

**Bartosz Murat**

---

---

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

## **Specyfika funkcjonowania polskiej Policji w relacji z oceną zachowań organizacyjnych w niej istniejących**

### **Streszczenie:**

W artykule na tle przedstawionego modelu i zasad funkcjonowania polskiej Policji podjęta została próba charakterystyki i oceny przyjętych i stosowanych w niej zachowań organizacyjnych. Autor odnosi się przy tym do wyznaczników jakie za pożądane w organizacji wskazuje nauka zarządzania. Zostaje podkreślone, że pomimo istnienia od wielu lat negatywnych zachowań organizacyjnych zarówno w kontekście wewnętrznym jak i zewnętrznym, które rzutują na jakość pracy Policji, nie podejmuje się skutecznych kroków mających rozwiązywać czy też zapobiegać występowaniu przedmiotowych problemów. Autor jest przekonany o konieczności kontynuowania dyskusji w tym temacie, która ostatecznie powinna służyć wypracowaniu optymalnego modelu zarządzania polską Policją.

**Słowa kluczowe:** organizacja polskiej Policji, zasady funkcjonowania, zachowania organizacyjne

---

### **Wprowadzenie**

Kluczową instytucją wypełniającą funkcję zapewnienia bezpieczeństwa obywateli i ochronę porządku publicznego w Polsce sprawuje Policja. Dominacja tej organizacji w sferze kształtowania bezpieczeństwa publicznego jest niepodważalna i przede wszystkim przez pryzmat jej funkcjonowania a właściwie skuteczności zarówno w zakresie zapobiegania i wykrywania czynów zabronionych a także wypełnianiu służebnej roli wobec społeczeństwa podlega ona ocenie.

Ocena funkcjonowania Policji dokonana z zewnątrz opiera się zawsze na tym co jest widoczne, namacalne, łatwe do zweryfikowania. Takie podejście nie będzie jednak wystarczające jeżeli nie uwzględni się tego wszystkiego co w istocie rozgrywa się w środowisku wewnętrznym wskazanej instytucji. To właśnie dopiero po uwzględnieniu szeregu czynników składających się na budowanie jakościowego wyznacznika zarządzania kapitałem ludzkim w tej organizacji będzie możliwe właściwe realizowanie procesu oceny zachowań organizacyjnych.

Autor opiera swój czysto teoretyczny wywód na podstawie doświadczeń i obserwacji zebranych w trakcie trwającej ponad 23 lata służby w Policji. Celem artykułu jest wskazanie i uwypuklenie istniejących problemów związanych z zarządzaniem i organizacją tej formacji z jednoczesnym zaznaczeniem trwającego dyskursu w tym przedmiocie. Brak przyjęcia zdecydowanego i czytelnego modelu zarządzania polską Policją powoduje szereg mankamentów związanych z wewnętrzną organizacją i zapewnieniem właściwej komunikacji interpersonalnej a także z jakością realizowanych zadań.

