

 Dariusz W. Skalski<sup>1, 2</sup> ORCID: 0000-0001-5128-7724

Damian Kowalski<sup>1, 2</sup> ORCID: 0000-0002-4083-5710

Bogdan Kindzer<sup>2</sup> ORCID: 0000-0002-7503-4892

Dawid Czarnecki<sup>1, 2</sup> ORCID:0000-0002-6953-3951

<sup>1</sup>Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku

<sup>2</sup>Lwowski Państwowy Uniwersytet Kultury Fizycznej im. Iwana Boberskiego we Lwowie

## Zarządzanie na przykładzie wybranej jednostki Polskiej Policji w systemie bezpieczeństwa państwa

*Management on the example of a selected unit of the Polish Police in the State Security System*

**Streszczenie:** Policja jest główną instytucją państwa polskiego przeznaczoną do utrzymywania bezpieczeństwa publicznego poprzez ograniczanie przestępczości. W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2014 r., odnosząc się do charakterystyki działań ochronnych podsystemu operacyjnego, napisano: Podstawą utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego na właściwym poziomie jest skuteczne zapobieganie ich naruszeniom, a także wykrywanie przestępstw i wykroczeń godzących w życie, zdrowie i mienie obywateli, jak również interesy państwa. Zadania realizowane w tym zakresie dotyczą różnego rodzaju czynów zabronionych, w tym zarówno przestępczości pospolitej, jak i zorganizowanej o charakterze ekonomicznym, narkotykowym i kryminalnym. Przedmiotowe działania pozostaną ukierunkowane na zwiększenie efektywności w zakresie przeciwdziałania i wykrywania przestępstw i wykroczeń, nieuchronności karania ich sprawców, odzyskiwania utraconego mienia oraz minimalizowania strat budżetu państwa. Istotną rolę odgrywać będzie również koordynacja działań i współpraca z innymi podmiotami systemu bez-

pieczeństwa narodowego, w tym z właściwymi organami administracji publicznej oraz wewnętrznymi służbami ochrony, a także partnerami zagranicznymi i międzynarodowymi. Najważniejszą służbą realizującą zadania z tego zakresu jest Policja, właściwa w zakresie ochrony życia i zdrowia oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra.

**Słowa kluczowe:** organizacja, służba, porządek publiczny, administracja publiczna, bezpieczeństwo.

**Summary:** The police are the main institution of the Polish state designed to maintain public security by reducing crime. In the National Security Strategy of the Republic of Poland of 2014, referring to the characteristics of the protective activities of the operational subsystem, it was written: The basis for maintaining security and public order at the appropriate level is the effective prevention of their violations, as well as the detection of crimes and offenses harming the life, health and property of citizens, as well as the interests of the state. The tasks carried out in this

area concern various types of prohibited acts, including both common and organized crime of an economic, drug and criminal nature. These actions will remain aimed at increasing efficiency in preventing and detecting crimes and misdemeanours, the inevitability of punishing their perpetrators, recovering lost property and minimizing losses to the state budget. Coordination and cooperation with other entities of the national security system, including competent public administration bodies and internal security services, as well as foreign and international partners, will also play an important role. The most important service performing tasks in this field is the Police, competent in the field of protection of life and health and property against unlawful attacks violating these goods.

**Keywords:** organization, service, public order, public administration, security.

### Wstęp

Celem pracy jest ukazanie roli zarządzania w funkcjonowaniu jednostki organizacyjnej w administracji państwowej. Głównym punktem odniesienia w niniejszej pracy będzie ogólne funkcjonowanie systemu zarządzania w jednostce organizacyjnej, jaka jest wybrana jednostka powiatowa Policji, a także analiza wyników badań, jaki wpływ ma zarządzanie na wyniki osiągnięte przez jednostkę oraz świadomość pracowników jednostki, jak ważną rolę gra zarządzanie w funkcjonowaniu i organizacji całej jednostki. Próbując dowieść, że istnieje zależność pomiędzy sposobem zarządzania, który z reguły jest mieszanką wielu stylów, a osiąganymi wynikami, przeprowadzono analizę badań empirycznych dotyczących wspomnianej problematyki. Mówi o tym, jak różnie pojmowane są owe pojęcia przez różnych autorów, a zarazem, ile w ich definicjach zbieżności. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest nieodzownym elementem zarządzania, a wiedza z tego zakresu poparta zdolnościami menadżerskimi, to klucz do sukcesu. Innym, nie mniej istotnym, czynnikiem wpływającym na wyniki może być wyznaczenie misji, wizji oraz długookresowych celów i systematyczna praca na rzecz ich osiągnięcia, czyli zarządzanie strategiczne. Szczegółowo scharakteryzowano proces doboru kandydatów do służby w Policji. Proces ten jest taki sam dla wszystkich osób ubiegających się o pracę w formacji mundurowej, jaką jest Policja bez względu na płeć, a także na rejon kraju, z którego kandydat pochodzi.

### Pojęcie istoty zarządzania

Zawsze, gdy ludzie podejmują zorganizowaną i zespołową pracę, to aby osiągnąć wspólny cel, wtedy zawsze kluczową rolę odgrywa zarządzanie. Już dzisiaj skuteczne zarządzanie stanowi już wyodrębnioną dziedzinę wiedzy, która przez ostatnie sto lat ewoluowała i ukształtowała się w zbiór przyjętych, praktyk, zasad i terminologii<sup>1</sup>. Za-

interesowanie problematyką zarządzania sięga jednak czasów prehistorycznych, a jej spontaniczne przejawy praktyczne regulujące stosunki społeczne w grupie potwierdzają archeolodzy na podstawie swych badań naukowych. Było to związane z powstaniem i przekształcaniem poszczególnych formacji społeczno-ekonomicznych w rozwoju społeczeństwa ludzkiego i koniecznością, nie tylko biernego dostosowywania się każdorazowo do surowych warunków biologiczno-społecznych, ale aktywnego ich przekształcania i przyporządkowywania w celu przeżycia i rozwoju społecznej grupy. Od początku swego istnienia człowiek żył w grupie w sposób zorganizowany i to właśnie gwarantowało mu przeżycie i rozwój. Rozpatrując społeczny rozwój człowieka i całego społeczeństwa, stwierdzić należy, że całe nasze świadome życie związane jest z jakąś organizacją. Od czasów najdawniejszych, aż po współczesność. Proces ten zaczyna się w momencie, kiedy przychodzimy na świat i trwa do końca naszych dni. Warto podkreślić, że poza snem jesteśmy przez cały czas zorganizowani. Podobnie lub niemal identycznie proces ten charakteryzuje nasza filogeneza – jest to rodzina, ród, plemię, wspólnota pierwotna, społeczeństwo, państwo, naród. Należy podkreślić, że w wymienionych typach organizacji, we wszystkich aspektach życia i pracy jednostki oraz grupy, panował idealny ład i porządek organizacyjny. Niezależnie od rodzaju czynności i działań – czy było to np. zbieractwo, polowanie, obrona przed wrogimi plemionami, czy też inne przejawy grupy – wszędzie panował rygorystyczny porządek i ścisły podział ról i obowiązków między poszczególnymi jednostkami w grupie, np. pomiędzy kobietami a mężczyznami oraz pomiędzy starszyzną a młodzieżą i dziećmi. Każdy znał, jakbyśmy dziś powiedzieli, swoje miejsce w szyku. Kobiety zajmowały się zbieractwem, karmieniem i pilnowaniem ogniska domowego. Mężczyźni zaś polowaniem, obroną przed wrogiem zewnętrznym, przygotowaniem warunków bytowych rodziny itp. Starszyzna zajmowała się „rządzeniem”, wymierzaniem sprawiedliwości, tzn. rozstrzyganiem sporów i konfliktów w grupie i między grupami. Tak w ogromnym skrócie mechanizm ten oddziałwał przez całe stulecia i tysiąclecia, aż do czasów teraźniejszych. Nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem są stosunkowo „młode”, dlatego ulegały i wciąż ulegają procesowi ciągłego doskonalenia w miarę uzyskiwanych doświadczeń praktycznych. Ewaluacji i doskonaleniu ulegają również pojęcia związane z tą dziedziną. Aby przejść do przedstawienia poglądów różnych autorów na pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem, rozpoczęto od próby wyjaśnienia różnicy pomiędzy określeniami zarządzanie i kierowanie. Zarządzanie, w szerszym ujęciu oznacza działanie w celu uzyskania optymalnych efektów ekonomicznych z dysponowanych zasobów, w tym także ludzkich. Kierowanie zaś oznacza powodowanie zachowania innych ludzi. Kierowanie więc jest to relacja międzyludzka (interpersonalna). Zarządzanie, mimo iż pośrednio także kształtuje losy ludzi,

