

Witold St. Majchrowicz

ZLECANIE ZADAŃ SŁUŻBOWYCH W POLICJI
(zarys problematyki)

Piła 2010

Redakcja językowa i korekta
Waldemar Hałuja

Skład komputerowy
Witold St. Majchrowicz

Redakcja techniczna
Witold St. Majchrowicz

Druk
Lilla Bukłaha

ISBN 978-83-88360-49-7

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przetwarzanie i wykorzystywanie części lub całości treści i grafik zawartych w niniejszej publikacji w formie elektronicznej lub jakiegokolwiek innej bez zgody autora zabronione.

Wydawnictwo Szkoły Policji w Pile
Wydanie I
Druk: Pracownia poligraficzna SP w Pile
Nakład 50 egz., zam. nr
Piła 2010

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I. Przełożony, podwładny oraz organizacja hierarchiczna w Policji.	
Zlecenie zadań służbowych	7
1. Pojęcie przełożonego i podwładnego w Policji	7
2. Pojęcie zlecenia, celu działania, zadania, instrukcji i algorytmu	9
3. Funkcjonowanie organizacji hierarchicznej w Policji	10
Rozdział II. Formułowanie, przydzielanie oraz zlecenie zadań i obowiązków służbowych.	
Zasady tworzenia i opisu stanowisk pracy. Karta opisu stanowiska pracy	16
1. Zasady związane z formułowaniem zadań i obowiązków charakterystycznych dla stanowiska pracy	17
1.1. Zasada przystosowalności	17
1.2. Zasada należytej szczegółowości	18
1.3. Zasada mierników	18
1.4. Zasada wagi gatunkowej	18
1.5. Zasada równomierności bodźców i nacisków	18
1.6. Inne zasady	19
2. Konkretyzacja opisu stanowiska pracy	19
Rozdział III. Decydowanie o przydzielaniu zadań doraźnych. Zlecenie zadań służbowych – stopień stanowczości.....	21
1. Zasady formułowania i przydzielania podwładnym zadań	21
1.1. Zasada zgodności z głównymi celami i zadaniami organizacji	21
1.2. Zasada przydziału zadań według górnej granicy kwalifikacji wykonawcy ..	22
1.3. Zasada konkretności i realności	22
1.4. Zasada współzależności zadań	23
1.5. Zasada odpowiedzialności i perspektywy	23
1.6. Zasada uwzględniania postulatu rozwoju wykonawcy	24
1.7. Zasada zadań w dwóch zakresach	24
1.8. Zasada uwzględniania elementu postępu	25
2. Zlecenie zadań – stopień stanowczości	25
2.1. Rozkaz	26
2.2. Polecenie	28
2.3. Zalecenie	29
2.4. Rada	29
3. Zlecenie zadań – stopień szczegółowości	29
4. Wybór prawidłowego stopnia szczegółowości i stanowczości zlecanych zadań	30
Rozdział IV. Odprawy i narady służbowe	32
1. Przygotowanie odpraw i narad służbowych	33
2. Przebieg odpraw i narad służbowych	34
3. Dokumentowanie przebiegu odpraw i narad służbowych	35
4. Podstawowe błędy popełniane podczas przygotowywania oraz przeprowadzania odpraw i narad służbowych	36
5. Odprawa szkoleniowa – instruktaż	37

Rozdział V. Zasady przeprowadzania odpraw do służby	40
1. Przygotowanie odprawy do służby	40
1.1. Kryteria, jakim powinien odpowiadać policjant odprawiający do służby	40
1.2. Czynności związane z przygotowaniem się do przeprowadzenia odprawy do służby	42
1.3. Formułowanie zadań do służby	43
2. Przebieg odprawy do służby	46
2.1. Zasady przekazywania zadań do służby (chronologia odprawy)	47
2.2. Zasady doboru składu i liczebności patroli, grup i zespołów zadaniowych ...	49
3. Funkcje odprawy do służby	51
3.1. Funkcja nadzorczo-kontrolna	51
3.2. Funkcja informacyjno-instruktażowa	52
3.3. Funkcja motywacyjna	52
3.4. Funkcja wychowawczo-dyscyplinująca	53
4. Odprawa do służby a jej efektywność	54
Załączniki.....	55
Załącznik nr 1 - Karta opisu stanowiska pracy (schemat)	56
Załącznik nr 2 - Instrukcja do karty opisu stanowiska pracy	57
Załącznik nr 3 - Karta opisu stanowiska pracy (kierownik Zakładu SP)	61
Załącznik nr 4 - Karta opisu stanowiska pracy (starszy wykładowca SP)	65
Załącznik nr 5 - Karta opisu stanowiska pracy (wykładowca SP)	68
Załącznik nr 6 - Karta opisu stanowiska pracy (ekspert Wydziału Prezydialnego SP) .	70
Załącznik nr 7 - Karta opisu stanowiska pracy (asystent Wydziału Prezydialnego SP) .	73
Załącznik nr 8 - Karta opisu stanowiska pracy (naczelnik Wydziału Dochodzeniowo-Śledczego KPP).....	76
Załącznik nr 9 - Karta opisu stanowiska pracy (dyżurny KPP)	81
Załącznik nr 10 - Karta opisu stanowiska pracy (Kierownik Ogniwa Ruchu Drogowego KPP)	84
Załącznik nr 11 - Karta opisu stanowiska pracy (detektyw Wydziału Dochodzeniowo-Śledczego KPP)	88
Załącznik nr 12 - Karta opisu stanowiska pracy (detektyw Wydziału Kryminalnego KPP)	91
Załącznik nr 13 - Karta opisu stanowiska pracy (referent Wydziału Prewencji KPP) ..	94
Załącznik nr 14 - Przykładowy scenariusz odprawy do służby patrolowej	97
Bibliografia	98

Wstęp

We współczesnych organizacjach procesy skutecznego kierowania grupami pracowniczymi i zarządzania zasobami materiałowymi mają szczególne znaczenie, zwłaszcza w aspekcie dążenia do osiągnięcia wytyczonych celów. W opinii wielu funkcjonariuszy, wykorzystywane w przeszłości systemy zarządzania Policją nie zawsze przynosiły pożądane efekty, choćby w kontekście zadań określonych przez ustawodawcę w ustawie o Policji. Dlatego ważne jest szukanie odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn takiego stanu rzeczy: czy chodzi tylko o niedostateczne środki finansowe przeznaczane na działalność Policji, czy też przyczyna może tkwić np. w nieumiejętnym zlecaniu zadań służbowych podległym funkcjonariuszom i kierowaniu siłami policyjnymi? Odpowiedź jest złożona i niełatwa, wymaga wnikliwego spojrzenia na poruszone kwestie. Jedno natomiast jest niepodważalne – zmiany, jakie w ostatnich latach zaszły w naszym kraju, wymuszają nowe spojrzenie na funkcjonowanie Policji i zadania przez nią realizowane, a tym samym na sposób wykorzystania posiadanych sił i środków, będących w dyspozycji kierowników – przełożonych policyjnych.

W każdej organizacji, także w Policji, w procesie kierowania ludźmi, a tym samym w procesie dążenia do osiągnięcia wytyczonego przez przełożonego celu działania, bardzo ważnym elementem jest formułowanie i zlecanie zadań podwładnym. Im sprawniej przebiegają czynności z tym związane, im lepiej sformułowane są zadania stałe i doraźne oraz im bardziej umiejętnie są przydzielane i zlecane, tym łatwiej uzyskać pożądane efekty.

W tym kontekście syntetyczne omówienie (w oparciu o ogólnie rozumianą teorię organizacji i zarządzania) najistotniejszych zagadnień dotyczących zlecania zadań policjantom i pracownikom Policji oraz przedstawienie propozycji i rozwiązań w zakresie formułowania, przydzielania i zlecania zadań służbowych, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki służby w Policji, powinno ułatwić działania przełożonych i przyczynić się do wyeliminowania improwizacji i przypadkowości.

Truizmem jest teza, że nowoczesny kierownik, aby działać sprawnie, musi umiejętnie gospodarować swoim czasem. Złe planowanie pracy własnej jest jednym ze źródeł nieefektywnego działania kierowniczego. Problem niskiej efektywności działania może dotyczyć także sfery kontaktów z innymi pracownikami danej instytucji, a zwłaszcza z podwładnymi. Dlatego warto uzmysłwić sobie również, jak ważną rolę w działaniach każdego kierownika odgrywa proces porozumiewania się z osobami mu podlegającymi.

W rozdziale pierwszym opracowania zawarte zostały ogólne uwagi oraz wyjaśniono podstawowe pojęcia, dotyczące prezentowanej problematyki (m.in.: przełożony, podwładny, zlecenie, cel działania, instrukcja, algorytm). Scharakteryzowano także istotę funkcjonowania w Policji organizacji hierarchicznej. Drugi rozdział poświęcony został omówieniu podstawowych zasad związanych z formułowaniem oraz przydzielaniem zadań i obowiązków służbowych. Opisano w nim również procedury dotyczące tworzenia opisu stanowiska pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zasad określania zadań stałych dla poszczególnych stanowisk pracy. W kolejnym rozdziale omówione zostały zagadnienia odnoszące się do problematyki decydowania o przydzielaniu zadań doraźnych oraz procesu zlecania zadań służbowych z uwzględnieniem niezbędnych aspektów tego procesu, tj. stopnia stanowczości i szczególności zleceń. W rozdziale czwartym scharakteryzowano m.in.: zasady przeprowadzania odpraw i narad służbowych, udzielania instruktażu, dokumentowania przebiegu odpraw i narad służbowych. Omówiono w nim również podstawowe błędy popełniane podczas przygotowy-

wania oraz przeprowadzania odpraw i narad służbowych. W ostatnim rozdziale opisane zostały kryteria doboru policjantów przeprowadzających odprawy, czynności związane ze szczegółowym przygotowaniem się do ich przeprowadzenia oraz proces formułowania stałych i doraźnych zadań służbowych. Omówiono też zasady przekazywania zadań do służby z uwzględnieniem przebiegu odprawy, problematykę doboru składu osobowego poszczególnych patroli, funkcje, jakie spełnia odprawa oraz wpływ poziomu przeprowadzenia odprawy na efektywność służby. Całość została wzbogacona o załączniki przedstawiające m.in. przykładowe karty opisu wybranych stanowisk pracy szczebla kierowniczego i wykonawczego w szkole Policji oraz komendzie powiatowej Policji.