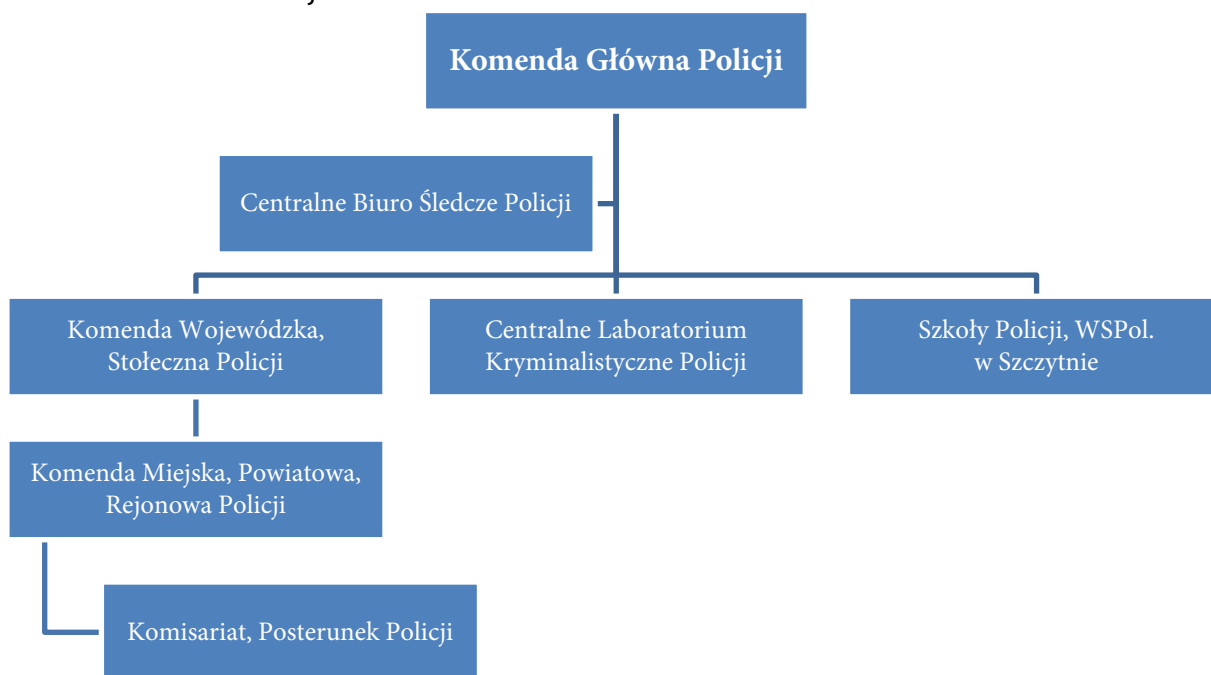
## Zarys organizacji polskiej Policji

Aktualnie obowiązujący w naszym kraju system organizacyjny Policji został ukształtowany z początkiem lat 90-tych ubiegłego stulecia. Ściślej rzecz biorąc podstawa prawną jego funkcjonowania stała się Ustawa o Policji z dnia 06 kwietnia 1990 r., która ze zmianami dokonanymi w czasie późniejszym jest wciąż powszechnie obowiązująca.

Policja w świetle ustawy ustrojowej jest formacją, która ma wielopoziomową, uporządkowaną strukturę. Organizacja terytorialna Policji odzwierciedla zasadniczo ogólny podział administracyjny państwa. Na poszczególnych szczeblach działają jednoosobowe organy reprezentujące administrację rządową:

- na szczeblu centralnym Komendant Główny Policji (podlegający właściwemu ministrowi do spraw wewnętrznych i administracji),
- na szczeblu wojewódzkim Komendant Wojewódzki Policji,
- na szczeblu powiatowym Komendant Powiatowy/Miejski Policji,
- na szczeblu gminy(miasta) Komendant Komisariatu Policji.

Policję jako zintegrowaną strukturę organizacyjną tworzy obok Komendy Głównej Policji 16 komend wojewódzkich Policji, Komenda Stołeczna Policji, 5 szkół Policji, 65 komend miejskich, 271 komend powiatowych i 7 komend rejonowych Policji oraz sieć komisariatów i posterunków Policji. Trzeba dodać, że w skład struktur Policji wchodzi również, Centralne Laboratorium Kryminalistyczne Policji oraz Centralne Biuro Śledcze Policji.



**Rysunek 1. Schemat struktury organizacyjnej Policji**

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia podporządkowania personalnego Komendant Główny Policji jest przełożonym wszystkich policjantów, natomiast komendanci wojewódzcy i powiatowi (miejscy) są przełożonymi funkcjonariuszy na terenie działania danej jednostki terenowej. Komendanta Głównego Policji powołuje

na wniosek ministra właściwego do spraw wewnętrznych i administracji prezes Rady Ministrów, komendanta wojewódzkiego powołuje i odwołuje minister właściwy do spraw wewnętrznych i administracji na wniosek Komendanta Głównego Policji i po zasięgnięciu opinii wojewody, która nie musi być wiążąca dla podjęcia decyzji o powołaniu na to stanowisko podobnie jak opinia starosty w przypadku powołania na stanowisko komendanta powiatowego (miejskiego) Policji przez komendanta wojewódzkiego Policji czy opinia właściwego wójta, burmistrza czy prezydenta miasta w przypadku powołania na stanowisko komendanta komisariatu Policji.

W skład polskiej Policji wchodzi funkcjonariusze zatrudnieni w służbach:

- kryminalnej,
- prewencyjnej,
- wspomagającej w zakresie organizacyjnym, logistycznym i technicznym.