<sup>1</sup> A. Letkiewicz, A. Misiuk, M. Piotrowski, K. Rajchel, T. Szankin,

W. Trzcińska, *Podstawy organizacji i kierowania – wybrane problemy*, Szczepiński 2002, s. 36.

stosunkiem międzyludzkim nie jest. W literaturze przedmiotu można spotkać dużą dowolność w definiowaniu pojęć zarządzanie i kierowanie. Większość autorów traktuje je zamiennie, inni natomiast każdemu z nich nadają odmienne znaczenie. W teorii naukowego zarządzania spotykamy bardzo różne ujęcia. Wiele z nich nasuwa sugestie, aby pojęcie kierowanie zarezerwować dla procesów kierowania ludźmi, natomiast pojęcie zarządzanie – dla procesów zarządzania rzeczami, czyli zasobami materialnymi. Ponieważ organizacja i zarządzanie nie jest wiedzą interdyscyplinarną, stąd różnice pojęć i terminów, jakimi posługują się poszczególni przedstawiciele tej gałęzi wiedzy – najczęściej w zależności od tego, jaką specjalizację reprezentują (technikę, ekonomię czy teorię organizacji i zarządzania)<sup>2</sup>. Niektóre sposoby pojmowania terminu kierowanie są na tyle zaskakujące i oryginalne, a przy tym trafne, że warto je zaprezentować, mimo że nie pretendują do ujęć naukowych. Przykładowo jeden z autorów twierdzi, że kierowanie jest sztuką pracowania poprzez innych ludzi. Również interesujący jest pogląd, że kierowanie polega na wskazywaniu dróg oraz na kontroli działania podwładnych. Jednak większość autorów podkreśla w kierowaniu aspekt pobudzania ludzi do działania. Czołowy przedstawiciel nauki o zarządzaniu Luther Halsey Gulick w przemówieniu na międzynarodowej konferencji określił kierowanie jako „dziedzinę wiedzy dążącą do zrozumienia, w jaki sposób i dlaczego ludzie współpracują, aby zwiększyć użyteczność systemów współdziałania między ludźmi, osiągnąć określone cele”<sup>6</sup>. Rzekł dodatkowo, że dziedzina kierowania, gdy teoria zdoła wskazać kierownikowi, co zrobić w konkretnej sytuacji, to naprawdę stanie się nauką ścisłą. Z kolei Henry M. Boettinger (wykładowca w dziedzinie zarządzania, przemysłowiec) argumentuje, że „kierowanie jest twórczym porządkowaniem chaosu organizacyjnego, więc jest sztuką”. Wskazuje przy tym, że każda dziedzina literatury i sztuki wymaga trzech składników: znajomości rzemiosła, wizji artysty i skutecznego komunikowania się. W związku z tym stwierdza, że pod tymi względami kierowanie jest sztuką, ponieważ wymaga tych właśnie składników<sup>3</sup>. W tym miejscu warto również przytoczyć stwierdzenie Rossa A. Webbera, który twierdzi, że wiedza (nauka) bez umiejętności (sztuki) i sztuka bez wiedzy (nauki) oznacza stagnację oraz niemożność przekazania wiadomości i wykorzystania ich w praktyce. M. Crozier wypowiadając się w tej sprawie, pisze, że jeżeli uznać, iż zarządzanie jest sztuką praktyczną, to zgodzić się trzeba, że nie może ono być stosowaniem doktryn, lecz odpowiedzią na rzeczywiste problemy i ograniczenia zależne od tego, jak bardzo ludzie zdolni są do odkrywania i stosowania właściwych rozwiązań. W związku z tym stwierdza, że zarządzanie było i będzie w połowie nauką, a w połowie sztuką mądrego działania w warunkach niepewności. Z powyższych stwierdzeń wynika, że zarządzanie obejmuje zarówno wiedzę (naukę), jak i umie-

jętności (sztukę)<sup>4</sup>. Polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu zależności między elementami systemu organizacyjnego<sup>5</sup>. Procesy zarządzania składają się z poszczególnych czynności, które można pogrupować w kilka funkcji. Należą do nich:

- planowanie,
- organizowanie,
- przewodzenie,
- kontrolowanie.

W procesie zarządzania główny udział biorą przedmiot i podmiot i zarządzania. Podmiotem zarządzania jest zawsze osoba lub grupa osób pełniąca faktycznie rolę kierowniczą – przywódczą w stosunku do zespołu. Przedmiotem zarządzania są natomiast ludzie lub zasoby materialne, na które oddziałuje zarządzający w pewien określony sposób. Aby jednak można było mówić o zarządzaniu, niezbędne jest przywołanie pojęcia organizacji, którą można będzie zarządzać. I w tym przypadku, podobnie jak z pojęciem zarządzania, znaczenie terminu nie jest jednoznaczne. Wywodzi się ze starożytnej greki i łaciny (*organizo*, *organon*, *organizatio*) i oznacza tworzenie z poszczególnych organów (części) uporządkowanych, harmonijnych całości. Z biegiem lat pojęcie organizacja ewoluowało. Jeden z twórców nauki o organizacji i zarządzaniu – Ch. J. Barnard określił organizację, jako system skoordynowanych działań co najmniej dwu lub więcej ludzi. Z tego samego, mniej więcej, okresu pochodzi definicja polskiego uczonego Edwina Hauswalda, według którego organizacja jest to celowo obmyślony układ organów i metod postępowania porządkujący typowe czynności i przebiegi w obrębie zakładu, w jednolitej i wydajnie działającej całości, podobnie jak to się dzieje w organizacjach przyrody. Bardziej współcześnie opisywał organizację amerykański uczonej Chris Argyris. Jego zdaniem organizacja jest wielością części, z których każda dąży do osiągnięcia szczegółowego celu, i które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, jednocześnie przystosowując się do środowiska o zewnętrznego i przez to zachowując stan wzajemnego powiązania części. Warto też wspomnieć o teorii T. Kotarbińskiego i jego ucznia J. Zieleniewskiego, mówiącej, że organizacja to system, w którym funkcjonalne zróżnicowanie części, przyczynia się do powodzenia całości i na odwrót – powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części<sup>6</sup>. Mówiąc o organizacji, trzeba zauważyć, że podobnie jak w przypadku pojęć zarządzanie i kierowanie, organizacja często nazywana jest instytucją i na odwrót. W tym przypadku jest o tyle łatwiej, że pojęcia te są bardzo zbieżne czy nawet tożsame. Uczni, tacy jak cytowany już wcześniej J. Zieleniewski, a także B. Malinowski piszą, że instytucje są to grupy ludzi najczęściej zjednoczone we wspólnym dążeniu, posiadające wyposażenie materialne,

<sup>4</sup> Encyklopedia Zarządzania, [www.mfiles.ae.krakow.pl](http://www.mfiles.ae.krakow.pl), [dostęp: 2.09.2020].

