

*Agnieszka Józwiak**

POTENCJALNE DYSFUNKCJE I PATOLOGIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W STRUKTURACH HIERARCHICZNYCH NA PRZYKŁADZIE POLICJI

WPROWADZENIE

Policja jest umundurowaną i uzbrojoną formacją służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego¹. Z ustawy wynika dualizm zadań Policji – struktury hierarchicznej, służebnej wobec społeczeństwa, wyposażonej przez państwo w środki przymusu, z użyciem broni palnej łącznie. Zachowanie równowagi między tymi kategoriami zadań obliguje Policję do poszukiwania efektywnych metod zarządzania, innowacyjności i dążenia do stanu, w którym kierowanie zorientowane będzie na rozwój przez doskonalenie. Trzeba też uwzględniać wymóg racjonalnego zorganizowania administracji państwowej, co dla Policji oznacza optymalną realizację działań w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego, oraz właściwe dysponowanie funduszami publicznymi.

Fakt, iż ludzie są najcenniejszym kapitałem organizacji, nie gwarantuje wolności od dysfunkcji i patologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dyskryminacja, mobbing, molestowanie seksualne, i inne ich przejawy, występują w organizacjach sektora publicznego i prywatnego, for-profit, jak i non-profit.

Policja to organizacja specyficzna, o ściśle określonych zasadach podległości służbowej, gdzie decyzje przekazywane są w formie rozkazów i poleceń. W tego typu strukturach autorytaryzm zarządzania i dowodzenia wydaje się oczywisty i konieczny, stąd w Policji nie zawsze możliwa będzie implementacja metod zarządzania z powodzeniem praktykowanych w innych organizacjach.

* Mgr, Wydział Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.

¹ Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 r., tekst jednolity z późn. zm., Dz.U. z 2011, Nr 287, poz. 1687, art. 1 pkt 1.

Jaka jest zatem specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w Policji? Czy obszar ten jest wolny od dysfunkcji i patologii występujących w innych organizacjach? Czy w Policji istnieją inne problemy, właściwe tylko formacjom zmilitaryzowanym?

1. DYSFUNKCJE I PATOLOGIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI – USTALENIA DEFINICYJNE

Dysfunkcja oznacza brak funkcjonalności, przystosowania do jakichś celów, potrzeb, patologia zaś, to nauka o chorobach albo stan chorobowy, w szerszym rozumieniu nieprawidłowość, również w naukach społecznych². Patologia organizacji [Kieczun, 2012, s. 16] to względnie trwała niesprawność, powodująca niegospodarność, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczającą granice społecznej tolerancji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi [Armstrong, 2007, s. 29], to strategiczne i spójne podejście do kierowania najcenniejszymi aktywami organizacji – zatrudnionymi w niej ludźmi, indywidualnie i zbiorowo realizującymi jej cele. Odmienne stanowisko prezentuje definicja, według której [Adamiec, Kozusznik, 2008, s. 18] jest to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie. W tym rozumieniu pracownikom niejako odmawia się podmiotowości i niemalże dehumanizuje ich w sensie lingwistycznym.

Patologią zarządzania zasobami ludzkimi jest dyskryminacja w zatrudnieniu³ czyli wszelkie rozróżnienie, wyłączenie lub uprzywilejowanie oparte na rasie, kolorze skóry, płci, religii, poglądach politycznych, pochodzeniu narodowym lub społecznym, powodujące zniweczenie lub naruszenie równości szans w zakresie zatrudnienia lub wykonywania zawodu. Nie jest dyskryminacją rozróżnienie, wyłączenie i uprzywilejowanie oparte na kwalifikacjach wymaganych dla określonego zatrudnienia, oraz wszelkie środki, jeśli osoba indywidualnie stanie się przedmiotem uzasadnionego podejrzenia, że oddaje się działalności szkodliwej dla bezpieczeństwa państwa, lub co do której ustalono, że faktycznie oddaje się tej działalności, jeżeli osobie tej przysługuje prawo odwołania się do właściwej instancji, ustalonej zgodnie z praktyką krajową.