Stan etatowy na dzień 01 stycznia 2018 r. wynosił 103 309 etatów przy faktycznym stanie zatrudnienia 98 786 policjantów<sup>1</sup>.

Faktyczny stan zatrudnienia w poszczególnych rodzajach służb Policji zobrazowany został w tab. nr 1. Najwięcej funkcjonariuszy pracuje w służbie prewencyjnej w skład której wchodzi m.in. komórki organizacyjne służby patrolowo-interwencyjnej, ruchu drogowego, dzielnicowi. Wyszczególniony rodzaj służby śledczej odnosi się wyłącznie do policjantów zatrudnionych w strukturach Centralnego Biura Śledczego Policji, natomiast służba kryminalna oznacza policjantów pełniących służbę w ramach struktur dochodzeniowo-śledczych, operacyjno-rozpoznawczych, techniki kryminalistycznej.

rodzaj służby	kierownictwo	kryminalna	śledcza	prewencyjna	wspomagająca
stan zatrudnienia	1785	29 667	1 848	61 631	2 867

**Tabela 1. Liczba zatrudnionych na dzień 1 stycznia 2018 roku w rodzajach służb Policji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Komendy Głównej Policji, [dostęp 24.10.2018] <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/120032,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2018-roku.html>.

Niepokojącym faktem jest na pewno na przestrzeni ostatnich kilkunastu miesięcy rosnąca liczba zwolnień funkcjonariuszy ze służby w Policji przy jednoczesnym nie wypełnieniu tej luki przez liczbę przyjęć do służby. Na przestrzeni całego roku 2017 zwolniono ze służby 5 364 policjantów a przyjęto 4 151<sup>2</sup>. Natomiast w okresie od 1 stycznia 2018 r. do dnia 31 maja 2018 r. zwolniono ze służby 1695 funkcjonariuszy przy przyjęciu 924 co daje faktyczną liczbę zatrudnionych policjantów na dzień 01 czerwca 2018 r.- 97 026<sup>3</sup>.

### Podstawowe zasady funkcjonowania

Tak jak wskazuje definicja z przywołanej wcześniej Ustawy o Policji, cyt. „Policja to umundurowana i uzbrojona formacja służąca społeczeństwu i przeznaczona do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego”<sup>4</sup>.

Istota wskazanej definicji wskazuje na paramilitarny charakter tej instytucji. Militaryzacja struktury organizacyjnej Policji ma na celu zapewnienie jednolitości, dyscypliny typu wojskowego, a także fachowości i profesjonalizmu<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> policja.pl, Stan zatrudnienia na dzień 1 stycznia 2018 roku, [dostęp 24.10.2018], <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/120032,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2018-roku.html>

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> InfoSecurity24, Lesiecki R.: Wakaty w służbach: po kilkanaście procent w SOP i SG, po kilka w policji i PSP, [dostęp 22.09.2018], <https://www.infosecurity24.pl/wakaty-w-sluzbach-po-kilkanascie-procent-w-sop-i-sg-po-kilka-w-policji-i-pszp>.

Podstawowymi zasadami organizacyjnymi są zasady przywołanych wcześniej jednoosobowych organów, centralizmu i hierarchicznego podporządkowania.

Obowiązujący w Polsce centralistyczny układ organizacyjny Policji wskazuje na traktowanie jej jako całość w odniesieniu do sprawowanych przez nią funkcji<sup>6</sup>. Przejawem tego jest to, że m.in. ustawodawca nie przypisuje zadań do realizacji konkretnym organom ale Policji jako całości. W tej sytuacji Komendant Główny Policji jako organ centralny realizując zasadę dekoncentracji kompetencji będzie z kolei przekazywał zadania do realizacji w ramach swojego aparatu pomocniczego czyli struktur Komendy Głównej Policji oraz przekazywał je organom podległym. Znajduje to odzwierciedlenie w Zarządzeniu nr 1041 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 września w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji. Powyższy akt prawny, z jednej strony przydzielił zadania poszczególnym jednostkom organizacyjnym Policji, z drugiej zaś wskazał na sposób ich realizacji. W konsekwencji powstał obszerny katalog o otwartym charakterze<sup>7</sup>.