Autor pragnie serdecznie podziękować wszystkim policjantom oraz funkcjonariuszom w stanie spoczynku, których wnikliwe i konstruktywne uwagi wpłynęły na kształt niniejszej pozycji literatury zawodowej. Jednocześnie zachęca czytelników do przekazywania ewentualnych uwag, mogących wzbogacić zarówno zawartość merytoryczną, jak i udoskonalić formę publikacji.

Rozdział I

Przełożony, podwładny oraz organizacja hierarchiczna w Policji. Zlecanie zadań służbowych

Problemem bardzo ważnym dla funkcjonowania każdej organizacji (instytucji) jest precyzyjne i jasne określenie relacji zachodzących między poszczególnymi jej elementami, zwłaszcza w kontekście określonych praw i obowiązków poszczególnych jej członków lub pracowników. Wiąże się to z ustanowieniem określonej struktury wzajemnych stosunków między poszczególnymi pracownikami – istnieniem kierowników i osób, którymi oni kierują. To zaś prowadzi do ukształtowania się odpowiedniej hierarchii służbowej. Podział na kadre kierowniczą różnego szczebla (przełożonych) oraz podległych jej pracowników (podwładnych), w sposób niepodważalny, ułatwia realizację celów danej instytucji. Jest to bardzo istotne zwłaszcza w przypadku struktur hierarchicznie zorganizowanych, np. typu militarnego i paramilitarnego.

Funkcjonowanie struktur pracowniczych oparte jest między innymi na nieustannym procesie wymiany informacji, przebiegającym z góry do dołu i z dołu do góry: od kierownictwa (przełożonych) do wykonawców (podwładnych) i odwrotnie. Nowoczesny kierownik powinien być bardzo zainteresowany jak najsprawniejszym przebiegiem tego procesu, ponieważ jest to jeden z niezbędnych warunków efektywnego funkcjonowania podległego mu zespołu, zwłaszcza w aspekcie realizacji zadań służbowych. Komunikowanie się pomiędzy członkami danej instytucji, jej komórkami i ogniwami organizacyjnymi, służy przekazywaniu informacji potrzebnych w codziennym działaniu. Ma istotne znaczenie dla planowania działalności, inspirowania i pobudzania do działania, organizowania tego działania; jest także ważnym środkiem realizacji jednej z podstawowych funkcji kierowniczych, jaką jest kontrolowanie. Dlatego tak ważne jest, aby każdy kierownik rozumiał, że **kierowanie ludźmi w organizacji polega na oddziaływaniu przełożonego na podwładnych w taki sposób, aby postępowali zgodnie z celami i wolą przełożonego.**¹

Nowoczesny kierownik (przełożony), aby działać sprawnie, musi umiejętnie gospodarować swoim czasem. Złe planowanie pracy własnej jest jednym ze źródeł nieefektywnego działania kierowniczego. Problem niskiej efektywności działania może dotyczyć także sfery kontaktów z innymi pracownikami danej instytucji, a zwłaszcza z podwładnymi. Dlatego warto uzmysłowić sobie, że bardzo ważną rolę w działalności każdego kierownika odgrywa porozumiewanie się z osobami mu podlegającymi.

1. Pojęcie przełożonego i podwładnego w Policji

Zgodnie ze stanowiskiem wypracowanym przez teorię organizacji i zarządzania, należy przyjąć, że: **przełożony** to pracownik hierarchicznie zorganizowanej instytucji, mający bądź tylko bezpośrednich, bądź bezpośrednich i pośrednich podwładnych. Jego rolę określa zestaw uprawnień i obowiązków. Do uprawnień należy egzekwowanie od podwładnych zadań przewidzianych w odpowiednich dokumentach regulujących działalność instytucji oraz wydawanie i egzekwowanie od podwładnych poleceń służbowych, mieszczących się w ramach zadań i obowiązków na ich stanowiskach pracy. Do jego obowiązków należy robienie wszystkiego,

¹ Kierowanie można również zdefiniować jako wypadkową funkcji kierowniczych, czyli jako proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów.

co umożliwia mu zakres uprawnień oraz będące w jego dyspozycji środki, w celu tworzenia podwładnym warunków zapewniających wykonywanie zleconych zadań.²

Podwładny to kierownik lub pracownik szeregowy w hierarchicznie zorganizowanej instytucji, mający co najmniej jednego służbowego przełożonego. Każdy podwładny posiada określony zakres obowiązków i uprawnień. Do jego obowiązków należy wykonywanie zadań przewidzianych w dokumentach regulujących działalność danego stanowiska pracy oraz wykonywanie poleceń wydawanych przez przełożonego, mieszczących się w ramach obowiązków i zadań na zajmowanym stanowisku. Do uprawnień należy m.in. uprawnienie do warunków umożliwiających wykonywanie zleconych zadań.³

Oczywiście należy pamiętać, że zarówno przełożonemu, jak i podwładnemu przysługują także uprawnienia związane z odpowiednimi świadczeniami z tytułu wykonywanej pracy.

Obie strony (przełożonego i podwładnego) wiąże określona więź, która bezpośrednio rzutuje na strukturę organizacyjną i organizację pracy. Tą więzią jest zależność podwładnego od przełożonego – nazywana zależnością służbową. Charakteryzuje się ona uprawnieniem przełożonego do decydowania, co podwładny ma robić w czasie pracy oraz uprawnieniem do określania zadań, które podwładny powinien wykonać, jak również do opiniowania jego przydatności na zajmowanym stanowisku.

Przyjmując powyższe wytyczne, wewnętrzne przepisy policyjne również precyzują pojęcie przełożonego i podwładnego w Policji. Zarządzenie nr 21/93 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1993 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji w § 1 pkt 1 i 2 definiuje te pojęcia.

Przełożony – każdy policjant lub pracownik Policji uprawniony z tytułu zajmowanego stanowiska albo na podstawie odrębnego przepisu lub upoważnienia do kierowania przebiegiem służby lub pracy innego policjanta albo pracownika Policji.

Podwładny – każdy policjant lub pracownik Policji zobowiązany z tytułu zajmowanego stanowiska lub na podstawie odrębnego przepisu lub decyzji uprawnionego organu do podporządkowania się w trakcie pełnienia służby lub wykonywania pracy zarządzeniom, rozkazom i poleceniom przełożonego.

Takie ujęcie roli przełożonego i podwładnego w znacznym stopniu ułatwia realizację ustawowych zadań Policji jako umundurowanej i uzbrojonej formacji, służącej społeczeństwu i przeznaczonej do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego. Jednocześnie daje odpowiednie instrumenty kierownikowi-przełożonemu w celu zapewnienia odpowiedniej dyscypliny pracy. Ułatwia określenie zasad, na których ta praca się opiera, przez co tworzy się precyzyjny mechanizm wieloszczeblowego pionowego i poziomego powiązania jednostek i komórek organizacyjnych. To powiązanie przybiera w Policji postać organizacji hierarchicznej.

² Por. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1982, s. 417.

³ Tamże, s. 363.

2. Pojęcie zlecenia, celu działania, zadania, instrukcji i algorytmu

Jednym z niezbędnych składników procesu kierowania zespołami pracowniczymi jest zlecenie zadań służbowych. Jest to o tyle ważne, iż każdy pracownik chce wiedzieć – co ma robić, jakie ma obowiązki, za co będzie rozliczany i oceniany.

Zlecenie – przekazanie przez przełożonego podwładnym informacji czego on od nich oczekuje.⁴

Oświadczenie przez kierownika woli co do oczekiwań wobec pracownika ma na celu spowodowanie takiej sytuacji, w której osoby kierowane będą działały zgodnie z jego zamiarem, czyli wykonają czynności im zleczone. Mówiąc inaczej, podwładni zrealizują czynności zmierzające do osiągnięcia określonego przez przełożonego celu działania.

Cel działania – świadomie lub podświadomie w danej chwili przewidywany stan rzeczy uważany za pożądany, do którego zmierzamy w naszym działaniu.⁵

Dążąc do realizacji wytyczonego celu działania, przełożony może przekazać swoim podwładnym informacje w formie zleconych zadań lub zadań wraz z instrukcją.