<sup>5</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Warszawa 1994, s. 74.

<sup>6</sup> A. Letkiewicz, A. Misiuk, M. Piotrowski, K. Rajchel, T. Szankin, W. Trzcińska, *Podstawy organizacji i kierowania – wybrane problemy*, Szczytno 2002, s. 10, 19–20.

<sup>2</sup> A. Letkiewicz, M. Piotrowski, T. Szankin, W. Trzcińska, *Podstawy kierowania organizacjami*, Szczytno 2005, s. 29.

<sup>3</sup> D. Czarniecki, D. Skalski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Wybrane aspekty*, Gdańsk 2019, s. 81.

stosujące się do przepisów swej tradycji i dające swój wkład w działaniu kultury jako całości. Wszystkie przytoczone definicje i określenia pojęć organizacji i instytucji dają obraz bardzo dużej zbieżności, dlatego coraz częściej, zarówno w teorii, jak i w praktyce, pojęcia te stosuje się zamiennie. Przykładem takiej organizacji – instytucji jest także Policja. W jej ramach funkcjonują stałe podsystemy, wydziały, oddziały, jednostki terenowe itp., działające długookresowo w ramach organizacji systemu Policji jako całości. Mimo takiego podziału Policja spełnia wszelkie warunki, funkcjonującej organizacji i każdorazowo określić ją można bądź jako organizację, bądź jako instytucję. Niezbędnym elementem procesu zarządzania organizacją jest jej struktura organizacyjna. Struktura organizacyjna jest to, mówiąc najprościej, projekt określający podział zadań w organizacji i sposób ich integracji<sup>7</sup>. Projekt ten wskazuje na następujące kwestie:

- podział pracy,
- hierarchię,
- szczeble zarządzania,
- integrację.

Do najczęściej stosowanych struktur organizacyjnych należą:

- dywizjonalna – jest najchętniej stosowana przez przedsiębiorstwa wytwarzające liczną gamę produktów, oprócz podziału ze względu na rodzaj produktu, stosuje się również kryteria geograficzne, struktura ta jest ona ukierunkowana na rynek, do głównych zasad obowiązujących w tego typu strukturze należą: delegowanie uprawnień decyzyjnych oraz zasada jednoliniowości,
- liniowa – jest podstawowym i najprostszym typem organizacji pracy. Opiera się na wyodrębnieniu kierownika oraz podlegających jemu pracowników, zespół pracujący nad danym zadaniem charakteryzuje to, że wszyscy współpracownicy znajdują się na tym samym szczeblu w hierarchii, odpowiadając jedynie kierownikowi projektu, który jest ich bezpośrednim przełożonym,
- liniowo-sztabowa – pozwala połączyć zasadę jednolitości kierowania z wykorzystaniem wiedzy specjalistów (sztaby doradcze) w zarządzaniu, jest to często spotykana struktura organizacyjna w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami,<sup>11</sup>
- funkcjonalna – charakteryzuje się występowaniem działów funkcjonalnych kierowanych przez specjalistów oraz złamaną zasadą jedności rozkazodawstwa, w strukturze tej dany członek organizacji, pracownik podlega więcej niż jednemu kierownikowi, w przypadku problemów przy wykonywaniu zadań może zwrócić się do odpowiedniego specjalisty,
- macierzowa – najczęściej budowana jest wokół projektów, w których realizację zaangażowana jest organizacja lub wokół problemów; są one na ogół ujmowane w wierszach macierzy, odpowiedni-

kami stałych są kolumny macierzy, powtarzalnych 12 funkcji, podobnych do funkcji występujących funkcjonalnej strukturze.

Omawiając temat zarządzania organizacją, nie można też zapomnieć o tak ważnym elemencie, jakim jest otoczenie, w którym działa organizacja (instytucja). Ross A. Webber nazywa „otoczenie sumą czynników, które wpływają lub mogą wpływać na jakikolwiek aspekt funkcjonowania organizacji (instytucji), na jej cele, wielkość, strukturę, wyniki i metody działania”. Innymi słowy, otoczenie przedsiębiorstwa można określić jako ogół osób i sił, które w sposób bezpośredni lub pośredni oddziałują na jego zdolność do zyskowego zaspokajania potrzeb docelowych klientów (interesantów – w działalności niekomercyjnej). Wyróżnia się w nim otoczenie rynkowe, zwane niekiedy mikrootoczeniem, otoczeniem bliższym lub bezpośrednim oraz mikrootoczenie określane również mianem ogólnego, lub dalszego.

Mikrootoczenie jest związane z rynkiem lub rynkami, na których działa dana firma. W jego skład wchodzi wszystkie elementy rynku – od konkurencji poprzez kooperantów po klientów. Ta część rzeczywistości otaczającej firmę ma na nią największy i najbardziej widoczny wpływ, ale także odwrotnie – firma może wpływać na to bliższe otoczenie poprzez odpowiednie zarządzanie<sup>8</sup>. Mikrootoczenie obejmuje:

- konkurentów,
- klientów,
- dostawców,
- regulatorów,
- pracowników – siłę roboczą,
- właścicieli,
- sojuszników strategicznych<sup>9</sup>.

W instytucji, jaką jest Policja, elementy mikrootoczenia mają nazewnictwo dostosowane do charakteru działalności i tak:

- sojusznikami strategicznymi będą podmioty współpracujące na zasadach określonych w Ustawie (Prokuratura, Sąd) oraz na podstawie zawartych porozumień (np. Straż Miejska, Straż Leśna, szkoły),
- klientami będą interesanci, korzystający z usług Policji w szerokim zakresie,
- dostawcami można określić firmy zaopatrujące Policję w materiały biurowe, sorty mundurowe itp.,
- regulatorem będzie, w tym przypadku, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- pracownikami Policji są jej funkcjonariusze oraz osoby zatrudnione na stanowiskach cywilnych.

Świadomie nie wspomniano o dwóch elementach mikrootoczenia, a mianowicie o konkurentach i o właścicielu. Policja jako instytucja służąca społeczeństwu i mająca obowiązek ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego, a także wykrywania sprawców przestępstw i wykroczeń oraz ścigania ich sprawców, nie posiada kon-

<sup>7</sup> Encyklopedia Zarządzania, [www.mfiles.ae.krakow.pl](http://www.mfiles.ae.krakow.pl), [dostęp: 2.09.2020].

<sup>8</sup> R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

<sup>9</sup> Encyklopedia Zarządzania, [www.mfiles.ae.krakow.pl](http://www.mfiles.ae.krakow.pl), [dostęp: 2.09.2020].

kurentów. W momencie utworzenia zostały jej nadane w tym zakresie uprawnienia, które nie przysługują innym instytucjom, stąd nie mogą one „rywalizować” z Policją. Jako organizacja non profit, Policja nie ma również właściciela. Władzę zwierzchnią nad resortem sprawuje Komendant Główny Policji, który w drodze mianowania powołuje Komendantów Wojewódzkich Policji, a oni z kolei powołują Komendantów Miejskich i Powiatowych. Makrootoczenie – z perspektywy ekonomicznej stanowi ogół warunków działania w państwie, regionie geograficznym, strefie klimatycznej, układzie politycznym itd. Przedsiębiorstwo nie może ich zmieniać, może jedynie dostosować owych warunków. W skład makrootoczenia wchodzi:

- otoczenie ekonomiczne – wynikające z ogólnej kondycji gospodarczej,
- otoczenie demograficzne – wynikające ze struktury wiekowej społeczeństwa, struktury płci itd.,
- otoczenie prawne – wynikające z przepisów prawa krajowego,
- otoczenie społeczno-kulturowe – wynikające ze stylu życia, panującej mody,
- otoczenie technologiczne – wynikające z poziomu rozwoju technologicznego i technicznego<sup>15</sup>.