Z zasadą centralizacji związana jest natomiast zasada dekoncentracji. Oznacza ona, że organom niżej usytuowanym w hierarchii przekazywane są zadania, które należą do kompetencji organów zwierzchnich. Odbywa się to w układzie terytorialnym lub rzeczowym<sup>8</sup>. Trzeba zaznaczyć, że w odniesieniu do tego ostatniego wskazanego układu przekazanie zadań nie będzie oznaczać ich niezależności w tym zakresie. W tym przypadku organ czy jednostka nadrzędna zachowują możliwość, z jednej strony wydawania poleceń w odniesieniu do realizacji przekazanych zadań, z drugiej zaś strony do przejmowania spraw, które są prowadzone w ich ramach.

Można ponadto wyróżnić dwa rodzaje dekoncentracji: prawną i faktyczną. Dekoncentracja prawna ma miejsce wówczas, gdy dane kompetencje zostaną przypisane konkretnym organom w sposób wymieniony w przepisach prawnych. Natomiast dekoncentracja faktyczna polega na przekazaniu kompetencji własnych przez organ wyższego rzędu organom niższego rzędu. Odbywa się to w drodze upoważnienia administracyjnego<sup>9</sup>.

Jak wynika z przyjętego modelu organizacyjnego utrzymanie Policji mieści się w katalogu zadań państwa a więc koszty związane z jej funkcjonowaniem pokrywane są z budżetu państwa. To właśnie ustawa budżetowa określa skład ilościowy a ściślej rzecz biorąc liczbę etatów w Policji. Nie jest to rozwiązanie właściwe ponieważ organizacja Policji co roku może stać się przedmiotem rozgrywek politycznych. Ponadto przesuwanie środków finansowych jest niezmiernie trudne po zatwierdzeniu budżetu. Dlatego normą stało się zjawisko nie zatrudniania co roku kilku tysięcy funkcjonariuszy, żeby ze środków uzyskanych z wakatów pokrywać bieżące wydatki bądź łątanie dziur finansowych, wynikających z powielanego (na zasadzie kopiuj- wklej) przygotowania budżetu na każdy kolejny rok<sup>10</sup>.

Dane dotyczące liczby wakatów w Policji obrazuje tabela nr 2. Wskazano w niej okres od dnia 1 stycznia 2011 roku do dnia 1 stycznia 2018 roku, w którym to okresie czasu stan etatowy był stały i wynosił 102 309 etaty. Uwaga dotyczy roku 2014, w którym z bliżej nieokreślonych przyczyn Komenda Główna Policji podaje stan liczbowy na dzień 01 kwietnia a nie na dzień 1 stycznia jak w innych latach.

4 Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 r. (Dziennik Ustaw z 1990 r. nr 30, poz. 179 ze zm.).

<sup>5</sup> J. Dobkowski, *Zasady organizacji Policji* [w:] E. Ura, S. Pieprzny (red), *Służby i formacje mundurowe w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej*, Rzeszów: RS Druk, 2010, s.312.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 314.

<sup>7</sup> P. Bogdalski, *Bezpieczeństwo kadrowe Policji na przykładzie przesłanek doboru do służby*, *Szczytno* 2015, s. 85-86.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 85.

<sup>9</sup> J. Niczyporuk, *Dekoncentracja administracji publicznej*, Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, 2006, s. 61.

<sup>10</sup> Z. Ścibiorek, B. R. Kuc, J. M. Moczyłowska, A. Letkiewicz, *Oddziaływanie na personel służb mundurowych*, Wydawnictwa Menadżerskie PTM Warszawa 2014, s. 66.

Od roku 2014 do roku 2017 widać stałą tendencję malejącą w liczbie wakatów; frapujące są za to dane na dzień 01 stycznia 2018 roku z uwzględnioną liczbą wakatów 4621.

rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
liczba wakatów w Policji	4893	4994	6191	5440	3534	3480	2385	4621

**Tabela 2. Liczba wakatów w Policji na dzień 01 stycznia w latach 2011-2018**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Komendy Głównej Policji, [dostęp 24.10.2018]

<http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/pozostale-lata>.