Zadanie – wyodrębniona część celu działania przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu.⁶

Instrukcja – zapis lub przekaz słowny określający cechy działania lub zespołu działań. Może ona zawierać informacje dotyczące sposobu lub sposobów działania, wykonawców, środków, formy itp.⁷

W związku z powyższym, o zleceniu zadań mówimy w sytuacji, gdy zlecenie dotyczy tylko końcowych celów działania podwładnych, zaś o zadaniach z instrukcjami - gdy przełożony określa równocześnie cele i sposób lub sposoby osiągnięcia tych celów. Informacje określające zleczone zadania zwykle powinny zawierać wskazanie treści zadania (sprecyzowanie jego przedmiotu) oraz niezbędną charakterystykę dotyczącą celowości takiego postępowania oraz czasu lub terminu realizacji. W przypadku zadania wraz z instrukcją należy podać dodatkowo wytyczne co do sposobu wykonania tego zadania, formy realizacji itp.

Z określeniem instrukcji ściśle koresponduje pojęcie algorytmu.

Algorytm – zbiór reguł postępowania określających sposób rozwiązania postawionego problemu w skończonej liczbie kroków.⁸

Wypracowanie określonych algorytmów postępowania w znaczny sposób ułatwia realizację zleconych zadań, zwłaszcza o charakterze powtarzalnym. Dlatego opracowując instrukcję w formie algorytmu, formułuje się go zwykle tak, aby wszystkie zawarte w nim czynności umożliwiały sprawne rozwiązanie wielu podobnych problemów (zadań), należących do pewnej podobnej kategorii. W takiej sytuacji algorytm jest swoistą, powtarzalną instrukcją, wska-

⁴ Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1981, s. 505.

⁵ Tamże, s. 165.

⁶ Krzyżanowski L., Podstawy nauki zarządzania, Warszawa 1985, s. 183.

⁷ Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1996, s. 394.

⁸ Encyklopedia... op. cit., s. 25

zującą, jak powinien postępować pracownik wykonujący zlecone przez kierownika zadanie. W codziennej pracy różnych instytucji wykorzystywanych jest wiele algorytmów. Można przytoczyć tutaj przykłady związane z funkcjonowaniem Policji, dotyczące między innymi przeprowadzania różnych czynności procesowych (przesłuchanie świadka, okazanie, konfrontacja itd.), przeprowadzania odpraw do służby patrolowej. Algorytmy mogą mieć charakter stałych wytycznych lub mogą być tworzone doraźnie na potrzeby realizacji zadań o znaczeniu indywidualnym (przyjmują wówczas postać swobodnego planu działania).

Przełożony, przekazując zadania do realizacji, powinien uwzględnić odpowiedni sposób zapoznania z nimi swoich podwładnych. Zlecenia mogą być przekazywane w różny sposób. Najczęściej są to:

- bezpośrednie rozmowy (indywidualne lub grupowe),
- dokumenty pisane,
- informacje przesłane za pośrednictwem środków łączności radiowej lub telefonicznej.

Czasami występują również sytuacje, podczas których można spotkać się ze zleceniami bez ich wyraźnego werbalnego sformułowania. Przykładem mogą być zlecenia przekazywane za pomocą mimiki, gestów, specyficznej (rozumiałej w danej grupie osób) tonacji lub barwy głosu.

3. Funkcjonowanie organizacji hierarchicznej w Policji

Pojęcie organizacji hierarchicznej w Policji zostało zdefiniowane w zarządzeniu nr 21/93 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1993 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.

Organizacja hierarchiczna – stan wewnętrznego zorganizowania Policji w systemie podporządkowania, a także wzajemnych uprawnień i obowiązków organów Policji oraz policjantów i pracowników Policji.⁹

Jest to więc ściśle określona struktura stanowisk i stopni służbowych, w której istnieje precyzyjnie określona zależność pomiędzy zakresami zadań, kompetencjami, obowiązkami i uprawnieniami osób zajmujących poszczególne stanowiska służbowe i posiadających określone stopnie policyjne. Skutkuje to funkcjonowaniem zasad związanych ściśle z dyscypliną służbową, mającą sprzyjać sprawności realizacji zadań ustawowych Policji oraz sprawności działania tej instytucji.

Funkcjonowanie organizacji hierarchicznej polega na: przestrzeganiu określonej ustawy i przepisami wykonawczymi do ustawy właściwości terytorialnej i rzeczowej organów Policji; przestrzeganiu określonych przepisami prawa policyjnego zasad podejmowania decyzji i wydawania poleceń niezbędnych do wykonania zadań; stosowaniu sposobów i metod wykonywania zadań oraz zasad postępowania wynikających z hierarchiczności i starszeństwa stopni policyjnych.

Celem funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji jest zapewnienie:

- jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności czynności służbowych,
- zdolności struktur organizacyjnych Policji do działań uporządkowanych,

⁹ Zarządzenie nr 21/93 KGP § 1 pkt 6.

- ustalenia odpowiedzialności indywidualnej w wypadkach naruszenia prawa, bezczynności pomimo obowiązku działania albo wykonania zadań służbowych w sposób profesjonalnie wadliwy.¹⁰

Przełożony realizując powyższe cele przede wszystkim wykonuje czynności polegające na kierowaniu przebiegiem służby lub pracy podwładnych, tworzeniu im warunków do sprawnej i efektywnej realizacji zadań służbowych oraz optymalnym rozdzielaniu zadań służbowych pomiędzy podległych sobie policjantów i pracowników. W związku z tym do jego obowiązków należy przede wszystkim:

- 1) **organizowanie służby lub pracy podwładnych w sposób planowany, a w odniesieniu do spraw charakteryzujących się niemożliwością przewidywania, koordynowanie działań**, w tym m.in.: określanie celu każdej zleconej czynności; ustalanie kolejności wykonania poszczególnych zadań służbowych; określanie sposobu przekazywania informacji o przebiegu realizacji zadań służbowych; udzielanie instruktażu, stosowanie pisemnej formy wydawanych poleceń w sprawach wymagających działań wieloosobowych lub przedłużonych w czasie;
- 2) **kontrolowanie sposobu wykonywania zleconych działań i uzyskanych, rezultatów, a w odniesieniu do spraw pilnych lub szczególnie ważnych – również terminowości rozpoczęcia działań**, w tym m.in.: ustalanie przyczyn opóźnień realizacji zadań oraz modyfikowanie wielkości sił i środków niezbędnych do ich wykonania; przeprowadzanie oceny przebiegu realizacji zadań (głównie pod kątem realności dotrzymania ustalonego terminu wykonania oraz zgodności przeznaczonego do działania potencjału kadrowego i materialnego z potrzebami); stosowanie jasnych i czytelnych kryteriów oceny działań podległych pracowników (zgodność z prawem, skuteczność; stopień realizacji celu; ekonomiczność i szybkość; pomysłowość oraz prostota rozwiązań przyjętych przez podwładnego w ramach pozostawionego mu wyboru);
- 3) **korygowanie działania w razie stwierdzenia wadliwej metodyki wykonywania**, w tym m.in.: okresowe aktualizowanie planów lub programów działań służbowych; niezwłoczne podejmowanie decyzji usprawniających (w razie uzyskania informacji o zakłóceniu zakładanego przebiegu czynności służbowej); bezzwłoczne rozpatrywanie skarg i wniosków składanych w związku z realizowanymi czynnościami służbowymi;
- 4) **podejmowanie przedsięwzięć doskonalących metodykę działania oraz motywujących podwładnych do efektywnej służby lub pracy**, w tym m.in.: wydawanie poleceń poprzedzonych konsultacją z podwładnymi (z wyjątkiem przypadków niecierpiących zwłoki, czynności rutynowych lub nieskomplikowanych); uzyskiwanie opinii zespołu podwładnych dysponujących największym doświadczeniem w danej dziedzinie (przed rozstrzygnięciem szczególnie złożonych problemów); podawanie do wiadomości podwładnych oceny przebiegu realizowanych czynności oraz wdrażanie wniosków wynikające z tych ocen; zlecenie podwładnym analiz załatwionych spraw w celu identyfikacji przyczyn niepowodzenia; przekazywanie podwładnym informacji o przebiegu czynności zakończonych pozytywnym rezultatem; przekazywanie pozytywnych informacji o przesłankach uwzględnionych przy podejmowaniu każdej decyzji o wyróżnieniu lub ukaraniu; organizowanie szkoleń w zakresie zagadnień, w których stwierdzono słaby poziom realizacji zadań bądź w odniesieniu do problemów niewystępujących dotychczas w praktyce.

Ważnym aspektem wykonywania obowiązków przełożonego w organizacji hierarchicznej jest **system zlecania zadań i przekazywania poleceń**. Musi on być zorganizowany w taki sposób, aby każdy policjant lub pracownik Policji otrzymywał polecenia wyłącznie od

¹⁰ Tamże, § 3

bezpośredniego przełożonego. W sytuacjach doraźnych, gdy istnieje potrzeba wydania polecenia z pominięciem bezpośredniego przełożonego, wydający takie polecenie wyższy przełożony ma obowiązek ustalić, jakie czynności podwładny już wykonuje oraz określić, czy powinny być one kontynuowane. Gdy polecenie zostanie wydane, wyższy przełożony (tzn. ten, który je wydał) powiadamia bezpośredniego przełożonego o treści przekazanego poza jego wiedzę polecenia tak szybko, jak to jest w danej sytuacji możliwe.