Dyskryminacja [Kędziora, Śmieszek, 2008, s. 39] może mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Dyskryminacja bezpośrednia ma miejsce, gdy dana osoba jest lub mogłaby być traktowana mniej korzystnie niż inna osoba w analogicznej

² <http://sjp.pwn.pl/slownik>, dostęp 04.04.2013 r.

³ Konwencja Nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu, Dz.U. z 1961, Nr 42, poz. 218.

sytuacji. Przejawem dyskryminacji jest również molestowanie seksualne w miejscu pracy przez przełożonego/ną lub współpracowników/ce, odmowa zatrudnienia osoby o określonej orientacji seksualnej, gdy owa orientacja jest przyczyną odmowy itd. Dyskryminacja pośrednia to na pozór neutralne postanowienie, wymóg lub standard wywołujący szczególnie niekorzystną sytuację osób danej płci, rasy, pochodzenia, wyznania itp. w stosunku do innych osób, chyba, że jest to obiektywnie i prawnie uzasadnione, a środki mające służyć osiągnięciu tego celu są odpowiednie i konieczne. Jest to też zmuszanie i zachęcanie innej osoby do dyskryminacji w formie komunikatu ustnego, pisemnego, lub cichego przyzwolenia i tolerowania zachowań dyskryminacyjnych. W postępowaniu przed sądem ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy⁴.

Molestowanie [K. Kędziora, K. Śmieszek, 2008, s. 48–54], tj. nękanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika. Wbrew potocznemu rozumieniu nie wymaga działań ciągłych, z zamiarem wywołania ujemnych odczuć u odbiorcy. Są to też jednostkowe, odosobnione działania z zamiarem upokorzenia lub poniżenia osoby. Molestowaniem może być także nieumyślne zachowanie pracodawcy lub osób, za które jest on odpowiedzialny. Sprawcą molestowania może być pracodawca, ale i inni pracownicy o wyższej lub równorzędnej pozycji. Istotne, aby pracownik, który czuje się molestowany, zasygnalizował wyraźnie w sposób werbalny bądź niewerbalny, brak zgody na dane zachowanie. Wbrew pozorom molestowanie nie jest związane z płcią, w przeciwieństwie do molestowania seksualnego mogącego być formą dyskryminacji ze względu na płeć. Niedopuszczalne jest klasyfikowanie każdego przypadku molestowania seksualnego jako dyskryminacji ze względu na płeć. Można tak sklasyfikować sytuację, gdy zachowanie sprawy wyczerpuje ustawowe znamiona molestowania seksualnego i jednocześnie warunki niedozwolonego zróżnicowania sytuacji pracownika. Za molestowanie seksualne uznaje się każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika. Może ono składać się z fizycznych, werbalnych lub pozawerbalnych elementów⁵. Molestowanie seksualne może przyjąć różne formy, np. stwarzania nieprzyjaznych warunków pracy, przez niepożądane, niechciane przez ofiarę zainteresowanie seksualne bezpośrednio skierowane pod jej adresem, wywołujące obniżenie efektywności pracy lub tzw. „wrogie środowisko” w postaci niepożądanego zainteresowania seksualnego w formie żartów i komentarzy o tematyce seksualnej, dotykania, uwag dotyczących seksu, pokazywania materiałów o charakterze seksualnym. Dotyczy także określonych zachowań rzekomo wynikających z przynależności osoby do

⁴ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998, Nr 21, poz. 94, art. 18 § 1.

⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998, Nr 21, poz. 94, art. 18 § 6.

danej płci, zniewag, wulgaryzmów, obraźliwych komentarzy. To także szantaż seksualny, mogący łączyć się ze stosowaniem gróźb. Sprawcą może być pracodawca lub przełożony – osoby decyzyjne w zakresie zatrudnienia pracowników. To jedyny przejaw molestowania seksualnego jako dyskryminacji ze względu na płeć bezpośrednio wpływającej na położenie zawodowe. Ciężar dowodu spoczywa na osobie wstępującej na drogę sądową w sprawie o molestowanie, w myśl zasady *da mihi factum, dabo tibi ius* – udowodnij fakt, a wymierzę sprawiedliwość.