Szczególne rola polskiej Policji, na której to właśnie spoczywa największa odpowiedzialność w zakresie utrzymania porządku i bezpieczeństwa wśród wszystkich instytucji mieszczących się w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, musi przekładać się na jej kompetencje. W warunkach postępujących przeobrażeń społeczno-ekonomicznych na świecie kluczowego znaczenia nabiera sprawne zarządzanie organizacją. Trzeba to rozumieć jako umiejętność właściwego działania w powiązaniu z wyobraźnią i elastycznością celu strategicznego, dopasowania się do zmieniającego otoczenia, poprawy relacji ekonomicznych i zapewnieniu organizacji trwałego rozwoju. Te uwarunkowania muszą powodować to aby w Policji stale rosły wymagania dotyczące jakości zarządzania tak żeby organizacja mogła umiejętnie dostosowywać się do potrzeb i oczekiwań zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. Oznacza to konieczność tworzenia takiej strategii i taktyki działania, które umożliwiają dostosowanie jej struktury a także kompetencje do potrzeb i wymagań otoczenia w danym momencie ale także w przyszłości. Sprawne zarządzanie powinno oznaczać także to, że osiągnięte przez organizację efekty będą współmierne do nakładów pracy czy zaangażowanych zasobów bez obniżania jakości efektów. Podejmowane decyzje powinny zmierzać w kierunku zapewnienia odbiorcom-klientom satysfakcji a organizacji możliwe do zaakceptowania koszty i sposoby (procedury, algorytmy) postępowania. Dzięki takiemu rozwiązaniu Policja zapewni sobie wysoką jakość świadczonych usług społeczeństwu a oprócz tego zbuduje wizerunek organizacji przyjaznej ludziom i środowisku<sup>11</sup>.

### Charakterystyka i ocena zachowań organizacyjnych

Aktualnie polska Policja pomimo zachodzenia wielu zmian organizacyjnych, wprowadzania rozmaitych rozwiązań na różnych płaszczyznach działania nie posługuje się żadnym konkretnym, opracowanym, wdrożonym i realizowanym modelem zarządzania. Stosowany obecnie nosi cechy modelu centralistycznego aczkolwiek niekonsekwentnego. Wydaje się, że stanowi on zbiór raczej przypadkowych reguł i zasad a także nieuporządkowanych doświadczeń kierowników jednostek organizacyjnych Policji na poszczególnych szczeblach.

W strukturze Policji od zawsze poważnym problemem jest niska jakość przepływu informacji zarządczej. W wyniku tej sytuacji poszczególne szczeble organizacyjne nie generują działań uwzględniających punkt widzenia całej formacji. Wynikiem tego jest sytuacja, że każdy szczebel działa i reaguje tak jak gdyby inne szczeble były jednostkami zewnętrznymi, a nie częścią tej samej struktury jednocześnie mając tendencję uznawania własnego punktu widzenia za jedynie słuszny. Skutkiem tego jest bardzo mało przykładów pracy zespołowej opartej na różnych szczeblach organizacyjnych prowadzącej do kreacji nowych rozwiązań<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 60-61.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 74-75.

Większość odpraw służbowych nie służy wypracowywaniu kierunków rozwoju, lecz przekazywaniu dyrektyw z góry w dół, bez oczekiwania na informacje zwrotne. Policjanci często mają problemy ze zidentyfikowaniem się z całą organizacją. Wynika to mimo wszystko ze zbyt zcentralizowanego systemu zarządzania, który nie oczekuje na inicjatywę i samodzielność poszczególnych funkcjonariuszy, a tym samym zwalnia ich z odpowiedzialności za dobro całej Policji. Także z reguły informacje kierowane z jednostek wyższego do niższego szczebla są tylko przetwarzane bez podania oferty konkretnego rozwiązania w oparciu o czynniki lokalne. W wyniku tego sporządzanych jest wiele pism na ten sam temat, zawierających zbiór ogólników mało przydatnych w realizowaniu zadań przez funkcjonariuszy. Nie ma też procedury przetwarzania aktu prawnego lub informacji ogólnej w szczegółową instrukcję, którą policjant na szczeblu wykonawczym mógłby wykorzystać w swojej pracy.

Decyzje istotne dla całej Policji zapadają na szczeblach najwyższych położonych w strukturze hierarchicznej. Nie konsultuje się praktycznie ich z szeroką społecznością policyjną. W ten sposób policjanci na stanowiskach wykonawczych nie dość, że utwierdzają się w poczuciu swojej małej wartości, przydatności i niewielkiego znaczenia to jeszcze uświadamiają sobie, że ich zdanie niewiele będzie znaczyć w maszynie organizacyjnej sterowanej odgórnie.

