, elementy wspólnotowe, czynniki współdziałania grupy społecznej zakładu pracy, a więc wszystko to, co ma przede wszystkim charakter społeczny, a nie organizacyjny, funkcjonalny, strukturalny.

I właśnie ta druga orientacja jest podstawą charakterystyki Jednostki Policji jako zakładu pracy. Określając Jednostkę Policji w kategorii zakładu pracy należy stwierdzić, iż jest to policyjna grupa pracownicza powołana do zaspokojenia potrzeb społecznych w dziedzinie umacniania bezpieczeństwa, ładu i porządku publicznego, uprawniona do wykonywania określonych czynności w tym zakresie oraz wyposażona w środki i urządzenia potrzebne do realizacji jej zadań²⁹. Czynnikiem, które decydują o funkcjonowaniu jednostki są m.in. jej funkcjonariusze. Praca ich przesądza o jej istnieniu, trwaniu i rozwoju. Funkcjonariusze Policji są twórcami wartości, norm i wzorców zachowań. Formułują cele i zadania jednostki. Ich sylwetki osobowościowe, stopień zaangażowania zawodowego, umiejętność wykonywania czynności służbowych i ich wysoka jakość stanowią ostatecznie o jakości działania całej jednostki Policji.

1.7 SPECYFIKACJA PRACY W POLICJI

Pracę zawodową funkcjonariusza Policji określa się mianem służby. U źródeł tego określenia tkwi niewątpliwie pewna tradycja historyczna - podobieństwo zadań i charakteru pracy do służby wojskowej i tych służb cywilnych, które cechowało szczególnie poświęcenie, ofiarność i zaangażowanie w pracę. W istocie służby zawiera się szczególnie zaangażowanie w powierzone pracownikowi zadania. Praca funkcjonariusza nie ogranicza się do czynności, które można ująć w ścisły katalog zadań i technicznych reguł postępowania. Źródłem efektów jego pracy jest umiejętność wychodzenia naprzeciw nowym zadaniom. Istotną cechą służby jest to, iż funkcjonariusz zobowiązany jest stale niezależnie od formalnych godzin pracy, reagować na wszelkie naruszenia porządku i bezpieczeństwa. Oznacza to także ciągłą gotowość funkcjonariusza do podjęcia się każdego nowego zadania. Swoistość służby policyjnej podkreśla paramilitarny charakter organów porządku i bezpieczeństwa. Zasada hierarchizacji i system rozkazodawstwa określają pewne zewnętrzne formy postępowania, które upodabniają Policję do służby wojskowej. Mimo, iż funkcjonariusz pracuje w scentralizowanej strukturze połączonej

²⁹ T. Cichosz, A. Komar, op. cit., s. 53.

z autokratycznym stylem zarządzania, podejmuje znaczną część decyzji samodzielnie, co wymaga od niego dużej samodyscypliny i samokontroli. Charakter pracy funkcjonariusza i istota służby wymagają narażenia jego życia, zdrowia i godności osobistej. Funkcjonariuszowi nie wolno odstępować od ochrony wartości wyższego rzędu, nawet jeśli grozi mu duże niebezpieczeństwo podczas gdy istnieje chociaż niewielka szansa uchronienia zagrożonej społecznej wartości. Pracę funkcjonariusza charakteryzuje ciągły kontakt z ludźmi, najczęściej świadomie odrzucającymi niektóre wartości społeczne, łamiącymi normy prawne, moralne i zasady współżycia społecznego.