W związku z powyższym, każdy przełożony zobowiązany jest do takiego ukształtowania porządku organizacyjnego w kierowanej jednostce lub komórce organizacyjnej, aby zachować możliwość wpływu na przebieg wszystkich załatwianych spraw, jeżeli w jego ocenie zachodzi taka potrzeba. Sposób załatwienia określonej sprawy powinien być pozostawiony do samodzielnego (pod względem koncepcyjnym) rozstrzygnięcia przez podwładnego. Wyjątkiem są przypadki, gdy przełożony ocenia kwalifikacje podwładnego jako niewystarczające albo charakter sprawy wymaga dyskretnego ustalenia metodyki wykonawczej. W takich sytuacjach przełożony powinien aktywnie włączyć się w ten proces oraz udzielić podwładnemu wsparcia i pomocy.

Wszystkie czynności zlecone do wykonania podwładnemu, funkcjonującemu w organizacji hierarchicznej, polegają w szczególności na:

- **terminowej, dokładnej i starannej realizacji zadań stałych** wskazanych w indywidualnej karcie opisu stanowiska pracy oraz wynikających z poleceń przełożonego;
- **niezwłocznym powiadamianiu przełożonego o każdej okoliczności utrudniającej lub uniemożliwiającej realizację zadania stałego** albo polecenia w sposób terminowy, dokładny i staranny;
- **stosowaniu optymalnych metod realizacji zleconych zadań**, rokujących (w istniejących warunkach) najwyższy poziom ochrony powierzonej Policji, przy najmniejszym zużyciu przydzielonych lub będących w dyspozycji środków;
- **niezwłocznym powiadamianiu przełożonego o dostrzeżonych możliwościach wykonania polecenia w sposób sprawniejszy lub skuteczniejszy**, niż metoda narzucona poleceniem przełożonego;
- **przekazywaniu przełożonemu spostrzeżeń, sugestii lub wniosków**, mających na celu usprawnienie metodyki realizacji zadań służbowych;
- **powiadamianiu przełożonego o zaistniałej w trakcie wykonywania polecenia zmianie stanu faktycznego**, uzasadniającej modyfikację treści polecenia, a gdy nie jest to możliwe – wykonaniu polecenia z uwzględnieniem zmienionych warunków działania.

W organizacji hierarchicznej niektórzy przełożeni posiadają szczególne uprawnienia i obowiązki. Kierownicy jednostek organizacyjnych Policji **zobowiązani są do osobistego wykonania niektórych czynności**, np.:

- 1) podejmowania decyzji w sprawach pozostających w ich wyłącznej kompetencji, a zwłaszcza dotyczących dyscypliny służbowej i stosowania wyróżnień oraz kar dyscyplinarnych;
- 2) podejmowania decyzji w sprawach osobowych, a zwłaszcza w zakresie przyjęć lub zwolnień ze służby lub pracy oraz opiniowania podwładnych;
- 3) ustalania rozkładu czasu służby lub pracy podwładnych w granicach określonych odrębnymi przepisami;
- 4) określania systemu gotowości jednostki organizacyjnej do działania w okresach poza nominalnym czasem służby lub pracy;
- 5) podejmowania w uzasadnionych sytuacjach decyzji zezwalających podwładnym na okresową nieobecność w służbie lub w pracy, udzielenia zwolnienia z zajęć służbo-

wych w trybie określonym odrębnymi przepisami, a także ustalania sposobu realizacji prawa do wypoczynku z tytułu służby lub pracy wykonywanej w wymiarze przekraczającym czas nominalny;

- 6) podejmowania decyzji w zakresie wydatkowania pozostających w dyspozycji jednostki organizacyjnej środków finansowych oraz rozdziału wyposażenia technicznego i innych środków rzeczowych;
- 7) reprezentowania jednostki organizacyjnej, zwłaszcza w przypadku udzielania informacji o prowadzonej działalności lub w okolicznościach ceremonialnych;
- 8) rozpatrywania problemów zgłoszonych pisemnie lub ustnie przez podwładnych, jeżeli nastąpiło to z zachowaniem drogi służbowej lub w trybie przewidzianym dla skarg.¹¹

W przypadku gdy osobiste wykonywanie wyżej wymienionych czynności jest niemożliwe lub poważnie utrudnione z powodu wielkości jednostki organizacyjnej albo innej ważnej przyczyny, kierownik jednostki organizacyjnej może upoważnić podległych przełożonych do działania w jego imieniu, jeżeli nie pozostaje to w sprzeczności z odrębnymi przepisami. W takiej sytuacji kierownik jednostki organizacyjnej powinien sprawować nadzór nad sposobem wykonywania wydanego upoważnienia poprzez zapoznawanie się z decyzjami podjętymi przez osoby upoważnione.

Warto również podkreślić, że przełożeni będący kierownikami jednostek organizacyjnych Policji posiadają uprawnienie do podejmowania decyzji oraz wydawania poleceń, instrukcji lub wytycznych w pełnym zakresie właściwości funkcjonalnej określonej w regulaminach organizacyjnych jednostek. Akty normatywne mogą być wydawane przez nich tylko na podstawie delegacji lub odpowiedniej ogólnej normy kompetencyjnej zawartej w obowiązujących przepisach albo na podstawie upoważnienia udzielonego przez uprawnionego przełożonego.

Bardzo ważną cechą funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji oraz warunkiem sprawności jej działania jest **wymóg przestrzegania drogi służbowej, czyli obowiązku przekazywania przez podwładnego informacji lub sporządzonego dokumentu wyłącznie bezpośrednio przełożonemu, a w wypadku, gdy informacja lub dokument jest skierowany do wyższego przełożonego albo poza Policję – wyłącznie za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego.**¹²

Mówiąc inaczej, istota *drogi służbowej* polega na przekazywaniu informacji za pośrednictwem wszystkich kolejnych szczebli zarządzania w Policji. Jeżeli zatem policjant chce przekazać informację komendantowi, to musi to zrobić za pośrednictwem swojego bezpośredniego przełożonego.

Zgodnie z powyższą zasadą, do bezpośredniego zwracania się w sprawach służbowych do Komendanta Głównego Policji i zastępców Komendanta Głównego Policji uprawnieni są wyłącznie komendanci wojewódzcy Policji, komendanci szkół policyjnych oraz kierownicy

¹¹ Organy państwowe i organy samorządu terytorialnego zobowiązane są przyjmować obywateli w sprawach skarg i wniosków w ustalonych przez siebie dniach i godzinach. Kierownicy tych organów lub wyznaczeni przez nich zastępcy mają obowiązek przyjmować obywateli w sprawach skarg i wniosków co najmniej raz w tygodniu. Dni i godziny przyjęć powinny być dostosowane do potrzeb ludności. Minimum raz w tygodniu praca w urzędzie powinna być tak zorganizowana, żeby przyjęcia mogły odbywać się w ustalonym dniu po godzinach pracy. Informacja o terminie przyjmowania skarg i wniosków powinna być wywieszona na widocznym miejscu w siedzibie danej jednostki organizacyjnej oraz w podporządkowanych jej jednostkach organizacyjnych.

¹² Wymóg ten może być pominięty w przypadku składania skarg lub wniosków w ramach cotygodniowych terminów przyjmowania ich przez kierowników jednostek organizacyjnych Policji.

jednostek organizacyjnych Komendy Głównej Policji. W przypadkach zwracania się kierowników jednostek i komórek organizacyjnych Policji do organów administracji rządowej i samorządowej, instytucji państwowych oraz organizacji społecznych, obowiązuje zachowanie równorzędności poziomu kierowania lub właściwości terytorialnej. Inni przełożeni policyjni (tzn. przełożeni niższego szczebla) w sprawach służbowych, zwracają się wyłącznie do swoich bezpośrednich przełożonych. Wynika z tego, że zachowanie **drogi służbowej** wymaga zwracania się do wyższych przełożonych wyłącznie za pośrednictwem bezpośrednich przełożonych, np. za pośrednictwem kierownika sekcji, naczelnika wydziału, zastępcy komendanta, dyrektora biura KGP. Pominięcie ich jest naruszeniem zasad funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji. Zasada **drogi służbowej** nie obowiązuje w przypadku składania skarg i wniosków, o czym była mowa wcześniej.

Kolejną cechą funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji jest to, że zastępcy kierowników jednostek organizacyjnych lub kierowników komórek organizacyjnych wykonują czynności przewidziane dla przełożonych w zakresie wskazanym przepisami regulaminu organizacyjnego lub upoważnieniem udzielonym przez wyższego przełożonego. W okresie nieobecności kierownika jednostki lub komórki organizacyjnej w stałym miejscu pełnienia służby, jego zastępca jest upoważniony do podejmowania decyzji w zakresie kompetencji kierownika, chyba że odrębne przepisy lub zakres udzielonego upoważnienia przewidują ograniczenia w tym względzie. W przypadku gdy w jednostce lub komórce organizacyjnej utworzono więcej niż jedno stanowisko zastępcy kierownika, kierownik jest obowiązany wskazać na czas swojej nieobecności tego zastępcę, którego upoważnia do podejmowania decyzji w jego imieniu.

Zastępcy kierowników jednostek lub komórek organizacyjnych są uprawnieni do wydawania poleceń wszystkim policjantom i pracownikom Policji pełniącym służbę lub zatrudnionym w danej jednostce lub komórce organizacyjnej **w następujących sytuacjach:**

- 1) w celu przywrócenia zgodności z prawem wykonywanej czynności służbowej;
- 2) w celu ochrony praw i wolności obywatelskich, jeżeli czynność służbowa może być wykonywana w sposób mniej dolegliwy lub uciążliwy dla obywatela bez uszczerbku w zakresie skuteczności działania;
- 3) w celu zapobieżenia naruszeniu dyscypliny służbowej, jeżeli postępowanie policjanta wyraźnie wskazuje na taką możliwość;
- 4) dla ochrony autorytetu urzędowego Policji;
- 5) dla zapobieżenia naruszeniu obowiązujących w Policji zasad ochrony wiadomości stanowiących tajemnicę państwową lub służbową;
- 6) w celu zapobieżenia naruszeniu zasad bezpieczeństwa służby.