Pomimo, że wskazuje się informację jako podstawowy element działań Policji gdyż bez niej wszelkie przedsięwzięcia byłyby bezcelowe a przede wszystkim mało efektywne, kanały informacyjne nie są w pełni wykorzystywane - brakuje przepływu poziomego informacji w jednostkach organizacyjnych. Istnieje tylko informacyjny system określony przepisami<sup>13</sup>.

Innym problemem polskiej Policji jest brak umiejętności dostosowania struktury organizacyjnej do zadań, a także niechęć do zmiany obowiązujących procedur. Normą jest, że procedury i schematy pozostają nienaruszone, a modyfikuje się jedynie zadania. Przez scentralizowany i mimo wszystko też skoncentrowany sposób zarządzania, wiele dokumentów wymaga wielokrotnej akceptacji przez osoby, które nie wnoszą do niego wartości dodanej.

Ogromny formalizm proceduralny, na jakim bazuje Policja nie sprzyja możliwościom rozwoju samych funkcjonariuszy jak również tworzeniu pozytywnej atmosfery w pracy<sup>14</sup>.

Tak jak każda organizacja, która chce odnosić sukcesy i służyć dobrze społeczeństwu, Policja musi dokonywać zmian. Powinny być one dokonywane na bieżąco względem zmieniających się czynników zewnętrznych jak i tych tkwiących w samym środowisku wewnętrznym formacji. Policja musi stale się doskonalić aby stać się organizacją dynamiczną, kreującą i elastyczną, reagująca odpowiednio do potrzeb społeczeństwa i dynamiki zmian w otoczeniu. Wprowadzanie zmian powoduje jednak powstawanie różnych oporów, wynikających zarówno ze skostnienia struktury organizacyjnej i stereotypów myślenia, braku odpowiednich środków jak i z zachowania samych ludzi.

Problemy z implementacją tego co przynosi zmiana wiąże się z faktem, że zmiana jest postrzegana jako zjawisko burzące dotychczasowy, uznawany przez samych policjantów porządek i stan rzeczy oraz jako naruszającą ukształtowaną spójność organizacyjną<sup>15</sup>.

Opór wobec zmian należy przewyciężać, wskazując i uzasadniając, że zmiana jest niezbędna i pożyteczna oraz, że dobrze służy samej organizacji. W przewyciężaniu oporu służyć będzie samo włączenie funkcjonariuszy na wszystkich szczeblach w przygotowanie i realizację zmiany oraz zapewnienie im poczucia sprawstwa i satysfakcji z osiągniętego celu, bowiem motywacja do zmiany

<sup>13</sup> Ibidem, s. 75-77.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 76.

<sup>15</sup> A. Letkiewicz, Rola menadżera w przygotowaniu zespołu do doskonalenia organizacji pracy w Policji [w], A. Letkiewicz[red] Wartości i normy społeczne a zachowania w organizacji. Implikacje do kierowania zespołami ludzkimi w Policji. Materiały pokonferencyjne., Szczytno 2009, s. 36.

jest tym silniejsza i trwalsza, im zmiana jest dla pracowników zrozumiała, chciana i zamierzona. Policjanci powinni odnosić wrażenie współuczestnictwa w całym procesie zmiany a nie jedynie w wąskim zakresie wykonywanych przez siebie czynności. Służyć temu będzie na pewno między innymi usprawnienie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji jaką jest Policja to nie tylko sprawna wymiana informacji zawodowych, ale także środek podtrzymywania integracji załogi. Właściwym jest tworzenie klimatu współpracy, gdyż efekty pracy zespołu zgodnie z zasadą synergii mogą być znacznie lepsze niż suma wyników poszczególnych jego członków.

Kadra kierownicza polskiej Policji jednak niechętnie włącza swoich podwładnych w procesy decyzyjne, nie mówiąc już o dekoncentracji decyzji. W dodatku zastraszanie, aby uzyskać pożądany efekt pracy stało się powszechnie stosowaną praktyką menadżerską. Łatwo jest używać technik zastraszania ponieważ jest to „narzędzie” powszechnie akceptowane w zhierarchizowanych organizacjach zwłaszcza militarnych, tak jak w przypadku Policji. Charakterystyczne dla zarządzania w policji jest lekceważenie ważności grupy, wkładu poszczególnych osób, potrzeby wzajemnego zaufania oraz szacunku pomiędzy przełożonymi i podwładnymi<sup>16</sup>.