Mówiąc o patologiach w organizacji nie sposób pominąć mobbingu nazywanego też bullyingiem [Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004, s. 10–18], molestowaniem moralnym, dręczeniem, przemocą psychiczną, terrorem psychicznym. W latach 80. XX w., użył go w obecnym znaczeniu, szwedzki lekarz i psycholog H. Leymann, badający przemoc psychiczną w miejscu pracy. Mobbing to system psychospołecznych relacji w miejscu pracy, cechujący się wrogim nastawieniem i nękaniami pracowników przez współpracowników lub przełożonych, który wobec braku polityki zarządzania konfliktem nasila się przyjmując postać działań długotrwałe i systematycznie kierowanych przeciw jednej osobie. Może mieć postać czynną, np. obciążanie zbyt dużą odpowiedzialnością i jednoczesne ograniczanie możliwości podejmowania decyzji lub bierną – powtarzające się ignorowanie pracownika⁶.

Kodeks pracy definiuje mobbing jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu, wywołujących u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujących lub mających na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników⁷. Mobbing dotyczy wyłącznie pracowników, osoby wykonujące pracę na innej podstawie, nie mogą korzystać ze wskazanej regulacji. Kryterium długotrwałości i uporczywości spowodowało niemożność uznania za mobbing zachowań jednorazowych, bez względu na to czy wypełniają one pozostałe znamiona mobbingu. Kodeks pracy nie określa jednoznacznie czasu, którego upływ pozwala na zakwalifikowanie danego zachowania jako mobbingu, przyjmuje się, że jest to okres 6 miesięcy, a działania muszą być systematyczne, co najmniej raz w tygodniu. Wobec wielości form zatrudnienia kontrowersje budzą istotne elementy definicji mobbingu – długotrwałość i uporczywość. Obecnie nie zawsze jest możliwe ich wypełnienie, np. ze względu na różny czas trwania umów o pracę. W związku z tym pojawiają się sugestie, by pojęcie długotrwałości odnosić do okresu na jaki została zawarta umowa o pracę, a nie wyłącznie do jego powszechnego znaczenia, głównym kryterium czyniąc skutki stosowania zabronionych prawem praktyk.

⁶ <http://www.mobbing-dyskryminacja.pl>, dostęp 05.04.2013 r.

⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998, Nr 21, poz. 94, art. 94 § 2.

2. MIĘDZY TEORIĄ A PRAKTYKĄ – POLICYJNA CODZIENNOŚĆ

Służby mundurowe, w tym Policja, to organizacje o ścisłej hierarchii służbowej. Decyzje zapadają i komunikowane są w formie poleceń i rozkazów. Przystoi zatem rozważyć kwestię potencjalnych aberracji zarządzania ludźmi w tej formacji.

Partycypacja kobiet w realizacji zadań Policji jest ich konstytucyjnym prawem, według zasady równości płci we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Faktem jest, że zdecydowana większość funkcjonariuszy Policji to mężczyźni, co sugeruje możliwość występowania problemów związanych równością płci. W Polsce nadal żywe są stereotypy odnośnie roli kobiet, i ich miejsca w społeczeństwie. Jak zatem w szeregach Policji percypowana jest obecność kobiet w służbie? Jak przebiega ich kariera?

Na 96 586 funkcjonariuszy Policji 13 280 to kobiety, pełniące służbę na stanowiskach szeregowych i kierowniczych, we wszystkich pionach, tj. prewencyjnym, kryminalnym i logistycznym. Jak informuje na stronie internetowej Komenda Główna Policji (KGP)⁸ o zajmowaniu stanowiska wykonawczego lub kierowniczego decydują kwestie charakteru i predyspozycje. Nie wspomina się o kompetencjach zawodowych jako, wydawałoby się, istotnym kryterium awansu. Z danych KGP wynika również, że co druga policjantka służy w Policji od 3 do 10 lat, a 229 ma 30-letni staż pracy, 66% legitymuje się wykształceniem wyższym, przy czym tylko ponad 15% policjantek to oficerowie. Zauważalna jest znaczna dysproporcja między wykształceniem policjantek a ich pozycją w hierarchii służbowej. Deficyt kobiet wśród kadry dowódczej może być konsekwencją ich nierównego traktowania w tym względzie. Zadziwiający jest fakt, iż w historii Policji do chwili obecnej kobieta nigdy nie pełniła funkcji komendantki głównej i nie otrzymała szlifów generalskich... Najwyższym stanowiskiem zajmowanym przez policjantkę, było stanowisko komendantki wojewódzkiej Policji w latach 2005–2007. Oficjalne nazwy stanowisk, stopni i funkcji występują wyłącznie w formie męskiej. W Policji, podobnie jak w Straży Granicznej i Państwowej Straży Pożarnej, nie istnieje organ opiniodawczo-doradczy ds. kobiet, w przeciwieństwie do Wojska Polskiego, gdzie działa Rada ds. Kobiet w Siłach Zbrojnych RP i Służby Więziennej – Rada ds. Kobiet Służby Więziennej. Pełnomocnik ds. równego statusu kobiet i mężczyzn w Policji został powołany przez Komendanta Głównego Policji w marcu 2009 roku⁹ w ramach realizacji Dyrektywy 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy oraz Konwencji