Poszczególne składowe makrootoczenia w Policji wyglądają następująco:

- otoczenie ekonomiczne – nie oddziałuje bezpośrednio na działalność Policji, standard życia społeczeństwa ma pośredni wpływ na Policję, jako organizację; może powodować wzrost, bądź spadek przestępczości, a to z kolei wiąże się z rodzaj podejmowanych przez nią działań,
- otoczenie demograficzne – tworzy je społeczeństwo zamieszkujące w obrębie działania danej jednostki Policji,
- otoczenie prawne – tworzą je ustawy i rozporządzenia, na mocy których Policja jest zobligowana do wykonywania swoich obowiązków, a także przepisy prawa miejscowego,
- otoczenie społeczno-kulturowe – do tego otoczenia zaliczają się panujące w jednostce, wypracowane przez lata zwyczaje, np. obchody ważnych uroczystości, jest to tzw. „kultura organizacji”,
- otoczenie technologiczne – to najogólniej mówiąc zaplecze logistyczne, w skład którego wchodzi m.in.: tabor samochodowy, środki łączności, komputerowe bazy danych, materiały biurowe itp.

### Bezpieczeństwo powszechne

Bezpieczeństwo powszechne nie doczekało się jednej, ogólnie przyjętej definicji. Bezpieczeństwo powszechne dotyczy szerokiego spektrum przejawów życia codziennego człowieka. Zagrożenia właściwych wartości chronionych mogą dotyczyć w jednakowym stopniu osoby o różnym statusie społecznym, pochodzeniu, kolorze skóry, płci, wyznaniu itp. Pod tym względem pożary, powodzie, huragany, silne opady atmosferyczne, awarie techniczne

oraz inne negatywnie postrzegane zjawiska lub zdarzenia są utożsamiane z czynnikami stosunkowo niezależnymi od uwarunkowań ekonomicznych, społecznych, politycznych czy też kulturowych. Są na tyle istotne dla prawidłowych egzystencji i rozwoju społeczności lokalnych, a nawet całych narodów, że doczekały się zainteresowania i regulacji normatywnych o zasięgu międzynarodowym. Policja odnotowuje swój udział w działaniach podejmowanych w ramach systemu bezpieczeństwa powszechnego. Bezpieczeństwo powszechne jest obok bezpieczeństwa publicznego składnikiem bezpieczeństwa wewnętrznego<sup>10</sup>. Głównym zagrożeniem bezpieczeństwa powszechnego są klęski żywiołowe, do których zalicza się:

- awarie techniczne – będące to gwałtownym, nieprzewidzianym uszkodzeniem lub zniszczeniem obiektu budowlanego, urządzenia technicznego lub systemu urządzeń technicznych powodujące przerwę w ich używaniu, lub utratę ich właściwości;
- katastrofy naturalne – będące zdarzeniem związanym z działaniem sił natury, w szczególności wyładowaniami atmosferycznymi, wstrząsami sejsmicznymi, silnymi wiatrami, intensywnymi opadami atmosferycznymi, długotrwałym występowaniem ekstremalnych temperatur, osuwiskami ziemi, pożarami, suszami, powodziami, zjawiskami lodowymi na rzekach i morzu oraz jeziorach i zbiornikach wodnych, masowym występowaniem szkodników, chorób roślin lub zwierząt albo chorób zakaźnych ludzi, albo też działaniem innego żywiołu<sup>11, 12</sup>.

Policja współdziała z podmiotami systemu bezpieczeństwa powszechnego w stanach nadzwyczajnych, w sytuacjach kryzysowych poprzez np.: zabezpieczenie dróg ewakuacyjnych oraz dostarczania pomocy humanitarnej, ochrona pozostawionego mienia na obszarach zagrożonych, ochrona osób ewakuowanych oraz poprzez zabezpieczenie miejsca niebezpiecznego przed dostępem osób niepowołanych. Współdziałając z podmiotami systemu bezpieczeństwa powszechnego, Policja wykonuje zadania wspomagające, ochraniające, zapewniające ład publiczny. Jednak jej znaczenie jest nie do przecenienia. Policja posiada szeroki wachlarz oddziaływań na społeczeństwo, tak by praca grup ratowniczych była niezakłócana. Posiada również środki przymusu bezpośredniego, które może użyć dla ochrony ludzi lub grup ratowniczych.

Policja działa również w rejonie zagrożenia bezpieczeństwa powszechnego, a jej aktywność może przyjąć formy:

- operacji policyjnej – rozumianej jako „zespół przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych polegających na wykonywaniu zadań służbowych przez siły przynależne do różnych rodzajów służb Policji, w celu przeciwdziałania

<sup>10</sup> *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego*, Warszawa 2014, s. 36.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r., *O stanie klęski żywiołowej*, Dz.U. z 2017, poz. 1897.

<sup>12</sup> D. Czarniecki, D. Skalski, J. Cyłkowski, M. Tuz, *Podmioty wykonawcze i organizacje pozarządowe w zarządzaniu kryzysowym*, Gdańsk 2020, s. 83.

lub likwidacji zdarzeniom szczególnym, gdy z posiadanych informacji wynika wysokie i przewidywalne ryzyko ich wystąpienia”;

- akcji policyjnej – rozumianej jako „zespół przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych polegających na wykonywaniu zadań służbowych przez siły podległe komendantowi wojewódzkiemu Policji lub komendantowi powiatowemu Policji właściwemu terytorialnie do miejsca wystąpienia zdarzeń szczególnych, do których prowadzenia może być wymagane użycie przydzielonych sił wsparcia, w celu przeciwdziałania lub likwidacji tym zdarzeniom, gdy z posiadanych informacji wynika wysokie i przewidywalne ryzyko ich wystąpienia, a podjęcie skutecznych działań nie wymaga zastosowania działań kontrterrorystycznych”;
- zabezpieczenia prewencyjnego – rozumianego jako zespół przedsięwzięć organizacyjnych polegających na wykonywaniu zadań służbowych przez siły będące aktualnie w dyspozycji komendy powiatowej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych w celu przeciwdziałania tym zdarzeniom lub ich likwidacji, gdy z posiadanych informacji wynika zwiększone ryzyko ich wystąpienia, a podjęcie skutecznych działań nie wymaga zastosowania działań taktycznych pododdziałów Policji w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa lub naruszenia porządku publicznego;
- zabezpieczenia doraźnego – rozumianego jako „wykonywanie zadań służbowych przez siły będące aktualnie w dyspozycji komendy powiatowej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych w celu przeciwdziałania tym zdarzeniom lub ich likwidacji, gdy z posiadanych informacji wynika bardzo niskie ryzyko ich wystąpienia, a podjęcie skutecznych działań nie wymaga zastosowania działań taktycznych pododdziałów Policji w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa lub naruszenia porządku publicznego”<sup>13</sup>.