W tych samych sytuacjach **każdy policjant starszy stopniem jest zobowiązany do wydawania policjantowi młodszemu stopniem, chociażby nie był on podwładnym, stosownego polecenia.** Policjant starszy stopniem przed wydaniem polecenia musi **okazać policjantowi młodszemu stopniem legitymację służbową oraz podać swój stopień policyjny i przydział służbowy.** Jednocześnie wydający polecenie policjant powinien:

- wyraźnie wskazać, na czym polega niewłaściwe postępowanie policjanta młodszego stopniem,
- niezwłocznie po wydaniu polecenia zawiadomić o tym bezpośredniego lub wyższego przełożonego policjanta, którego polecenie dotyczyło, albo dyżurnego jednostki Policji, w której policjant ten pełni służbę. Dyżurny natomiast musi niezwłocznie poinformować o powziętej wiadomości właściwego przełożonego oraz wydać dodatkowe polecenia, jeżeli uzna taką potrzebę.

Policjant młodszy stopniem, któremu wydano polecenie, **zobowiązany jest zmienić sposób wykonywania czynności służbowej lub innego rodzaju postępowania stosownie do treści polecenia** wydanego mu przez policjanta starszego stopniem. Przy najbliższej sposobności, policjant, który otrzymał polecenie od policjanta starszego stopniem zobowiązany jest złożyć bezpośrednio przełożonemu meldunek co do okoliczności otrzymania tego polecenia.

Powyższych zasad nie stosuje się w przypadkach, gdy policjant młodszy stopniem pełni funkcję organu Policji¹³ albo jest przełożonym policjanta starszego stopniem.

¹³ Zgodnie z §2 ust. 1 pkt 3 zarządzenia nr 1144 Komendanta Głównego Policji z dnia 2 listopada 2004 r. w sprawie metod i form wykonywania w Policji zadań w zakresie legislacji pomocy prawnej i informacji prawnej, organami Policji są: Komendant Główny Policji, komendanci wojewódzcy Policji, komendanci powiatowi, miejscy i rejonowi Policji, komendanci komisariatów Policji.

Rozdział II

Formułowanie, przydzielanie oraz zlecanie zadań i obowiązków służbowych. Zasady tworzenia i opisu stanowisk pracy.

Karta opisu stanowiska pracy

W ogólnie rozumianym procesie pracy istotną rolę, w każdej strukturze organizacyjnej, odgrywa stanowisko pracy jako element tej struktury. Od sposobu, w jaki zostało ono ukształtowane zależy w ogromnej mierze (często decydującej nawet) sprawność działania danej instytucji. Każda jednostka organizacyjna (także w Policji) jest i musi być zestawem odpowiednio powiązanych ze sobą indywidualnych stanowisk pracy. Dlatego bardzo ważnym i jednocześnie niezbędnym składnikiem procesu kierowania zespołami pracowniczymi jest formułowanie, przydzielanie oraz zlecanie zadań i obowiązków służbowych. W dobrze zorganizowanej instytucji każdy pracownik ma przydzielony stały katalog zadań, które zobowiązany jest permanentnie wykonywać na zajmowanym stanowisku. Z reguły katalog ten zawiera zadania o charakterze powtarzalnym, określone z dużą dozą uogólnienia. Oczywiście należy pamiętać, że każdy pracownik poza typowymi zadaniami stałymi wykonuje jeszcze inne zadania o charakterze doraźnym. Stanowią one uzupełnienie i wypełnienie szczegółową treścią zadań przypisanych na stałe do miejsca zajmowanego w hierarchii organizacyjnej. Zasady związane z metodyką zlecania zadań (zwłaszcza tych doraźnych) podległym policjantom i pracownikom są bardzo istotne z punktu widzenia sprawności działania całości instytucji, jej komórek organizacyjnych, poszczególnych zespołów zadaniowych oraz pojedynczych pracowników. Z uwagi na swoją wagę zostaną one omówione osobno.

Uwzględniając powyższe założenia, należy uzmysłwić sobie, jak ważnym problemem w codziennej pracy przełożonych jest znajomość i umiejętne wykorzystywanie w procesie tworzenia struktur organizacyjnych, zasad, odnoszących się do tworzenia i opisu stanowisk pracy oraz formułowania zadań i obowiązków przypisanych do tych stanowisk. W celu sprawnego przebiegu tych czynności, należy każdemu stanowisku pracy przydzielić **jasno, rzeczowo ujęty, zwarte, a zarazem komunikatywnie sformułowany cel, któremu ma ono służyć – dla realizowania którego zostało ono utworzone.**

Prawidłowa budowa stanowisk pracy – zapewnienie pełnej zgodności następujących elementów: zadań, uprawnień i zakresu odpowiedzialności.¹⁴

Elementy te stanowią podstawową zasadę sprawności, sprawdzalną na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej. **Zadania**, dla których stanowisko zostało powołane, ściśle korespondują z wynikającymi z nich obowiązkami pracownika zajmującego dane stanowisko. **Uprawnienia** służą do wykonywania tych zadań i obowiązków. Wiążą się także z posiadaniem niezbędnego wyposażenia potrzebnego do realizacji celu, w jakim powołano stanowisko pracy. **Zakres odpowiedzialności** związany jest z określonym obszarem działalności w ramach utworzonego stanowiska.

Odpowiednie zgranie tych elementów napotyka czasami na trudności. Wysokim uprawnieniom często nie odpowiada zakres odpowiedzialności lub zadania nie są spójne z kompetencjami.

¹⁴ Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1997, s. 317.

W praktyce organizacja stanowiska pracy najczęściej obejmuje następujące składniki:

- nazwę stanowiska pracy,
- określenie przedmiotu pracy,
- obowiązki i uprawnienia pracownika,
- więzi stanowiska pracy (czyli jak jest ono powiązane ze strukturą hierarchiczną),
- kryteria oceny pracy,
- podstawę i zakres odpowiedzialności,
- organizację stanowiska roboczego (w rozumieniu wyposażenia i obsługi).¹⁵

1. Zasady związane z formułowaniem zadań i obowiązków charakterystycznych dla stanowiska pracy

Tworząc stanowisko pracy, należy precyzyjnie sformułować zadania i obowiązki przypisane do tego stanowiska. W procesie tym celowe jest stosowanie pewnych zasad, m.in.:

- 1) przystosowalności,
- 2) należytej szczegółowości,
- 3) mierników,
- 4) wagi gatunkowej,
- 5) równomierności bodźców i nacisków,
- 6) samorealizacji,
- 7) doskonalenia kadr.¹⁶

1.1. Zasada przystosowalności

Stosując tę zasadę przy określaniu zadań na danym stanowisku pracy, należy dążyć do tego, aby dostosować ich katalog do zadań fizycznie istniejącego człowieka. Chodzi tu o problem, czy tworzyć stanowiska „pod ludzi”, czy też dobierać ludzi do określonych z góry stanowisk. Regułą jest sprecyzowanie niezbędnych kwalifikacji dla danego stanowiska (kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań tego stanowiska), ale zdarzają się czasami sytuacje uzasadniające utworzenie stanowiska, umożliwiające zaangażowanie konkretnej osoby. W tym drugim przypadku może chodzić np. o rekrutację specjalisty wysokiej klasy, który żąda pewnych szczególnych uprawnień czy też specyficznych możliwości samodzielnego działania. Jednak tego typu okoliczności powinny występować bardzo rzadko, w sporadycznych przypadkach.

Proces opracowywania zakresu działania określonego stanowiska pracy powinien być podporządkowany następującym wytycznym:

- nie można grupować na danym stanowisku tylu zadań (w dodatku pracochłonnych), by pracownik o podstawowych kwalifikacjach nie mógł im podołać,
- nie można tworzyć sytuacji, podczas których z góry wiadomo, że nie znajdzie się odpowiedniego człowieka do danych zadań.

¹⁵ Tamże, s. 317.

¹⁶ Kowalewski St., Nauka o administrowaniu, Warszawa 1982, s. 31 i następne.

1.2. Zasada należytej szczegółowości

Powyższa zasada polega na uwzględnieniu odpowiedniej liczby danych w zakresie stopnia szczegółowości zadań przypisanych danemu stanowisku. Należy zachować odpowiednie proporcje między ogólnikowością a szczegółowością. Błędna jest nadmierna szczegółowość, jak i zbyt ogólnikowość. Stopień szczegółowości nie powinien przekraczać odczuwalnej potrzeby, m.in. zgodnie z następującymi wytycznymi:

- szczegółowość opisu zadań i obowiązków powinna umożliwiać wyraźne rozgraniczenie zakresu działań opisanego stanowiska od stanowisk sąsiednich, tak aby zakresy te nie zachodziły na siebie i aby nie powstawały między nimi obszary niczyje,
- wytyczone granice kompetencji (w pewnych sytuacjach lub zawodach) wymagają precyzyjnego opracowania „styków”, ponieważ najmniejsze nawet niedociągnięcia mogą zagrażać poważniejszymi konsekwencjami, np. w lotnictwie, zabezpieczeniu bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- opis zadań i obowiązków powinien być tak szczegółowy, aby ułatwiało to uzyskanie informacji dotyczących prawidłowości obciążenia pracą danego stanowiska,
- stopień uszczegółowienia powinien ułatwiać podwładnemu zaplanowanie własnych zajęć i prawidłowe rozłożenie akcentów zainteresowań,
- szczegółowość zadań i obowiązków powinny umożliwiać określenie kryteriów wykonania pracy.