⁸ http://www.policja.pl/portal/pol/1/75446/Kobiety_w_Policji.html, dostęp 23.04.2013 r.

⁹ Decyzja Nr 132 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2009 r. w sprawie powołania Pełnomocnika do spraw równego statusu kobiet i mężczyzn w Policji, Dz. Urz. KGP Nr 8, poz. 47 oraz z 2009 r. Nr 2, poz. 9.

ONZ ds. Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet (CEDAW). Decyzją nr 328 roku¹⁰ Komendant Główny Policji zlikwidował to stanowisko przekazując zadania Pełnomocnikowi KGP ds. Ochrony Praw Człowieka.

W przebiegu rekrutacji do służby w Policji godny naśladowania jest brak różnicowania kryteriów naboru ze względu na płeć. Nadal mają miejsce sytuacje, gdy przydatność i skuteczność w służbie oceniane są przez pryzmat płci. Często stosowane są ukryte formy dyskryminacji, np. na plakatach zachęcających do wstąpienia w szeregi Policji figurują głównie mężczyźni, a komunikaty sformułowane są jedynie w rodzaju męskim. Dyskryminujące są również rozwiązania kwestii umundurowania, gdzie do tej pory brak normy kobiecej równoważnej normie męskiej. Policjantki, w przeciwieństwie do policjantów nie otrzymują umundurowania wyjściowego w sortach mundurowych. Zdarza się natomiast, że w należnych sortach policjantki otrzymują męską bieliznę.

Kwestie godzenia życia zawodowego i rodzinnego są normowane przez art. 79 oraz art. 44 i art. 44a ustawy o Policji dotyczące szczególnych uprawnień z tytułu ochrony rodzicielstwa oraz w rozporządzeniach Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 października 2001 roku w sprawie rozkładu czasu służby policjantów¹¹ i 2 września 2002 roku w sprawie praw i obowiązków oraz szczegółowego przebiegu służby policjantów¹². W tej materii istnieje wiele kontrowersji i z tego powodu kilkakrotnie stały się one przedmiotem zainteresowania Rzecznika Praw Obywatelskich. Policjanci spotykali się z odmową prawa do 2 dni opieki nad dzieckiem lub uzależnieniem zgody od spełnienia dodatkowych warunków. Największe kontrowersje budziło uzyskanie zgody na opiekę nad dzieckiem przez policjanta w sytuacji, gdy matka dziecka nie jest policjantką. Rzecznik Praw Obywatelskich w listopadzie 2011 roku zwróciła się do Ministra Spraw Wewnętrznych o nowelizację przedmiotowego przepisu¹³. Jako że w ciągu roku zmiany nie nastąpiły, wystąpiła do Trybunału Konstytucyjnego o stwierdzenie niezgodności przedmiotowego rozporządzenia z kodeksem pracy i Konstytucją RP. 12 lutego 2013. Minister Spraw Wewnętrznych stwierdził, iż regulacja w zakresie wyłączającym prawo do zwolnienia od zajęć służbowych policjantów wychowujących dziecko z kobietą nie będącą funkcjonariuszem Policji jest niezgodna z art. 33 w związku z art. 32 Konstytucji RP, oraz z art. 81 ust. 1

¹⁰ Decyzja Nr 328 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 października 2012 r. uchylająca decyzję w sprawie powołania Pełnomocnika do spraw równego statusu kobiet i mężczyzn w Policji, Dz. Urz. KGP z 2012 r. poz. 56, <http://edziennik.policja.gov.pl/actdetails.html?year=2012&act=56>, dostęp 23.04.2013 r.