Policja nie jest środowiskiem interpersonalnym sprzyjającym nowoczesnym stylom zarządzania. Przypisane jej cechy jak hierarchiczność i paramilitarny charakter służby, nasilający się w sytuacjach kryzysowych, utrudniają prezentowanie nieagresywnych i nieuległych postaw zarówno przez przełożonych jak i podwładnych. W polskiej Policji przeważa zarządzanie autorytarne<sup>17</sup>.

Istotną kwestią pozostającą w zainteresowaniu zarządzania w Policji jest ocena jej efektywności pracy, będąca od wielu lat przedmiotem dyskusji teoretyków i praktyków zajmujących się problematyką bezpieczeństwa wewnętrznego. Dominującym kryterium w ocenie działalności Policji pozostaje od lat kryterium prawne (statystyki z liczbami wykrywalności, ilości zabezpieczonych narkotyków, udział liczbowy policjantów w służbie patrolowej itp.). Jednak instytucji publicznej zwłaszcza o tak specyficznym profilu działalności jak Policja nie można rozpatrywać wyłącznie pod kątem kryterium ilościowego. Wyniki badań społecznych wskazują na istniejące oczekiwania wobec Policji, które wykraczają poza tradycyjne wskaźniki oceny jej pracy. Takie ujęcie wymaga zmian w sposobie definiowania skuteczności tej służby aby w coraz większym stopniu uwzględniała ona rzeczywiste potrzeby społeczeństwa. Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad da się zauważyć zmiany w tym obszarze czego przykładem jest ewolucja mierników efektywności pracy Policji, które obecnie bardziej przystają do rzeczywistych oczekiwań społecznych.

Zastosowanie nowoczesnego narzędzia zarządzania w polskiej Policji jakim jest koncepcja społecznej odpowiedzialności pozwala zbudować nowoczesny model zarządzania biorący pod uwagę wszystkie kluczowe obszary. To właśnie zastosowanie, obok kryterium prawnego i ekonomicznego oceny efektywności, kryterium społecznego zawierającego wskaźniki dostosowane do rzeczywistych potrzeb i możliwości Policji mogą pozwolić na przejrzystą i obiektywną jej ocenę<sup>18</sup>.

Tylko właściwe zarządzanie relacjami z otoczeniem pozwoli Policji w sposób bezpośredni przyczynić się do wzrostu poziomu efektywności pracy tej służby oraz właściwie sformułować priorytety i ukierunkować swoją aktywność. W dobie wielu przemian organizacyjnych racjonalne zarządzanie musi uwzględniać wszystkie elementy otoczenia.

Również należy wskazać, że zadaniem każdej organizacji jest systematyzowanie działania jej pracowników w taki sposób, aby realizowała założone cele strategiczne, osiągała pożądane wyniki oraz

<sup>16</sup> Ibidem, s.37.

<sup>17</sup> I. Krzyżna, Osobowościowe przesłanki dowodzenia [w] Policja w systemie bezpieczeństwa państwa. Materiały z konferencji, Legionowo 15-16.05.2002 r., Komenda Główna Policji, Warszawa 2003, s. 150-155.

<sup>18</sup> D. Hryszkiewicz, P. Suchanek, Zarządzanie strategiczne w Policji. Teoria i praktyka. Szczytno 2014, s.192-194.

wykonywała zadania przy optymalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych. Policja potrzebuje precyzyjnie zdefiniowanej oraz konsekwentnie realizowanej strategii, pozwalającej nie tylko na określenie celów strategicznych ale także i sposobu ich realizacji. Należy podkreślić, że kluczową rolę w pracy Policji odgrywa motywowanie, które z wielu powodów jest obecnie złożonym problemem. Policja jest pod tym względem organizacją specyficzną ponieważ nie posiada jednoznacznego, zintegrowanego i w pełni czytelnego systemu motywacyjnego<sup>19</sup>.