1.3. Zasada mierników

Zgodnie z tą zasadą każda praca musi być oceniana na podstawie określonych i znanych wykonawcy mierników. Istnieje jednak trudność ustalenia zobiektywizowanych mierników w pracy o charakterze administracyjnym.

Ważne dla przełożonych jest to, że przy opracowywaniu mierników należy zwracać uwagę, by odzwierciedlały one wyłącznie efekty zależne od podwładnego, nie zaś te, na które nie ma on wpływu.

1.4. Zasada wagi gatunkowej

Istotę tej zasady można sprowadzić do wytycznej, mówiącej że w wykazie zadań należy określić wagę gatunkową każdego z nich. Uwzględnienie tej dyrektywy ułatwi podwładnemu prawidłowe rozplanowanie czasu i znajdujących się w jego dyspozycji środków. Będzie jednocześnie pozwalało na lepsze porozumienie między nim a przełożonym.

1.5. Zasada równomierności bodźców i nacisków

Zasada ta polega na zapobieżeniu nierównomierności stopnia zaangażowania w realizację poszczególnych zadań. Wiąże się to również ze stopniem drobiazgowości zadań. Należy dążyć do tego, aby wszelkie zadania i wszelkie mierniki ich wykonania były określone z jednakową starannością i przybliżoną precyzją. W przeciwnym razie należy spodziewać się różnych zniekształceń związanych m.in. z uwarunkowaniem, że zadania bardziej drobiazgowo wypierają zadania ogólniejsze, o większej randze.

1.6. Inne zasady

Zasada samorealizacji polega na takim dostosowaniu pracy do człowieka, aby mógł on wykonywać ją z pełną satysfakcją.

Zasada doskonalenia kadr zwraca uwagę na konieczność permanentnego kształcenia się pracowników na każdym stanowisku, dlatego zadania powinny uwzględniać ten aspekt.

2. Konkretyzacja opisu stanowiska pracy

W procesie tworzenia i opisu stanowisk pracy, a także formułowania zadań i obowiązków, istotną rolę odgrywają czynności związane z konkretnym przedstawieniem wyników tych prac. Ma to znaczenie między innymi w działalności kadrowej prowadzonej w każdej instytucji. Po utworzeniu konkretnych stanowisk pracy należy do każdego z nich przypisać osobę, która będzie realizowała zadania danego stanowiska. W związku z tym osoby takie należy zapoznać z niezbędnymi informacjami dotyczącymi stanowiska, tzn. ze składnikami tego stanowiska. Bardzo ważna w tym kontekście jest czynność, odnosząca się do przedstawienia zadań i obowiązków, które pracownik będzie realizował. Może to przybierać formę zapoznania z treścią odpowiedniego dokumentu: **tzw. zakresu zadań i obowiązków** (w praktyce częściej występującym pod nazwą „zakres obowiązków”) lub **tzw. opisu stanowiska** (sformułowanego w postaci **karty opisu stanowiska pracy**).

Dokument w postaci zakresu obowiązków ma z reguły charakter szablonowy i nie zawsze w stopniu dostatecznym odzwierciedla pełny obraz kompetencji osoby mianowanej na konkretne stanowisko w strukturze organizacyjnej danej instytucji. Katalog zawartych w nim zadań jest faktycznie nieograniczony w związku z bardzo częstym stosowaniem zapisu: „inne zadania zlecone przez przełożonych”. Tym samym otrzymująca go osoba nie jest nim w dostatecznym stopniu zainteresowana, a swoich kompetencji i obowiązków poszukuje w odrębnych przepisach oraz codziennym działaniu.

Sposobem rozwiązania tego problemu jest między innymi opracowanie opisu stanowiska pracy wzbogaconego czasami o kartę zadań, kartę zadań kluczowych kierownika itp.

Opis stanowiska pracy – to pisemny opis stanowiska, uwzględniający tytuł służbowy, obowiązki i zakres odpowiedzialności, związane z tym stanowiskiem oraz jego usytuowanie w schemacie organizacyjnym.

Budowa takiego dokumentu może przybierać różną formę i zakres wyodrębnionych elementów. Uzależnione jest to od rodzaju stanowiska (kierownicze, samodzielne, wykonawcze), struktury organizacyjnej instytucji, rodzaju jej działalności, a także innych czynników i potrzeb.

Do zalet tak sprecyzowanego opisu stanowiska pracy (jako dokumentu niezbędnego, zarówno dla podwładnego, jak i jego przełożonego) należy zaliczyć:

- wyrażne precyzowanie delegowania uprawnień i obowiązków,
- konkretyzowanie zadań kluczowych,
- ułatwienie oceny wyników i kontroli przez przełożonych,
- zawarcie niezbędnych danych o stanowisku.

Problematykę tworzenia kart opisu stanowiska pracy w Policji reguluje zarządzenie nr 1041 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 września 2007 roku w sprawie szczegóło-

wych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji. W § 2 pkt 14 tego zarządzenia zostało zdefiniowane pojęcie karty opisu stanowiska pracy, jako dokumentu określającego:

- miejsce występowania oraz cel stanowiska,
- zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności na stanowisku,
- wymagania w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych, stażu służby lub pracy, doświadczenia zawodowego i umiejętności koniecznych do prawidłowej realizacji zadań,
- warunki służby lub pracy na stanowisku,
- kryteria oceny realizacji zadań.

Karty opisu stanowiska pracy sporządzane są dla stanowisk etatowych, z wyłączeniem stanowisk pracowniczych, na których zatrudnia się pracowników na podstawie przepisów o służbie cywilnej. Projekt karty opisu stanowiska pracy opracowuje policjant lub pracownik wyznaczony przez osobę uprawnioną do podpisania tej karty.

Szczegółowe zasady budowy i sporządzania kart opisu stanowiska pracy w Policji określa załącznik nr 1 do zarządzenia nr 1041 KGP (zawierający wzór karty opisu stanowiska pracy oraz instrukcję do niej).¹⁷

Natomiast dla stanowisk pracowniczych, na których zatrudnia się pracowników na podstawie przepisów o służbie cywilnej, sporządza się opisy stanowisk pracy na zasadach określonych w przepisach w sprawie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.¹⁸

Schemat karty opisu stanowiska pracy oraz instrukcję do karty opisu stanowiska pracy zawierają załączniki nr 1 i 2 do niniejszego opracowania. Natomiast przykłady sporządzonych kart opisu stanowiska pracy przedstawione zostały w załącznikach nr 3 – 13 (załączniki nr 3 – 7 zawierają karty odnoszące się do wybranych stanowisk szczebla kierowniczego i wykonawczego, znajdujących się w strukturze Szkoły Policji, zaś załączniki nr 8 – 13 stanowią przykłady kart dotyczących wybranych stanowisk szczebla kierowniczego i wykonawczego, znajdujących się w strukturze Komendy Powiatowej Policji). Analizując ich zawartość należy przyjąć, że z uwagi na różne struktury organizacyjne jednostek Policji, specyficzne, indywidualne uwarunkowania ich funkcjonowania, poszczególne zapisy w rzeczywistości mogą się różnić, co jest rzeczą naturalną i oczywistą.

¹⁷ Załącznik nr 1 zmieniony został przez § 1 pkt 11 zarządzenia nr 1031 KGP z dnia 14 października 2008 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji.

¹⁸ Por. zarządzenie nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.

Rozdział III

Decydowanie o przydzielaniu zadań doraźnych. Zlecenie zadań służbowych – stopień stanowczości i szczegółowości

W każdej organizacji (także w Policji) istnieje ustalony tryb postępowania w określonych sytuacjach. Można sądzić, że wydawanie pewnych zleceń – przydzielanie doraźnych zadań – jest zbędne. Okazuje się jednak, że jest to fałszywe rozumowanie, gdyż ustalony w danej instytucji ład nie jest statyczny. Jest to cecha bardzo charakterystyczna dla wszystkich jednostek Policji, które w większości działają jako swoiste pogotowie, reagujące na zdarzenia związane między innymi z naruszeniem bezpieczeństwa i porządku publicznego. Pozorna stabilność zmienia się pod wpływem dynamiki zjawisk występujących w otoczeniu. Pojawia się wobec tego konieczność formułowania i przydzielania konkretnych zadań doraźnych poszczególnym pracownikom lub zespołom pracowniczym. Problematyka ta wiąże się z koniecznością uwzględnienia pewnych zasad, które stanowią niezbędne grupy spraw i problemów ważnych w procesie zlecenia przez przełożonych tego typu zadań podległym pracownikom.

1. Zasady formułowania i przydzielania podwładnym zadań

Naczelną zasadą dotyczącą decyzji kierownika, w związku z formułowaniem i przydzielaniem podwładnym zadań doraźnych, jest **zasada zgodności z głównymi celami i zadaniami organizacji**.