¹¹ Rozporządzenie MSW i A w sprawie rozkładu czasu służby policjantów, Dz.U. z 2001, Nr 131, poz. 1471.

¹² Rozporządzenie MSW i A z dnia 2 września 2002 r. w sprawie szczegółowych praw i obowiązków oraz szczegółowego przebiegu służby policjantów, Dz.U. z 2002, Nr 151, poz. 1261.

¹³ Tamże, § 8 ust. 1 i 3.

ustawy o Policji i art. 79 ust. 1 ustawy o Policji w związku z art. 188 kodeksu pracy, a tym samym także z art. 92 ust. 1 Konstytucji RP. Poinformował także, że we współpracy z Komendą Główną Policji prowadzone są prace nad zmianą dyskryminujących policjantów przepisów.

Zawód policjanta wiąże się z częstymi i intensywnymi napięciami psychicznymi i emocjonalnymi wynikającymi ze specyfiki pracy, braku pewności wobec częstych zmian organizacyjnych i prawno-karnych, dyscyplinarnymi konsekwencjami. Nierzadko na pierwszym miejscu w hierarchii stresorów sytuowane są stosunki interpersonalne w Policji, jako implikacja systemu zarządzania, tj. niesprawiedliwe traktowanie przez przełożonych, brak wsparcia, presja na tzw. wyniki, przy braku sił i środków do wykonywania zadań, subiektywizm w ocenie pracy. Policjanci zwracają uwagę na złe, w ich opinii, traktowanie przez zwierzchników i przeciążenie pracą. Hierarchiczna podległość i autorytaryzm są podatnym gruntem dla motywowania negatywnego, prowadzenia polityki strachu czy wręcz zarządzania strachem, lekceważenia podkomendnych, postrzeganych wyłącznie przez pryzmat stopnia, nadużywania stanowiska, presji na wyniki, nepotyzmu. W Policji statystyczny przełożony przejawia wysoki poziom troski o wykonanie zadań i jednocześnie niski poziom troski o podwładnych. Jest to zarządzanie centralistyczne [Letkiewicz, 2007, s. 8], lecz niekonsekwentne.

Obok wymienionych problemów zwraca uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia molestowania seksualnego i mobbingu [Wiszowaty, 2011, s. 147] oraz wyjątkowo destrukcyjnego przenikania się tych zjawisk i implikowania jednego przez drugie.

Panuje opinia, że obelgi i ponizanie są normą w relacjach między funkcjonariuszami. Stosowanie strachu dla osiągnięcia pożądaných efektów pracy jest popularną policyjną praktyką menedżerską. Lekceważenie podwładnych i przekonanie o własnej nieomyślności często praktykowane wśród kadry kierowniczej Policji generuje w sferze mentalnej policjantów wrażenie niepisanego podziału społeczności policyjnej – na tych, których ludzka godność jest prawem niezbywalnym, i tych, których niezbywalnym prawem jest ona do chwili spotkania z przełożonym. W Policji dominuje pogląd, że bez tzw. pleców nie ma szans na rozwój kariery. Starsi służbą policjanci uśmiechają się ironicznie, gdy młodszy koledzy z entuzjazmem opowiadają o kompetencjach wniesionych do Policji, współczując „młodym”, nieświadomym zasad obowiązujących w „firmie”, wierzącym jeszcze naiwnie, że umiejętności i ciężka praca wiele znaczą...

Terror psychiczny i mobbing naruszają godność ludzką ofiary oraz są źródłami poważnych dolegliwości psychosomatycznych, a w skrajnych wypadkach mogą prowadzić do samobójstwa i muszą być zwalczane jako praktyki niedopuszczalne. Hermetyczność policyjnego środowiska i jego hierarchiczność oparta na subordynacji, sprawia, że nie tylko zapobieganie i zwalczanie, ale i ujawnienie tych anomalii nastęrcza trudności. Nie zwalnia to wszakże z odpowiedzialności za naganne praktyki lub bierność wobec nich.