W służbie w Policji szczególne znaczenie ma zachowanie tajemnicy służbowej. Na jej tle pojawia się zagadnienie swoistej sprzeczności, jaka występuje między publicznym charakterem prac organów porządku publicznego a niejawnością wielu czynności funkcjonariusza, mających z reguły większe znaczenie dla jednostki i społeczeństwa niż pozostałe jawne działania. Przeważająca większość tych czynności ujawnia się po pewnym czasie, ale w trakcie ich wykonywania kontrola społeczna sprowadza się głównie do mechanizmu kontroli wewnątrzzakładowej. Z „tajnością” pracy funkcjonariusza Policji wiąże się również zagadnienie „tajności” jego sukcesów zawodowych. Wyniki pracy funkcjonariuszy wielu komórek organizacyjnych Policji muszą być znane tylko najbliższym współpracownikom i przełożonym. Brak uznania społecznego może wywołać poczucie izolacji społecznej. Stąd też od przełożonych wymaga się szczególnie obiektywnej i sprawiedliwej oceny każdego podwładnego funkcjonariusza.

Pracę funkcjonariuszy Policji charakteryzuje niezwykle szeroki zakres styczności społecznej. Z racji wykonywania swych obowiązków służbowych funkcjonariusze Policji działają w różnorodnych grupach społecznych, zwłaszcza w środowiskach przestępczych. Narażeni są z jednej strony na negatywne oddziaływanie tych środowisk, z drugiej zaś - ciągle obracanie się w kręgu przestępstw i innych zjawisk społecznie negatywnych może kształtować określone cechy osobowości zawodowej np. podejrzliwość, niekiedy przenoszona nawet poza sferę życia służbowego.

Cel, jakiemu służy Policja, wpływa również na siłę więzi społecznej w tym zawodzie. W systemie społecznym Policji wśród funkcjonariuszy istnieje wiele różnorodnych typów więzi. Do najistotniejszych należą: więź zawodu i pracy (służby

zawodowej), więź jednostki organizacyjnej, więź koleżeńska, więź wspólnego losu, więź hierarchii oraz więź instytucjonalna.

Więź zawodu i pracy

Więź ta wyraża łączność ludzi o identycznym lub zbliżonym charakterze pracy. Policjantów pomimo różnych specjalności łączą przede wszystkim zadania mające na celu ochronę bezpieczeństwa obywateli. Sama wspólna służba, łącząc ludzi w niej uczestniczących, odgrywa ważną rolę więziotwórczą. Do kształtowania się tej więzi przyczynia się podobieństwo funkcji, kwalifikacji zawodowych, warunków pracy, a także podobna pozycja społeczna. Wpływa to na identyfikację z zawodem i poczucie wspólnoty kadry policyjnej. Trwałe wykonywanie zawodu, przebywanie przez dłuższy czas w tym samym środowisku kształtuje osobowość pracownika, jego nawyki i sposób zachowania, swoisty styl życia, ideologie zawodowe. To zaś przyczynia się do przejmowania przez uczestników tego środowiska dominującego w nim systemu wartości. Na kanwie wspólnie wykonywanej pracy tworzą się więzi emocjonalne i społeczne o charakterze wspólnoty. Praca stwarza bazę dla rozwoju kontaktów i trwałych więzi między ludźmi.

Swoistość zawodu policjanta i odpowiadających mu więzi zawodowych akcentuje mundur - symbol pełnienia funkcji policyjnych. Mundur i związany z nim określony sposób zachowania się umacnia też poczucie jedności wewnętrznej policji. Grupa policjantów jest także silnie związana ze sobą przez fakt posiadania swoistej etyki i obyczajów. Problem godności zawodu występuje szczególnie mocno tam, gdzie przedmiotem działania jest człowiek, i wtedy, gdy zawody te reprezentują jakąś grupę nadrzędną, gdy ich przedstawiciele mają bezpośredni wpływ na losy jednostek i społeczeństwa. Policja stanowi swoiste środowisko pracy, złożone z jednostek i instytucji policyjnych.

O skuteczności jej działania decydują dyscyplina i integracja wszystkich funkcjonariuszy. Działalność Policji jest ukierunkowana głównie na sytuacje zagrożenia życia i zdrowia obywateli oraz ochronę ich mienia. Policja to jednak nie tylko instytucja paramilitarna, lecz także organizacja społeczna.