Wśród innych głównych zasad należy wymienić zasadę:

- 1) przydziału zadań według górnej granicy kwalifikacji wykonawcy,
- 2) konkretności i realności,
- 3) współzależności zadań,
- 4) odpowiedzialności i perspektywy,
- 5) uwzględniania postulatu rozwoju wykonawcy,
- 6) zadań w dwóch zakresach,
- 7) uwzględniania elementu postępu.¹⁹

1.1. Zasada zgodności z głównymi celami i zadaniami organizacji

Powyższa zasada polega na konieczności uwzględnienia w toku procesu formułowania i przydzielania zadań podwładnym – celów głównych danej organizacji (instytucji) oraz głównych zadań, jakie ona realizuje. Zadania zleczone pracownikom nie mogą być sprzeczne z zadaniami instytucji, gdyż niezbędnym warunkiem właściwego funkcjonowania każdej organizacji jest spójność celów i zadań cząstkowych (indywidualnych, grupowych) z jej celem i zadaniami głównymi. Celem głównym działania Policji jest ochrona bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego, zaś zadania główne to m.in. ochrona życia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra, wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców, kontrola przestrzegania przepisów porządkowych i administracyjnych...²⁰ Trudno sobie wyobrazić, by zadania poszczególnych policjantów mogły być sformułowane w taki sposób, który nie uwzględniałby tych wytycznych. One wręcz muszą być wypełnieniem szczegółowym ogólnych dyrektyw zawartych w ustawie. To samo dotyczy celów głównych i zadań poszczególnych terenowych jednostek

¹⁹ Kowalewski St., Nauka o administrowaniu, Warszawa 1982, s. 276 i następne.

²⁰ Dokładny wykaz podstawowych zadań policji znajduje się w art. 1 ust. 2 ustawy o Policji.

Policji i zadań policjantów zatrudnionych w tych jednostkach oraz konkretnych komórkach organizacyjnych czy ogniwach.

1.2. Zasada przydziału zadań według górnej granicy kwalifikacji wykonawcy

Zasada ta dotyczy stopnia trudności przydzielanych zadań, który powinien sięgać górnej granicy kwalifikacji podwładnego. Powszechnie istnieją trzy możliwości przydziału zadań:

- 1) zadanie przekracza kwalifikacje podwładnego,
- 2) zadanie jest poniżej kwalifikacji podwładnego,
- 3) zadanie jest na górnej granicy jego kwalifikacji.

Pierwszy wariant należy odrzucić, gdyż nie ma sensu przydzielanie pracownikowi zadania, którego nie potrafi on wykonać. Przyjmując wariant drugi, należy zdawać sobie sprawę z następujących uwarunkowań:

- z punktu widzenia instytucji; pracownik realizujący takie zadania będzie odczuwał je jako „ogłupiające”, niewymagające intelektualnego zaangażowania i w związku z tym prędzej czy później poszuka on sobie innego zajęcia,
- z punktu widzenia podwładnego; wykonywanie takiej pracy zatrzymuje go w rozwoju i pozbawia satysfakcji.

Można także mówić o aspekcie społecznym (w sytuacji, gdy mamy do czynienia z instytucjami finansowanymi ze środków publicznych, np. Policji), dotyczącym właściwego wykorzystania środków zainwestowanych w przygotowanie danego pracownika do wykonywania obowiązków służbowych.

Warto również wspomnieć o tym, że człowiek zatrudniony poniżej swoich kwalifikacji bardzo często zaczyna lekceważyć pracę i w rezultacie wykonuje ją znacznie gorzej, niż ktoś o mniejszych od niego kwalifikacjach.

Jak widać z powyższych rozważań, spośród wymienionych wariantów przydziału zadań wskazany jest wariant trzeci – kwalifikacje podwładnego wykorzystywane są w możliwie największym stopniu, dlatego ten wariant powinien wprowadzać w życie każdy przełożony, formułując i przydzielając zadania podległym mu pracownikom.

Biorąc pod uwagę wszystkie opisane zagadnienia, trudno sobie wyobrazić, aby w Policji za sytuację poprawną uznano realizowanie przez oficera zadań związanych np. z pieszym patrolowaniem ulic.

1.3. Zasada konkretności i realności

Zasada konkretności i realności polega na konieczności właściwego sformułowania zadania, a więc w taki sposób, aby było ono możliwe do wykonania. Dlatego ważne jest, by wszelkie zadania były konkretne w swojej warstwie przedmiotowej i realne do wykonania. Zadania sformułowane w taki sposób łatwiej jest wykonać w pełni, a zarazem w oznaczonych terminach. Przypuśćmy, że w służbie policyjnej przedstawiono zadanie takiego nasilenia kontroli w ruchu drogowym, aby wypadki w komunikacji drogowej nie występowały. Zadanie to nie spełnia wymogu opisywanej zasady, gdyż obie zainteresowane strony (przełożeni, jak i podwładni) doskonale wiedzą, że nie należy spodziewać się jego wykonania. Jest to bowiem zadanie „na wyrost”. Można wręcz stwierdzić, że tego rodzaju zadania znamionują kierownika bez autorytetu, zakładającego z góry, że jego polecenia będą wykonywane tylko w jakimś

nieznacznym procencie, zależnie od chęci podwładnego. Przełożony o słabych kwalifikacjach często formułuje z tego powodu zadania maksymalistyczne, aby w ten sposób osiągnąć choćby niewielki efekt. Przedstawienie zadania sloganowego i maksymalistycznego przychodzi mu najłatwiej. Wyrazić polecenia rzeczowo i precyzyjnie po prostu nie umie, co demoralizuje obie strony. Zadania takie nie są wykonywane – nikt ich nie egzekwuje, gdyż stanowią zbyt oczywistą niedorzeczność. W takiej atmosferze przestają być traktowane poważnie nawet te zadania, których dokładne i terminowe wykonanie nie nastęcza trudności.

Właściwe zadanie, które uwzględnia postulat konkretności i realności, może być sformułowane następująco: „**W ostatnim kwartale sprawozdawczym miało miejsce x wypadków w komunikacji drogowej (x kradzieży z włamaniem, x rozbojów). Liczbę tę w następnym kwartale należy zredukować przynajmniej o y procent przy użyciu następujących środków (...)**”. Tak sprecyzowane zadanie może i powinno być egzekwowane, oczywiście jeżeli procent został podany ze znajomości realiów, a wskazane środki dają duży współczynnik osiągnięcia założonego celu działania. Każdemu przełożonemu łatwiej jest wówczas wymagać od podwładnych pracy rzetelnej i uczciwej. Świadczy to także o dobrym planowaniu pracy podległej komórki organizacyjnej.

1.4. Zasada współzależności zadań

Zasada współzależności zadań wskazuje wyraźnie na konieczność przestrzegania kryterium niesprzeczności w podziale zadań między wydziały, działy, służby, ogniwa, poszczególnych pracowników. Przełożony, zlecając zadania, powinien określić ich wagę w ramach określonej działalności danej instytucji i jednocześnie ujednoclić w miarę możliwości precyzję poszczególnych zadań. Zawsze należy pamiętać o potrzebie określenia wagi gatunkowej i o możliwie ujednoczonej precyzji poszczególnych zadań. Ma to charakter uniwersalny, gdyż skutkuje brakiem sprzeczności na wszystkich szczeblach drabiny hierarchicznej, nie wywołuje nieporozumień na linii podwładny – przełożony oraz wpływa na sprawność funkcjonowania danej komórki organizacyjnej, wchodzącej w skład pewnej struktury.

Nie od dzisiaj wiadomo, że w wielu instytucjach istnieje swoista rywalizacja między poszczególnymi ich komórkami, co dotyczy także jednostek Policji. Prowadzi to często do podniesienia poziomu i efektywności pracy, lecz nie zawsze. Czasami walka tego typu doprowadza do dezorganizacji, dlatego każdy przełożony, formułując zadania, powinien uwzględniać w swoich działaniach przede wszystkim interes instytucji, a nie subiektywny „interesik”. Ta sama zależność może występować w relacjach dotyczących poszczególnych pracowników. Przeciwdziałając jej powstaniu, należy umiejętnie dążyć do takiego zadaniowania, które będzie przestrzegało omówionej zasady. Wpłynie to na zwiększenie efektywności pracy oraz kształtowanie poprawnych stosunków międzyludzkich w układach podwładny – przełożony, komórka organizacyjna **X** – komórka organizacyjna **Y**, instytucja **A** – instytucja **B**.

1.5. Zasada odpowiedzialności i perspektywy

Zasada ta dotyczy takiego ustawienia zadań dla zespołu pracowniczego, aby wiadomo było, kto za co odpowiada. Stawiając podwładnym zadania, nie należy dopuszczać, aby ich realizacja znalazła się w sprzeczności z zadaniami szerzej nakreślonymi. Nie powinno się np. dopuszczać do tego, aby bieżące problemy (cele) zepchnęły z pola widzenia szkolenie i doskonalenie zawodowe. Nie należy widzieć tylko **efektów bieżących** i zapominać o **zagrożeniach mogących wystąpić w przyszłości**. Warto uzmysłowić sobie, że dawanie pierwszeń-

stwa celom bliższym przed dalszymi jest silnym hamulcem wszelkiego postępu i może w konsekwencji doprowadzić do strat, których odrobienie będzie bardzo kosztowne. Ma to związek z systematyczną pracą w określonych obszarach. Wszelka akcyjność jest dobra na krótko. Tym bardziej, że w przypadku przeprowadzania jakichkolwiek akcji w celu osiągnięcia maksymalnych efektów do ich realizacji przeznaczają się duże siły i środki, odsłaniając tym samym inne zagadnienia, będące przedmiotem zainteresowania danej instytucji. Przykładem może być tutaj Policja, która powinna osiągać pożądany stan bezpieczeństwa i porządku publicznego dzięki konkretnym działaniom określonych służb, prowadzonym systematycznie (z uwzględnieniem przyszłych efektów), a nie przy pomocy działań akcyjnych.