Definicji molestowania seksualnego nie ma w kodeksie karnym lub wykroczeń a jedynie w kodeksie pracy. Społeczna wrażliwość na to uchybiające godności ludzkiej zjawisko jest niska, czego wyrazem są próby sprowadzenia jego skali i destrukcyjności do poziomu żartu. Jest to skutek stereotypów uznających pewne formy nagabywania seksualnego za schlebające rzekomej kobiecej próżności, i jako takie w pełni akceptowalne, a nawet oczekiwane. Problem molestowania seksualnego jest trudny do oszacowania. Ofiary rzadko mówią o nim głośno ze wstydu, uczucia poniżenia, strachu przed ostracyzmem. Należy zatem wystrzegać się pochopnych wniosków w tym względzie. Fakt, że o danym zjawisku się nie rozmawia, nie oznacza jeszcze, że ono nie istnieje. Jeśli w większości formacji o charakterze militarnym mają miejsce przypadki molestowania seksualnego na różną skalę, daleko idącą nieostrożnością byłoby mniemać, że nie mają one miejsca w Policji.

Temat mobbingu w Policji jest zagadnieniem trudnym ponieważ przepisy kodeksu pracy nie znajdują zastosowania do funkcjonariuszy, a więc stosowanie definicji tego zjawiska w stosunku do Policji jest bezzasadne¹⁴, wobec czego policjant nie ma może korzystać z dobrodziejstwa roszczeń z tytułu mobbingu przysługujących pracownikom, a jedynie dochodzić swoich praw na drodze sądowej z tytułu naruszenia dóbr osobistych. Zgodnie przepisami kodeksu cywilnego¹⁵ może żądać od zatrudniającej go jednostki m.in. zaniechania bezprawnego działania i usunięcia jego skutków oraz zadośćuczynienia za doznaną krzywdę. Niechęć do ujawniania patologii wypływa też z faktu, że mobbing w służbach mundurowych jest trudny do udowodnienia, natomiast opinia i zgoda zwierzchnika są niezbędne do uzyskania awansu, premii, przeniesienia, skierowania na szkolenia lub na misję. Nawet gdy policjanci intuicyjnie czują, że podłożem negatywnej decyzji jest konflikt, intuicja nie jest podstawą do sformułowania zarzutu, a przełożony nie narusza prawa.

Należy z powagą przeanalizować występowanie dysfunkcji i patologii w Policji w kontekście kosztów, które mają głównie wymiar ekonomiczny, np. absencja spowodowana kłopotami zdrowotnymi na tle nerwowym, dezorganizacja pracy, mniejsza wydajność ofiar terroru psychicznego. Kosztowne jest też naruszenie lub utrata dobrego imienia organizacji, np. w konsekwencji nagłośnienia procesu sądowego. Nie jest tajemnicą, że ludzie dręczeni psychicznie somatyzują stres, który oddziałuje na fizyczny stan organizmu. Należy zatem zbadać jaki odsetek zwolnień lekarskich policjantów może wynikać z nieprawidłowości w środowisku pełnienia służby. Analizując relacje między przełożonymi a podwładnymi w Policji nie godzi się mówić wyłącznie o niewłaściwym zachowaniu tych pierwszych. Zdarzają się również sytuacje, kiedy podkomendni niezadowo-

¹⁴ Postanowienie Sądu Najwyższego z 9 maja 2007 r., sygn. akt I PZP 2/07.

¹⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964, Nr 16, poz. 93 z późn. zm., art. 24 i art. 448.

leni np. z zasadnych decyzji utrudniają przełożonemu wykonywanie obowiązków. Częstym wątkiem rozmów w środowisku policyjnym są silne ataki „alergii na szefa” powodujące konieczność skorzystania ze zwolnienia lekarskiego całego plutonu na raz...

3. NA DRODZE DO NOWEGO ZARZĄDZANIA

Jak należy zarządzać zasobami ludzkimi w Policji? Jakie przymioty powinni posiadać zarządzający i zarządzani, aby uniknąć nieprawidłowości w tym zakresie?