Funkcję integracyjną pełnią również zwyczaje i obyczaje ukształtowane w Policji. Istnienie norm etycznych oraz kulturowych powszechnie zwyczajów i obyczajów wpływa na zachowanie, zapobiegając w pewnej mierze wewnętrznym

konfliktom. Etyka zawodowa oraz zwyczaje i obyczaje, zaakceptowane przez społeczność policyjną, określają zachowanie się poszczególnych policjantów, regulują ich postępowanie. Wytworzone w ten sposób normy grupowe, stanowiące zespół ustaleń regulujących zachowanie policjantów, pełnią nader istotną funkcję integracyjną.

Zawody o długoletniej tradycji, jak prawnika, lekarza, nauczyciela, duchownego, policjanta wytworzyły własne kodeksy postępowania i zestawy norm etycznych. Osoby wykonujące te zawody w wyniku długoletniego i specjalistycznego kształcenia zdobywają wiedzę, która umożliwia im świadczenie określonych usług.

Grupy te są jednak czymś więcej niż zespołem ludzi posiadających określone umiejętności, rozbudzają one, bowiem poczucie identyfikacji grupowej oraz system organizacyjny niezbędny do ich wewnętrznego funkcjonowania. Swoiste dla nich standardy zachowania i normy etyczne pełnią funkcję integracyjną i utrwalają zawodową odrębność. Owe normy, zachowania i standardy stanowią też kryteria wartościowania, oceny zachowań i kształtują postawy osób należących do uznającej je grupy zawodowej.

Praca w Policji jest źródłem więzi podmiotowej, która obejmuje takie zjawiska jak: życie się ludzi i poczucie związków z zespołem, chęć współdziałania, wzajemna sympatia, wzajemne zaufanie, poczucie bezpieczeństwa, akceptacja przełożonego.

Życie i poczucie związania z zespołem pracowniczym wyraża się w chęci pozostania w zespole, co jest wskaźnikiem atrakcyjności grupy dla jej członka.

1.7.1 WIĘŹ JEDNOSTKI POLICYJNEJ

Na więź zawodu i pracy nakłada się częściowo więź jednostki policyjnej. Przejawia się ona w spójności wewnętrznej grup policjantów oraz w ich przywiązaniu do macierzystej jednostki. Jednostka policyjna jest systemem społecznym, jest środowiskiem wychowawczym, a nie tylko miejscem, gdzie zarabia się pieniądze.

W miejscu pracy zawodowej, w jej systemie społecznym, gdzie spędzamy szczególnie dużą część swego życia, kształtuje się nasza osobowość.

1.7.2 WIĘŹ KOLEŻEŃSKA

Ten rodzaj więzi kształtuje się zwykle na gruncie pracy zawodowej na bazie wspólnych doświadczeń służby policyjnej. Jest ona wtórna, pochodna w stosunku do więzi formalnej. Bywa też tak, że policjanci utrzymują zażyłe kontakty towarzyskie

głównie z osobami z poza środowiska policyjnego albo z osobami ze środowiska policyjnego, ale służącymi w innej jednostce. Na gruncie tych więzi tworzą się grupy nieformalne, które wpływają często bardzo silnie na zachowanie poszczególnych grup. Człowiek czuje się źle nie mając oparcia w grupie, w której wzajemne kontakty mają charakter bezpośredni i bliski. Jednakże tym, co determinuje wzajemne stosunki między ludźmi w Policji, nie są powiązania osobiste, lecz ustalone zależności służbowe.