### Przedmiot i cel badań oraz problematyka badawcza

Przedmiotem prowadzonych badań jest rola zarządzania w funkcjonowaniu jednostki organizacyjnej – wybranej jednostki polskiej Policji. Cel badania natomiast jest przewidywalny, pożądany stan rzeczy, jaki powinien zostać osiągnięty, po przeprowadzeniu badań i opracowaniu ich wyników. Mając na uwadze powyższe wskazania, zakłada się, iż głównym celem prowadzonych badań było zapoznanie się z opinią funkcjonariuszy i pracowników wybranej jednostki polskiej Policji na temat ich spojrzenia na rolę i sposoby zarządzania w ich miejscu pracy, a co za tym idzie na funkcjonowanie całej jednostki. Następstwem celu jest:

- zbadanie stanu świadomości osób zatrudnionych w wybranej jednostce polskiej Policji na temat pojęcia zarządzania, a także na temat powiązania zarządzania z wynikami osiąganymi przez jednostkę,
- poznanie opinii funkcjonariuszy i pracowników Policji na temat obecnego poziomu zarządzania w ich miejscu pracy,
- zapoznanie się z opinią respondentów na temat podejmowanych przez kadrę kierowniczą działań zarządczych wpływających na wyniki jednostki,
- ustalenie, czy i jaki system motywacyjny oraz w jaki sposób wpłynąłby na osiągnięte przez poszczególnych funkcjonariuszy i pracowników wyniki, a w dalszych rozważaniach na wynik całej jednostki,
- określenie rodzaju przeszkód mogących wpływać na osiągnięte wyniki<sup>14</sup>.

Problemy badawcze są uzupełnieniem każdego badania naukowego. W literaturze metodologicznej na problemy patrzy się tak samo, jak na pytania, na które należy znaleźć odpowiedzi w toku postępowania badawczego. Problem badawczy polega na precyzyjnym rozbiciu tematu na problemy, pytania. Prawidłowe ujęcie problemu badawczego jest istotnym czynnikiem stanowiącym poprawność pracy badawczej. Problemy badawcze to pytania, na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych<sup>15</sup>. Określają one zakres wątpliwości badacza oraz teren badawczych poszukiwań. Zdaniem Stanisława Nowaka problem badawczy to nic innego jak pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć owo badanie. Mimo że problemy badawcze określają zakres naszej niewiedzy, to aby prawidłowo je zinterpretować, trzeba sporo wiedzieć o przedmiocie badań. Formułowanie problemów badawczych jest zatem zadaniem wymagającym pewnego zasobu wiedzy z literatury przedmiotu. Głównym problemem badawczym niniejszej pracy jest wpływ zarządzania na wyniki osiągnięte przez wybraną jednostkę polskiej Policji, widziany przez funkcjonariuszy i pracowników tejże jednostki. Chcąc ocenić wpływ zarządzania na spodziewane wyniki w pracy policjantów, realizowane przez autorów badania mają przynieść odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaki jest stan świadomości funkcjonariuszy i pracowników Policji na temat problematyki zarządzania w ogóle?
- Jak respondenci widzą zależność pomiędzy sposobem zarządzania a wynikami osiąganymi przez jednostkę?
- Czy kadra kierownicza zarządzając zasobami ludzkimi jednostki, robi to z perspektywy wyników jednostki?
- Jaki jest, zdaniem respondentów, obecny poziom zarządzania, zarówno kapitałem ludzkim, jak i środkami technicznymi?

<sup>13</sup> Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji dnia 13 lipca 2020 r., *W sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi*.

<sup>14</sup> J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1997, s. 216–218.

<sup>15</sup> M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1984, s. 55–56.

- Czy i jakiego rodzaju działania są podejmowane w celu poprawy jakości zarządzania jednostką?
- Czy i jakiego rodzaju działania zarządcze są podejmowane w celu poprawy osiąganych przez jednostkę wyników?
- Czy i jakiego rodzaju system motywacyjny wpłynąłby na poprawę osiąganych wyników?
- Jakie istnieją przeszkody w podejmowanych działaniach na rzecz osiąganych przez jednostkę wyników?

W odniesieniu do wyznaczonych pytań badawczych należy sformułować następujące hipotezy, które muszą określać zależności między badanymi zmiennymi<sup>16</sup>. Hipotezy są określeniem tego, co należy znaleźć w badaniach, więc muszą być jasne i jednoznacznie sformułowane<sup>17</sup>:

- Świadomość funkcjonariuszy na temat wpływu zarządzania na wyniki zależy od zajmowanego stanowiska tzn. im wyższe i bardziej odpowiedzialne stanowisko, tym większa świadomość i odwrotnie.
- Im więcej osób zatrudnionych oraz szerszy wachlarz środków technicznych niezbędnych do wykonywania pracy, tym większa możliwość sprawnego i efektywnego zarządzania.
- Im większa mobilizacja i świadomość każdego funkcjonariusza i pracownika Policji w kwestii przełożenia ich indywidualnej pracy na wynik całej jednostki, tym łatwiej podejmować Kierownictwu decyzje i działania zarządcze w tym zakresie.
- Im bardziej różnorodny system motywacyjny oraz im większa ilość środków finansowych przeznaczana jest na premie i nagrody uznaniowe, tym większa motywacja do wydajnej i efektywnej pracy, a w efekcie na poprawę osiąganych wyników.
- Im większe przeszkody w podejmowanych działaniach na rzecz osiąganych wyników (braki kadrowe, niedobory środków technicznych), tym trudniej podejmować właściwe i słuszne decyzje zarządcze.

Jednak ze względu na obszerność poruszanego zagadnienia, autorzy niniejszego artykułu naukowego postanowili znaleźć zależność pomiędzy zarządzaniem a osiąganymi wynikami w opinii funkcjonariuszy i pracowników w wybranej jednostki powiatowej Policji. Ponadto, że przedstawione poniżej wyniki badań mogłyby być wykorzystane przez nadzorujących wybraną jednostkę powiatowej Policji – autorzy postanowili nie ujawniać właściwej nazwy badanej jednostki.

## Interpretacja wyników badań w zakresie: Zależność pomiędzy zarządzaniem a osiąganymi wynikami w opinii funkcjonariuszy i pracowników wybranej jednostki powiatowej Policji

Wpływu zarządzania na osiągane wyniki w służbie i pracy. Przedstawiona analiza wyników badań pozwala poznać opinię badanej grupy w przedmiotowej kwestii. Dokonano podziału ankietowanych na osoby zajmujące stanowiska kierownicze oraz osoby zajmujące pozostałe stanowiska. Spośród wszystkich ankietowanych 8 osób (tj. 16%) zajmowało stanowiska kierownicze. Pozostałe 42 osoby (tj. 84%) zatrudnione były na stanowiskach wykonawczych policyjnych oraz cywilnych. Pytanie o zajmowane stanowisko było konieczne, aby zadać kolejne pytanie skierowane tylko do osób zajmujących stanowiska kierownicze. Zapytano te osoby o to, czy planując podwładnym służbę/pracę biorą pod uwagę końcowy wynik zaplanowanych działań. Pytanie skierowane było wyłącznie do osób zajmujących stanowiska kierownicze. Odpowiedzi na to pytanie zamieszczono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Planowanie służby/pracy przez przełożonych a końcowy wynik zaplanowanych działań

| Wariant odpowiedzi   | Liczba osób | Udział % |
|--|-------------|----------|
| Zawsze staram się brać pod uwagę efekt końcowy   | 1           | 2        |
| Biorę to pod uwagę, jednak są działania, których efektów nie można przewidzieć na początkowym ich etapie               | 5           | 10       |
| Biorę to pod uwagę, jednak z doświadczenia wiem, że często na końcowy końcowy wynik wpływ mają wydarzenia nadzwyczajne | 0           | 0        |
| Przeważnie biorę to pod uwagę  | 2           | 4        |
| Razem  | 8           | 16       |