W sukurs policjantom przychodzi Zasadę Etyki Zawodowej Policjanta¹⁶ określające sposób postępowania policjantów we wzajemnych relacjach oraz prawa i obowiązki przełożonych i podwładnych.

W Policji podejmowane są inicjatywy mające pozytywny wpływ na rozważanie kwestie. W 2008 Komendant Główny powołał pełnomocnika ds. komunikacji wewnętrznej, a w 2009 4-osobowy zespół naczelników wydziałów komunikacji społecznej KWP, celem przygotowania i przeprowadzenia szkolenia kadry kierowniczej z zakresu komunikacji społecznej, motywacji w pracy, public relations. W 2009 r. drogą elektroniczną przeprowadzono badanie na grupie 1027 losowo wybranych policjantów, anonimowo odpowiadających na 16 pytań, m.in. odnośnie relacji przełożony – podwładny. W 2011 Biuro Kadr i Szkolenia KGP wydało „Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej o tym, jak motywować by zmotywować. Po prostu motywuj” dostępny w wersji elektronicznej na stronie internetowej KGP. Z pewnością potrzeba szkoleń w tym zakresie, niezbędna jest też informacja zwrotna i ocena efektów. Szkolenia mające na celu zmianę modelu relacji interpersonalnych należy realizować cyklicznie, gdyż określony typ relacji jest głównie implikacją nawyków i przyzwyczajzeń, a te, jak wiadomo, zmienić najtrudniej. Kontrowersyjne wydaje się powołanie do zespołu przygotowującego szkolenie wyłącznie naczelników. Bardziej efektywne byłoby zaproszenie do zespołu tak przedstawicieli przełożonych, jak i podwładnych, oraz przeprowadzenie wstępnego badania ankietowego, celem ustalenia obecnego modelu relacji przełożony – podwładny, oraz zakresu zmian oczekiwanych przez obie grupy, co byłoby wyrazem troski o dobro wszystkich policjantów. Efekty wdrożenia opracowanych przez zespół rozwiązań także powinny zostać ocenione w anonimowym badaniu ankietowym.

31 stycznia 2013 wyłączono Policyjny System Statystyki Przystępczości Temida¹⁷. Zadania statystyki były zróżnicowane, jednak przez wiele lat pełniła rolę

¹⁶ Zarządzenie Nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta § 14–21 oraz 23, z dnia 31 grudnia 2003 r., http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2004/dziennik_01_2004.pdf, dostęp 27.04.2013 r.

¹⁷ Zarządzenie nr 5 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 stycznia 2013 r. uchylające zarządzenie w sprawie zbierania, gromadzenia, przetwarzania i opracowywania danych statystycznych

podstawowego narzędzia oceny pracy policjantów a brak „dobrych wyników” nieraz stawał się pretekstem do zahamowania czyjejs kariery. Nie oznacza to odstąpienia od statystyki ogółem. Będzie ona generowana przez Krajowy System Informacji Policji (KSIP). Należy mieć nadzieję, że przełożeni zechcą zauważyć tę zmianę i zrezygnować ze stosowania wątpliwej motywacji w postaci „rozliczania ze statystyki”. Bez wątpienia byłby to milowy krok dla Policji.

Policja jest monopolistą na rynku bezpieczeństwa, któremu nie zagraża żadna konkurencja, gdyż strażę gminne i miejskie oraz specjalistyczne uzbrojone formacje ochronne (SUFO), wykonują zadania uzupełniające, a nie konkurencyjne wobec Policji. Czy zatem dla wykonywanej przez nią misji ma znaczenie sposób zarządzania i dowodzenia?

PODSUMOWANIE

Policja jako monopolista na rynku bezpieczeństwa jest szczególnie zagrożona tzw. aktywną inercją [Letkiewicz, 2006, s. 31.], tj. postępowaniem zgodnie z utartymi schematami zachowań, pomimo zmieniających się warunków działania generowanych przez otoczenie. Policja świadczy usługi z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego, nie może więc zaniechać samodoskonalenia, choćby przez wzgląd na kształtowanie pozytywnego wizerunku w społeczeństwie. Zaufanie i wysoka ocena pracy Policji przekładać się będzie na większą chęć współpracy ze strony obywateli.