1.7.3 WIĘŹ HIERARCHII

Łączy ona w sobie system władzy i podporządkowania. Jest to szczególna cecha zawodu policjanta, w którym związek jednostki z hierarchiczną strukturą społeczną instytucji jest silniejszy niż w innych zawodach. Hierarchiczna struktura społeczna jednostki policyjnej i system ról społecznych wynikających z tej struktury zapewniają funkcjonowanie grupy policjantów jako pewnej całości, zapewniają realizację celów (zadań) instytucji. System ról w grupie funkcjonariuszy jednostki policyjnej stanowi układ zhierarchizowany, co znaczy, że pewne role w grupie są nadrzędne, a inne podrzędne. Tak wyróżnioną (nadrzędną) jest rola przełożonego, z której wynika całość praw i obowiązków przywódcy formalnego, jakim jest przełożony a zarazem jego pozycja społeczna. Rola społeczna i pozycja społeczna są ze sobą ściśle związane. Hierarchiczna struktura i pozycja formalna przełożonych nie wyklucza ich troski o zdobycie poważania i życzliwości podwładnych. Przełożony utrzymujący tego typu stosunki z podwładnymi staje się bardziej przywódcą i organizatorem niż autorytatywnym zwierzchnikiem.

1.7.4 WIĘŹ WSPÓLNEGO LOSU

Istnieje wówczas, gdy ludzie są związani wspólnymi interesami, dążeniami, przywilejami, czy też niebezpieczeństwem, np. w sytuacji zagrożenia czy klęski żywiołowej. Stanowi ona wówczas splot związków zarówno materialnych, jak też niematerialnych. Więź wspólnego losu, wynikająca np. z jednakowego położenia funkcjonariuszy, doznawania niewygód, niepokoju i niepewności, wzmacniania wzajemną zależnością i więzami uczuciowymi prowadzi do głębokiej integracji ludzi.

1.7.5 WIĘŹ INSTYTUCJONALNA

Ten rodzaj więzi, zwany też zrzeszeniową jest głównie wynikiem działalności wewnątrz jednostki policyjnej instytucji takich, jak klub sportowy np. TS WISŁA, organizacje kulturalne PTTK, stowarzyszenia np. INTERNATIONAL POLICE ASSOCIATION - POLISH SEKTION. Ludzie przebywając w danej grupie przez dłuższy czas, np. uprawiając tę samą dyscyplinę sportu, wykonując wspólnie jakąś pracę, regularnie dyskutują na pewne tematy w czasie zebrań czy też spotkań towarzyskich wywierają na siebie wzajemnie wpływ, który wyraża się w treści procesów komunikacyjnych. Wynikiem tych procesów komunikacyjnych jest często zgodność i podzielenie poglądów członków danej grupy na temat „wspólnych obiektów”. Skutkiem ukształtowanych w ten sposób poglądów może być wzrost integracji grupy a zarazem niej tolerancyjny i otwarty stosunek wobec „obcych”.

Z drugiej strony - brak zgodności poglądów w grupie prowadzi do zablokowania możliwości realizacji wspólnych celów. Należy zwrócić uwagę na fakt, że podzielone przez grupę postawy wykazują dużą odporność na zmiany. Jest to zjawisko ważne z punktu widzenia istnienia grupy jako pewnej całości, gdyż wspólnota postaw wobec spraw istotnych dla całej grupy wzmacnia jej spójność.

Bibliografia

1. Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my*, „Personel”, wrzesień 1996.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, 2001.
3. Cichosz T., Komar A., „Socjologia dla policjantów”, Wydawnictwo WSPol Szczytno 1996.
4. E. Mckenna, Nick Beech „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Wydawnictwo Gebethner and S-ka, Warszawa 1997.
5. *Encyklopedia Powszechna*, Warszawa 1974, t. II.
6. Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej*, Warszawa 1975.
7. Kłoskowska A., *Kultura masowa*, Warszawa 1964.
8. Siewierski B., *Czwarty wymiar czyli wartości kultury organizacyjnej*, „Personel”, styczeń 1998.
9. „Strategia Rozwoju Policji na lata 2005-2010”, Komenda Główna Policji, Warszawa 2004.
10. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1975.
11. Tamże.

12. Thomas P., Waterman R.H, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run*, New York 1982.
13. Zielnicki K., *Wartości nie na sprzedaż*, „Personel” lipiec-sierpień 1999.