### Podsumowanie

Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu wpływa także na samą istotę funkcjonowania Policji. Pomimo całej specyfiki organizacji jak i przedmiotu działań poddana jest ona w takim samym stopniu determinantom kształtującym ją jako organizację i warunkującym istotę jej funkcjonowania jak i te organizacje, które funkcjonują obok- w jej otoczeniu. Tylko należyta implementacja paradygmatów nauki zarządzania przyjęta przez kadre kierowniczą polskiej Policji daje jej szansę na tworzenie dobrej jakości, formułowanie właściwej strategii organizacji co jest warunkiem niezbędnym dla skuteczności jej działania będącej równocześnie miarą sukcesu.

Należy nadmienić, że także miejsce w systemie instytucjonalnym oraz wykonywane zadania wyznaczają Policji charakterystyczną misję, która jest realizowana wyłącznie w interesie publicznym. Pozycja Policji w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego budowana jest zbiorowym wysiłkiem wszystkich funkcjonariuszy. Przekłada się to na rezultat działań w ramach posiadanych przez nią kompetencji oraz sił i środków zawsze skierowany na zewnątrz, na otoczenie, które jest odbiorcą i surowym sędzią działań związanych z wypełnieniem misji przez Policję.

Diagnoza stwierdzonych problemów związanych z problematyką zarządzania i organizacji polskiej Policji powinna być nieprzerwanie aktualizowana w oparciu o przeprowadzone badania. Oczywiście jest, że należyte uwzględnienie prakseologii w zarządzaniu polską Policją powinno odgrywać podstawową rolę. Pożądaną kwestią jest prowadzenie dalszego dyskursu w przedmiotowej tematyce jak również zasadne jest podjęcie próby wypracowania optymalnego modelu zarządzania w tej organizacji na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

## **The specificity of the functioning of the Polish Police in relation to the assessment of organizational behaviors existing in it**

**Summary:** In the article, against the background of the presented model and principles of functioning of the Polish Police, an attempt was made to characterize and evaluate the organizational behaviors adopted and used in it. The author refers to the determinants which management science deems desirable in the organization. It is emphasized that despite the existence of negative organizational behaviors for many years, both in the internal and external context that affect the quality of the work of the Police, no effective steps are taken to solve or prevent the occurrence of these problems. The author is convinced of the need to continue the discussion on this topic, which should ultimately be used to develop an optimal model for managing the Polish Police.

**Keywords:** organization of the Polish Police, rules of functioning, organizational behavior

---

<sup>19</sup> Ibidem, s.108-110.



**Bibliografia:**

- Bogdalski P, Bezpieczeństwo kadrowe Policji na przykładzie przesłanek doboru do służby, Dział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno: 2015.
- Dobkowski J., Zasady organizacji Policji [w] E. Ura, S. Pieprzny (red), Służby i formacje mundurowe w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej, RS Druk, Rzeszów: 2010.
- Hryszkiewicz D., Suchanek P. , Zarządzanie strategiczne w Policji. Teoria i praktyka, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno: 2014.
- Krzyna I., Osobowościowe przesłanki dowodzenia [w] Policja w systemie bezpieczeństwa państwa. Materiały z konferencji, Legionowo 15-16.05.2002 r., Komenda Główna Policji, Warszawa: 2003.
- Letkiewicz A., Rola menadżera w przygotowaniu zespołu do doskonalenia organizacji pracy w Policji [w], A. Letkiewicz[red] Wartości i normy społeczne a zachowania w organizacji. Implikacje do kierowania zespołami ludzkimi w Policji. Materiały pokonferencyjne., Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno: 2009.
- Niczyporuk J., Dekoncentracja administracji publicznej, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin: 2006.
- Ścibiorek Z, Kuc B. R. , Moczyłowska J. M. , Letkiewicz A. , Oddziaływanie na personel służb mundurowych, Wydawnictwa Menadżerskie PTM, Warszawa: 2014.

**Akty prawne:**

- Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 r. (Dziennik Ustaw z 1990 r. nr 30, poz. 179 ze zm.).

**Strony internetowe:**

- InfoSecurity24/ Lesiecki R. : Wakaty w służbach: po kilkanaście procent w SOP i SG, po kilka w policji i PSP, 2018, Pobrane z: <https://www.infosecurity24.pl/wakaty-w-sluzbach-po-kilkanascie-procent-w-sop-i-sg-po-kilka-w-policji-i-pszp>.
- policja.pl/
- Komenda Główna Policji: Stan zatrudnienia na dzień 1 stycznia 2018 roku, 2018, Pobrane z: <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/120032,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2018-roku.html>.
- <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/pozostale-lata>.