Omówione dysfunkcje i patologie zarządzania i dowodzenia w Policji przynoszą wielorakie straty. Obniżają morale i zaangażowanie funkcjonariuszy i pracowników.

Mówiąc o kosztach, nie sposób pominąć faktu, że policjanci wykonują zadania o dużej doniosłości społecznej, istotne jest więc by byli zdolni do autentycznego zaangażowania, poświęcenia i empatii. Aby było możliwe głębokie zaangażowanie policjantów w sprawę społeczeństwa, muszą oni mieć poczucie bezpieczeństwa i ochrony ze strony Policji i państwa, odpowiednie wyposażenie i wykszolenie, uprawnienia oraz godziwą zapłatę za swoją pracę. W przeciwnym dysfunkcje i patologie zarządzania i dowodzenia ludźmi w Policji będą na zasadzie przeniesienia generować nieprawidłowości w codziennej służbie.

Powyższe rozważania wiodą zatem do konkluzji, że troska o jak najlepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, zapobieganie nieprawidłowościom i zwalczanie patologii w tym zakresie leży w dobrze pojętym interesie Policji jako instytucji, pełniących służbę w jej szeregach funkcjonariuszy oraz całego społeczeństwa.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
- Adamiec M., Kozusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Katowice 2008
- Kędziora K., Śmieszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, C. H. Beck, Warszawa 2008 r
- Kieżun W., *Patologia transformacji*, Poltext sp. z o.o., Warszawa 2012 r.;
- Letkiewicz A., *Kształtowanie potencjału kadrowego Policji wobec wyzwań przyszłości*, WSPol. Szczytno 2007
- Konwencja Nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu*, Dz.U. z 1961, Nr 42, poz. 218
- Rozporządzenie MSW i A z dnia 2 września 2002 r. w sprawie szczegółowych praw i obowiązków oraz szczegółowego przebiegu służby policjantów, Dz.U. z 2002, Nr 151, poz. 126
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964, Nr 16, poz. 93 z późn. zm., art. 24 i art. 448
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998, Nr 21, poz. 94
- Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 r., tekst jednolity z późn. zm., Dz.U. z 2011, Nr 287, poz. 1687
- Wiązowaty E., *Etyka Policji. Między prawem, moralnością i skutecznością*, Oficyn Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011
- Zarządzenie Nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta § 14–21 oraz 23, z dnia 31 grudnia 2003 r., http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2004/dziennik_01_2004.pdf
- Zarządzenie nr 5 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 stycznia 2013 r. uchylające zarządzenie w sprawie zbierania, gromadzenia, przetwarzania i opracowywania danych statystycznych o przestępczości oraz zamachach samobójczych i wypadkach tonięcia, Dz. Urz. GP 2013.16, <http://edziennik.policja.gov.pl/actdetails.html?year=2013&act=16>
- Zarządzenie Nr 805 z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta” Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie Zasad etyki zawodowej policjanta, http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2004/dziennik_01_2004.pdf
- Decyzja Nr 328 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 października 2012 r. uchylająca decyzję w sprawie powołania Pełnomocnika do spraw równego statusu kobiet i mężczyzn w Policji, Dz. Urz. KGP z 2012 r., poz. 56 <http://edziennik.policja.gov.pl/actdetails.html?year=2012&act=56>
- Postanowienie Sądu Najwyższego z 9 maja 2007 r., sygn. akt I PZP 2/07.

POTENTIAL DYSFUNCTIONS AND PATHOLOGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIERARCHICAL STRUCTURES FOR EXAMPLE, THE POLICE

This paper will discuss the potential dysfunction and pathology of human resource management in hierarchical organizations for example the Police. First, a short description will be presented to the police as an institution of the conditioned by the specific nature of social importance assigned to it by the legislature tasks and hierarchical structure based on the military. The next step will be to present the most important findings of this article definitional and regulations. Will also be presented to the most common categories of personnel management irregularities. The next section will discuss the issue of people management dysfunction in the Police including the specific nature of this formation. The aim is to answer the question about the legitimacy and effectiveness of the current legal requirements and the forms and methods of human resource management in the field of prevention and combating dysfunction occurring in the structure of the Police. The whole was completed applications.