Jak wynika z powyższej tabeli, większość ankietowanych (5 osób) sprawujących funkcje kierownicze podczas planowania służby i pracy bierze pod uwagę końcowe efekty zaplanowanych działań, jednak są oni jednocześnie zdania, że w wielu przypadkach nie da się przewidzieć wyniku w początkowej fazie danego zadania. Jedna osoba uznała, że zawsze stara się brać pod uwagę wynik planowanego zadania, natomiast dwie osoby przeważnie biorą to pod uwagę. Żadna z badanych osób nie udzieliła odpowiedzi, że na wynik wpływ mają wydarzenia nadzwyczajne. Niezwykle istotnym elementem zarządzania w każdej jednostce organizacyjnej jest zarządzanie zasobami ludzkimi, niezależnie od tego, czy są to jednostki profitowe, czy non-profit, a to z tego względu, że ludzie są najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji. To właśnie personel swoim osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczynia się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów. O zdanie na temat zarządzania kadrami w wybranej jednostce powiatowej Policji zapytano osoby tam zatrudnione. Uzyskane informacje usystematyzowano w tabeli 2.

Jak wynika z badań, największa grupa ankietowanych, bo 21 osób (42% badanych) jest zdania, że obecnie łatwiej jest awansować poziomo, tj. na stanowisko równorzędne, ale o innym charakterze pracy, niż na stanowisko wyższe w hierarchii. Kolejnych 18 osób (tj. 36%) stwierdziło,

<sup>16</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1998, s. 26.

<sup>17</sup> Wł. P. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, wyd. VI popr., 2000, s. 53.

**Tabela 2.** Planowanie służby/pracy przez przełożonych a końcowy wynik zaplanowanych działań

| Wariant odpowiedzi  | Liczba osób | Udział % |
|---|-------------|----------|
| Zarządzanie personelem jest na wysokim poziomie, istnieje możliwość awansu pionowego i poziomego  | 2           | 4        |
| Zarówno stanowiska policyjne, jak i cywilne mają dotychczas sżywny strukturę i oprócz awansów ustawowych, trudno jest zmierzić zajmowane stanowisko | 18          | 36       |
| W chwili obecnej łatwiej jest awansować poziomo, niż na stanowisko wyższe w hierarchii  | 21          | 42       |
| W instytucji, jaką jest Policja trudno o jakiegokolwiek awansie   | 9           | 18       |
| Razem   | 50          | 100      |

że policyjne struktury są tak „sztywne”, że najłatwiej jest o awans ustawowy. Znalazły się również osoby – 9 (tj.18%), które uznały, że w Policji trudno o jakiegokolwiek awansie, natomiast 2 (tj. 4%) respondentów uznało, że w jednostce istnieje zarówno możliwość awansowania pionowego, jak i poziomego. Kolejne pytanie dotyczyło dostępności do technicznych środków pracy (np. pojazdy służbowe, artykuły biurowe) w miejscu pracy ankietowanych. Tutaj spośród badanych 50 osób badanych, 37 (tj. 74%) uznało, że braki widoczne są duże braki technicznych środków pracy. Kolejnych 12 respondentów (tj. 24%) stwierdziło, że braki te są zauważalne, jednak nie są to braki dotkliwe. Tylko jedna osoba była zdania, że nie ma żadnego problemu z dostępnością do przedmiotowych środków. Poprzednie pytanie było wprowadzeniem do pytania o ocenę zarządzania technicznymi środkami pracy w wybranej jednostce powiatowej Policji. Ankietowani mieli do wyboru trzy warianty odpowiedzi. Poniżej, w tabeli 3 zamieszczono uzyskane dane.

**Tabela 3.** Poziom zarządzania technicznymi środkami pracy w wybranej jednostce powiatowej Policji w opinii respondentów

| Wariant odpowiedzi   | Liczba osób | Udział % |
|--|-------------|----------|
| Przeznaczone przez jednostkę nadzrędną środki techniczne są rozdysponowane proporcjonalnie dla potrzeb Sekcji/Posterunku i wykorzystane w sposób optymalny | 9           | 18       |
| Środki techniczne są rozdysponowane w zależności od złożonego zapotrzebowania  | 7           | 14       |
| Nie można oceniać poziomu zarządzania technicznymi środkami pracy, gdyż ich rodzaj i ilość są uzależnione od jednostki nadzrędnej                          | 34          | 68       |
| Razem  | 50          | 100      |

Zdecydowana większość ankietowanych, bo 34 osoby (tj. 38% ogółu badanych) jest zdania, że nie można oceniać poziomu zarządzania technicznymi środkami pracy, gdyż ich ilość i rodzaj jest uzależniona od właściwej Komendy Wojewódzkiej Policji. Pomimo tego, że istnieje taka zależność, to 9 respondentów (18%) uważa, że otrzymywane środki techniczne są proporcjonalnie rozdysponowywane w zależności od potrzeb. Zdania, że przedmiotowe środki są rozdzielane w stosunku do złożonego zapotrzebowania, jest 7 osób (tj. 14% badanych). W dzisiejszych czasach wiele mówi się o jakości zarządzania i o jej doskonaleniu. Kwestia ta nabiera coraz większego znaczenia w porównaniu z nie tak dawno jeszcze panującym ustrojem komunistycznym. W dalszej części kwestionariusza zapytano respondentów, co sądzą na temat podejmowania działań mających na celu doskonalenie jakości zarządzania w wybranej jednostce powiatowej Policji. Wyniki badania odzwierciedla tabela 4.

**Tabela 4.** Doskonalenie jakości zarządzania w opinii funkcjonariuszy i pracowników w wybranej jednostce powiatowej Policji

| Wariant odpowiedzi                                      | Liczba osób | Udział % |
|---|-------------|----------|
| Są podejmowane działania doskonalące jakość zarządzania | 24          | 48       |
| Są podejmowane inne działania                           | 14          | 28       |
| Nie prowadzi się działań doskonalących zarządzanie      | 12          | 24       |
| Razem   | 50          | 100      |

Jak pokazuje tabela najczęściej, bo 24 (tj. 48%) spośród 50 ankietowanych uważa, że w Komendzie podejmowane są działania mające na celu doskonalenie jakości zarządzania, takie jak np. wyznaczenie długofalowych celów strategicznych oraz misji i wizji. 14 osób (tj. 28%) sądzi, że podejmowane są inne działania, niż doskonalące jakość zarządzania, natomiast kolejnych 12 respondentów (24%) jest zdania, że w jednostce nie prowadzi się tego typu działań. O opinię na temat stosowania działań zarządczych mających na celu poprawę osiąganych wyników poproszono respondentów w kolejnym pytaniu. Zdania, że w wybranej jednostce powiatowej Policji podejmowane są działania zarządcze mające na celu poprawę jakości zarządzania, jest 27 osób (tj. 54% badanych). Odpowiedzi przeczącej udzieliło 23 ankietowanych (tj. 46%). Kolejne pytanie wynika wprost z poprzedniego, zapytano w nim respondentów o to, jakie działania zarządcze stosuje się w jednostce w celu poprawy osiąganych wyników. Ankietowani mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Zebrane informacje zaprezentowano poniżej w tabeli.

**Tabela 5.** Działania zarządcze stosowane w celu poprawy osiąganych wyników w opinii funkcjonariuszy i pracowników w wybranej jednostce powiatowej Policji

| Wariant odpowiedzi  | Liczba osób | Udział % |
|---|-------------|----------|
| Bieżący nadzór nad realizacją powierzonych obowiązków służbowych/zadań do wykonania   | 28          | 56       |
| Codziennie planowanie służby oraz rozliczanie z efektów pracy funkcjonariuszy służb patrolowo-interwencyjnych i dzielnicowych | 16          | 32       |
| Systematyczna analiza osiąganych wyników w systemie miesięcznym, kwartalnym, półrocznym i rocznym                             | 26          | 52       |
| Symulacje możliwych do osiągnięcia wyników przed zakończeniem każdego okresu statystycznego                                   | 10          | 20       |
| Razem   | 80          | 160      |

Procenty nie sumują się do 100, gdyż respondent miał możliwość zaznaczenia więcej niż 1 odpowiedzi. Badania wskazują, że według respondentów najczęściej stosowanymi działaniami zarządczymi w celu poprawy osiąganych wyników jest bieżący nadzór nad realizacją powierzonych obowiązków. Odpowiedź tę zaznaczyło 28 osób (tj. 56% badanych). Zbliżona ilość badanych, bo 26 osób (tj. 52%) uznała, że takim działaniem jest systematyczna analiza osiąganych wyników (zarówno w służbie prewencyjnej, jak i kryminalnej) w danych okresach rozliczeniowych. W następnej kolejności ankietowani – 16 osób (tj. 32%) wypowiedzieli się, że codzienne planowanie służby oraz rozliczanie efektów pracy jest jednym z czynników poprawiających wyniki. Grupa 10 osób (tj. 20%) uznała, że działaniem zarządczym pozytywnie wpływającym na wyniki jednostki jest przeprowadzanie symulacji możliwych



do osiągnięcia wyników przed zakończeniem każdego okresu rozliczeniowego. Nadmienić należy, że tak duży udział procentowy wynika z możliwości udzielenia więcej niż 1 odpowiedzi w omawianym pytaniu. Dalsza część kwestionariusza ankiety poświęcona została motywowaniu pracowników. Aby ukazać, czy w opinii respondentów system motywacyjny ma wpływ na osiągnięte wyniki, zadano kolejne pytanie. Z otrzymanych wyników wynika, że system motywacyjny ma bardzo istotny wpływ na osiągnięte w służbie/pracy wyniki. Tak uważa 31 badanych osób (tj. 62%). 16 ankietowanych (tj. 32%) jest zdania, że system motywacyjny wpływa na wyniki, jednak nie jest jedynym czynnikiem o tych wynikach decydującym. Pozostałych 3 badanych (tj. 6%) stwierdziło, że system ten ma niewielki lub żaden wpływ na osiągnięte wyniki. Dywagując na temat systemu motywacyjnego, nie można pominąć pytania o to, jaki rodzaj motywacji wpłynąłby, zdaniem respondentów na osiągnięte wyniki. Odpowiadając na to pytanie, ankietowani mogli wybrać więcej niż 1 wariant. Pozyskane dane ujęto tabelarycznie w tabeli 6.

**Tabela 6.** Rodzaje systemów motywacyjnych wpływające na poprawę osiągniętych wyników w opinii respondentów

| Wariant odpowiedzi                              | Liczba osób | Udział % |
|---|-------------|----------|
| Dodatkowa gratyfikacja finansowa                | 47          | 94       |
| Nagrody rzeczowe                                | 4           | 8        |
| Awans   | 30          | 60       |
| Pochwała  | 8           | 16       |
| Samozadowolenie z dobrze pełnionej służby/pracy | 18          | 36       |
| Razem   | 107         | 214      |

Zdaniem wszystkich osób, które odpowiedziały na to pytanie, tj. 47 (94%) najistotniejszym z czynników motywacyjnych, który wpływa na poprawę osiągniętych wyników, jest dodatkowa gratyfikacja pieniężna. Kolejnym czynnikiem według badanych była możliwość awansu. Taką odpowiedź zaznaczyło 30 osób (tj. 60% badanych). Mniej, bo 18 osób (tj. 36%) stwierdziło, że samozadowolenie z dobrze pełnionej służby/pracy jest dla nich wystarczająco motywujące. 8 ankietowanych (tj. 16%) uznało pochwałę za czynnik motywujący do poprawy wyników. Natomiast tylko 4 osoby (tj. 8% badanych) udzieliły odpowiedzi, że motywują ich otrzymane nagrody rzeczowe. Procenty nie sumują się do 100, gdyż respondent miał możliwość zaznaczenia więcej niż 1 odpowiedzi. Niezbędne w niniejszej ankiecie było zawarcie pytania dotyczącego ewentualnych przeszkód, jakie zauważają ankietowani, a które mogą mieć wpływ na osiągnięte w służbie/pracy wyniki. Badanych zapytano, czy takowe przeszkody istnieją. Jak wynika z otrzymanych odpowiedzi zdecydowana większość osób, bo 36 (tj. 72% badanych), stwierdziła, że istnieją w ich pracy przeszkody, które mają oddźwięk w uzyskiwanych wynikach. Grupa 9 respondentów (tj. 18%) uznała, że przeszkody takie istnieją, jednak nie są one dotkliwie, natomiast 5 ankietowanych (tj. 10%) jest zdania, że, co prawda przeszkody istnieją, ale są niezauważalne. Z pytania o istnienie prze-

szkód, jakie mogą wpływać na pracę, a tym samym na jej rezultaty, wynika kolejne pytanie. A mianowicie zapytano respondentów, jakiego rodzaju przeszkody mogą mieć wpływ na osiągnięte w służbie/pracy wyniki. Ankietowani mieli do wyboru więcej niż jeden wariant odpowiedzi. Wyniki, po podsumowaniu ukazano w formie tabeli 7.

**Tabela 7.** Rodzaje przeszkód, które mogą mieć wpływ na osiągnięte w służbie/pracy wyniki

| Wariant odpowiedzi  | Liczba osób | Udział % |
|---|-------------|----------|
| Braki kadrowe, zarówno na stanowiskach policyjnych, jak i cywilnych   | 42          | 84       |
| Braki środków technicznych  | 40          | 80       |
| Problemy z właściwą dyslokacją służb patrolowych w rejonach najbardziej zagrożonych spowodowane m.in. brakami kadrowymi | 14          | 28       |
| Personel nieodpowiednio przeszkolony  | 18          | 36       |
| Niedoskonałości baz danych  | 20          | 40       |
| Nieodpowiednio skonstruowane i sztywne procedury służbowe   | 36          | 72       |
| Niedostosowanie instytucji, jaką jest Policja do obecnego poziomu i charakteru przestępczości                           | 24          | 48       |
| Razem   | 194         | 388      |

Wyniki badań wskazują, że największa liczba respondentów, ponieważ aż 42 osoby (tj. 84%) uważa, że główną przeszkodą, która ma wpływ na osiągnięte wyniki, są braki kadrowe, tak na stanowiskach policyjnych, jak i cywilnych<sup>18</sup>. Tylko dwie osoby mniej, tzn. 40 ankietowanych (tj. 80%) zaznaczyło braki technicznych środków wykonywania pracy jako jedną z przeszkód, mogącą oddziaływać na wyniki. Grupa 36 osób (tj. 72% badanych) za przeszkodę uznała nieodpowiednio skonstruowane procedury służbowe. Znacznie mniej osób, bo 24 (tj. 48%) odpowiedziało, że taką przeszkodą jest niedostosowanie Policji jako instytucji do obecnego poziomu i charakteru przestępczości. Niedoskonałości baz danych to przeszkoda mająca wpływ na osiągnięte wyniki w opinii 20 osób (tj. 40% badanych). 18 ankietowanych (tj. 36%) zaznaczyło, że brak odpowiedniego kursu specjalistycznego na zajmowanym stanowisku może mieć odbicie na wynikach. Najmniej osób, bo 14 (tj. 28%) było zdania, że omawianą przeszkodą może być problem z właściwą dyslokacją służb, spowodowany brakami kadrowymi. Procenty nie sumują się do 100, gdyż respondent miał możliwość zaznaczenia więcej niż 1 odpowiedzi.

## Podsumowanie

Ze względu na obszerność poruszanego zagadnienia, autorzy niniejszego artykułu naukowego postanowili znaleźć zależność pomiędzy zarządzaniem a osiąganymi wynikami w opinii funkcjonariuszy i pracowników wybranej jednostki powiatowej Policji, a odpowiedzi na zdiagnozowane pytania i hipotezy badawcze zostaną przedstawione przez autorów w kolejnych opracowaniach naukowych. Od początku XX wieku zarządzanie

<sup>18</sup> Informator dla kandydatów do służby w Policji, Warszawa 2016.

jako dziedzinę wiedzy próbowano opierać na naukowych podstawach. Pojęcie to, jak i cała dotycząca go terminologia ewaluowały i nadal ewoluują. Wiele w tym zakresie zmieniło się od czasu, kiedy to pierwszy „klasyk” zarządzania Henry Fayol określił zarządzanie jako działanie kierownicze obejmujące cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę<sup>19</sup>. Policja posiada wiele ustalonych przez ustawodawcę zadań, które wykonuje. Wynika z tego, że jej głównym zadaniem jest odpowiedzialność zarówno za zapewnienie bezpieczeństwa ludzi, ich życia, zdrowia, jak i zasobów, jak też utrzymywanie bezpieczeństwa i porządku publicznego<sup>20</sup>. Jako jednostka uzbrojona i zdyscyplinowana ma możliwości zapewnienia ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego, ale także zdrowia i mienia obywateli. Policja nie tylko w sposób administracyjny, ale zwłaszcza w sposób militarny zapewnia ochronę bezpieczeństwa społeczeństwu, gdy inne środki przestają być skuteczne. W sferze bezpieczeństwa publicznego Policja odgrywa kluczową, pierwszoplanową rolę. Jest głównym realizatorem zadań zmierzających do ograniczania przestępczości, jest organizatorem działań wspólnych z podmiotami poza policyjnym wpisującymi się w podsystem bezpieczeństwa publicznego. Realizuje działania u innych podmiotów, aktywizuje w kierunku podejmowania wspólnych przedsięwzięć na rzecz bezpieczeństwa lokalnego. Dzięki zaangażowaniu i sprawnemu działaniu Policji poziom przestępczości w Polsce obniża się, co przyczynia się, że ludzie czują się coraz bezpieczniejsi, a praca tej formacji jest bardzo wysoko oceniana przez społeczeństwo<sup>21</sup>. Aktywność Policji ma również znaczenie dla utrzymywania bezpieczeństwa powszechnego. Co prawda jej rola nie jest pierwszoplanowa, lecz jej działania stanowią istotne wsparcie dla grup ratowniczych<sup>22</sup>. Mając na podsystemy bezpieczeństwa publicznego i powszechnego, w których funkcjonuje Policja, wpisują się w system bezpieczeństwa wewnętrznego, należy uznać, że omawiana tu formacja ma duże znaczenie dla funkcjonowania tego systemu oraz znaczenie wynika ze zdolności tej formacji do prowadzenia działań zasadniczych w sferze utrzymywania bezpieczeństwa publicznego, oraz działań wspomagających w sferze utrzymywania bezpieczeństwa powszechnego. Polityka kadrowa, podobnie jak kwestia technicznych środków pracy leżą w gestii jednostki nadrzędnej. Budującym jest jednak fakt, że pomimo wszystkich przeszkód i problemów, z jakimi borykają się zatrudnieni w wybranej jednostce powiatowej Policji policjanci i „cywile”, są oni zadowoleni ze swojej pracy. Głównym powodem zadowolenia jest stabilność zatrudnienia, ale nie tylko.

<sup>19</sup> D. Czarniecki, D. Skalski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Wybrane aspekty*, Gdańsk 2019, s. 66.

<sup>20</sup> *Strategia Rozwoju Policji na lata 2015–2020*, Warszawa 2013.

<sup>21</sup> D. Skalski, S. Kosznik-Biernacka, R. Czyż, P. Lizakowski, *Organizacje pozarządowe a bezpieczeństwo społeczeństwa w regionie słupskim*, Gdańsk–Słupsk–Starogard Gdański 2018, s. 63.

<sup>22</sup> D. Skalski, *Zarządzanie kryzysowe i bezpieczeństwo wodne. Wybrane aspekty ratownictwa wodnego*, Gdańsk–Starogard Gdański 2018, s. 185.

Satysfakcję przynosi zatrudnionym również możliwość niesienia pomocy osobom, które jej potrzebują. Wydajnej i efektywnej pracy sprzyja z pewnością dobra atmosfera, którą tworzą pracownicy, pomagając sobie nawzajem i darząc się szacunkiem. Idealna sytuacja jest wtedy, kiedy na czele zgranego zespołu stoi przełożony, który jako fachowiec w swojej dziedzinie tak kieruje, aby pomimo napotykaných przysłowiowych „kłód”, trud pracy był znośny, a jej wyniki zadowalające.

## Literatura

- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1997.
- Czarniecki D., Skalski D., Cyłkowski J., Tuz M., *Podmioty wykonawcze i organizacje pozarządowe w zarządzaniu kryzysowym*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Gdańsk 2020.
- Czarniecki D., Skalski D., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Wybrane aspekty*, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Gdańsk 2019.
- *Encyklopedia Zarządzania*, [www.mfiles.ae.krakow.pl](http://www.mfiles.ae.krakow.pl), [dostęp: 2.09.2020].
- *Informator dla kandydatów do służby w Policji*, Komenda Główna Policji, Warszawa 2016.
- Letkiewicz A., Misiuk A., Piotrowski M., Rajchel K., Szankin T., Trzcińska W., *Podstawy organizacji i kierowania – wybrane problemy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2002.
- Letkiewicz A., Piotrowski M., Szankin T., Trzcińska W., *Podstawy kierowania organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2005.
- Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1984.
- Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Warszawa, 1994.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1998.
- Skalski D., *Zarządzanie kryzysowe i bezpieczeństwo wodne. Wybrane aspekty ratownictwa wodnego*, Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim przy udziale Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku i Towarzystwa Naukowego w Grudziądzu, Gdańsk–Starogard Gdański 2018.
- Skalski D., Kosznik-Biernacka S., Czyż R., Lizakowski P., *Organizacje pozarządowe a bezpieczeństwo społeczeństwa w regionie słupskim*, Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim przy udziale Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni, Akademii Pomorskiej w Słupsku i Towarzystwa Na-

ukowego w Grudziądzu, Gdańsk–Słupsk–Starogard Gdański 2018.

- *Strategia Rozwoju Policji na lata 2015–2020*, Komenda Główna Policji, Warszawa 2013.
- *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego*, BBN, Warszawa 2014.
- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r., *O stanie klęski żywiołowej*, Dz. U. z 2017, poz. 1897.
- Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Zaczyński Wł. P., *Praca badawcza nauczyciela*, wyd. VI popr., Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne S.A., 2000.
- Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji dnia 13 lipca 2020 r., *W sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi*.



Zdjęcie: Andrzej Rembowski, <https://pixabay.com/pl/photos/policja-samochód-policjant-pojazd-4261161/>