1.6. Zasada uwzględniania postulatu rozwoju wykonawcy

Każdy przełożony powinien w procesie formułowania i przydzielania zadań dążyć do tego, aby każde zadanie stawiane poszczególnym pracownikom zawierało pewien wolny „margines”, którego wypełnienie należy pozostawić inicjatywie i pomysłowości wykonawcy. Nie oznacza to bynajmniej niejasności i braku precyzji w sformułowaniu zadania. Wolne „marginesy” są niejako elementem zbliżającym każde zadanie do poziomu górnej granicy kwalifikacji wykonawcy, którego nic i nikt nie krępuje w pełnym wykorzystaniu posiadanej wiedzy i możliwości intelektualnych podczas realizacji zleconego mu zadania. Takie podejście przełożonego umożliwia podwładnemu samorealizację, sprzyja samodzielności myślenia, doprowadza do permanentnego rozwoju.

1.7. Zasada zadań w dwóch zakresach

Zasada ta wskazuje, że zadania powinny być formułowane w dwóch zakresach: **maksymalnym**, którego przekroczyć nie wolno, oraz **minimalnym**, poniżej którego nie wolno zejść.

Każde zadanie składa się z pewnych elementów realizacyjnych (zadań cząstkowych), które są wypełnieniem tego zadania. Realizacja danych elementów ma wpływ na efekt końcowy. Żaden z tych elementów nie może być słabym (niedopracowanym) ogniwem w łańcuchu czynności wpływających na wykonanie zadania, gdyż może to doprowadzić do tego, że założony cel działania nie zostanie osiągnięty. Należy wyznaczyć pewien minimalny zakres, który będzie dawał gwarancję wykonania zadania. Analogiczna argumentacja przemawia za koniecznością wyznaczenia zakresu maksymalnego. Całość bowiem może ucierpieć nie tylko na tym, że pewien jej element jest zbyt słaby, ale i na tym, że jest w stosunku do pozostałych zbyt rozbudowany.

Omawiana zasada posiada również aspekt psychologiczny. W poszczególnych zespołach występują różni pracownicy: wybitni, dobrzy, słabsi. Każdemu z nich należy stworzyć okazję do określonej satysfakcji z dobrze wypełnionego obowiązku na miarę indywidualnych możliwości. Przełożony powinien każdemu podwładnemu powierzać takie zadania, które będą pociągały za sobą możliwość uzyskania pełnego zadowolenia z ich wykonania. I słabszemu pracownikowi, jeżeli skądinąd na to zasługuje, trzeba dać okazję do satysfakcji, dlatego że powierzone mu zadanie zrealizował na dopuszczalnym poziomie. Z kolei pracownikowi ambitnemu i zdolnemu nie można odbierać okazji do wykazania się wybitnymi osiągnięciami i okazji do pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji.

Warto także pamiętać, że zakres czynności opracowywanych dla konkretnego pracownika powinien uwzględniać nie tylko zadania wynikające z zajmowanego stanowiska, ale

również jego kwalifikacje i kompetencje o charakterze osobistym. Chodzi w tym przypadku o pewne szczególne obowiązki lub uprawnienia przypisane danej osobie ze względu na jej cechy osobowości, szczególne uzdolnienia lub bardzo rzadkie, niespotykane umiejętności. Ma to duże znaczenie np. w niektórych służbach policyjnych. Przykładem mogą być tutaj służby operacyjne, w których wymagane są pewne dodatkowe umiejętności związane z koniecznością pracy w różnych środowiskach, często posługujących się swoistymi zasadami postępowania, specyficznym systemem komunikowania itp. W związku z tym nie każdy policjant będzie nadawał się do pracy w bezpośrednim kontakcie z takimi osobami.

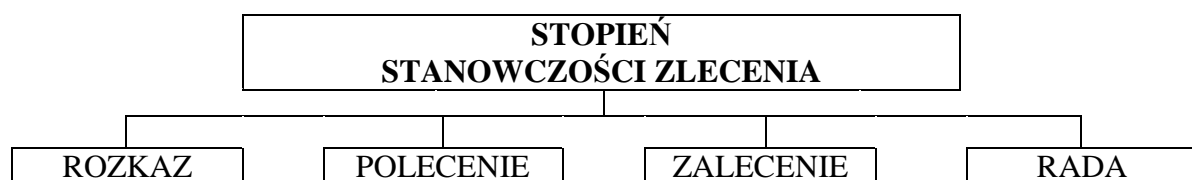
Należy podkreślić, że omawiana zasada na pewno nie jest zasadą ściśle uniwersalną, gdyż nie nadaje się do wykorzystania wszędzie i w każdej sytuacji. W wielu przypadkach jest ona (jak wskazuje praktyka) beużyteczna, bywają jednak takie okoliczności, w których warto o niej pamiętać.

1.8. Zasada uwzględniania elementu postępu

Zgodnie z tą zasadą podczas decydowania o cudzym działaniu należy zawsze uwzględnić aspekt postępu i usprawnień, zarówno w odniesieniu do metod, procedur, jak i osiągniętych efektów. Wprowadzanie ulepszeń powinno być traktowane jako pewien stały obowiązek, dotyczący wszystkich podległych kierownikowi pracowników. Zadbaj o to musi przełożony, gdyż jest to zarówno w interesie instytucji, którą on reprezentuje, jak i w interesie wszystkich indywidualnie oznaczonych podwładnych. Takie podejście do procesu formułowania i przydzielania zadań w znacznym stopniu poprawi skuteczność i sprawność działań pracowniczych, zapobiegnie marazmowi i cofaniu się w stosunku do osiągnięć dnia codziennego wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu. Z tego powodu każdy kierownik powinien w swojej pracy uwzględnić następującą wytyczną: **w każdorazowym formułowaniu i przydzielaniu zadań dla podległego personelu należy liczyć się z postępowaniem.**

2. Zlecenie zadań służbowych – stopień stanowczości

Zlecenia, niezależnie od tego, jakich decyzji (zadań) dotyczą, można przekazywać w sposób zróżnicowany ze względu na stopień, w jakim mają być obowiązujące dla podwładnych. Biorąc to pod uwagę należy wyróżnić wśród zleceń kilka stopni stanowczości.²¹



Schemat 1. Stopień stanowczości zlecenia.

²¹ Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1981, s. 509 -510.

2.1. Rozkaz

W hierarchii zleceń najbardziej stanowcze nazywane jest **rozkazem**. Zgodnie z ust. 15 Regulaminu Ogólnym Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej pod pojęciem rozkazu należy rozumieć polecenie podjęcia określonego działania lub jego zaniechania wydane służbowo żołnierzowi przez przełożonego (uprawnionego starszego). Natomiast kodeks karny w art. 115 § 18 stwierdza, że rozkazem jest polecenie określonego działania lub zaniechania wydane służbowo żołnierzowi przez przełożonego lub uprawnionego żołnierza starszego stopniem.

Bazując na powyższych określeniach oraz wykorzystując doświadczenia teorii organizacji i zarządzania na potrzeby niniejszego artykułu można przyjąć następującą definicję pojęcia rozkaz.

Rozkaz – bardzo stanowcze zlecenie podjęcia określonego działania lub zaniechania działania wydane służbowo podwładnemu przez przełożonego lub uprawnionego starszego stopniem, zobowiązujące do dokładnego wykonania przekazanej decyzji pod rygorem (wyraźnie lub w sposób domniemany) określonych kar, z jednoczesnym określeniem terminu wykonania.²²

Jak wynika z powyższego, rozkaz to określone, bardzo ściśle polecenie, a nie ogólne upomnienie, wskazówka czy rada. Rozkaz zobowiązuje podwładnego (rozkazobiorcę) do precyzyjnej realizacji, w ustalonym terminie, decyzji przełożonego (rozkazodawcy) pod groźbą określonej sankcji (m.in. art. 343 kk przewiduje odpowiedzialność karną za niewykonanie rozkazu przez żołnierza). Niedoprecyzowanie w rozkazie terminu należy interpretować jako wskazanie natychmiastowego przystąpienia do wykonania polecenia.

Wyznaczając końcowy termin realizacji rozkazu, należy pamiętać, że ustalenie zbyt długiego okresu na jego wykonanie przyczynić się może do marnotrawstwa czasu, natomiast wskazanie zbyt krótkiego czasu dezorganizuje pracę, gdyż wykonanie rozkazu wymaga nadzwyczajnego wysiłku i może negatywnie wpłynąć na terminy realizacji innych spraw.

Tego rodzaju zlecenia występują najczęściej w wojsku, Policji itp. Związane jest to z funkcjonowaniem hierarchicznego układu stanowisk (władzy) i stopni. Między poszczególnymi osobami, ze względu na posiadany stopień służbowy i zajmowane stanowisko, istnieje określony stosunek zależności. To z kolei skutkuje obowiązywaniem surowej dyscypliny służbowej, sprzyjającej sprawności działania tej instytucji. Ze zleceniami tego rodzaju można spotkać się także w innych organizacjach o charakterze paramilitarnym, wykonujących w określonych warunkach zadania przypisane na co dzień Wojsku lub Policji.

Konieczność wydawania rozkazów w Policji podyktowana jest przede wszystkim potrzebą: **ujednoczenia działania, uwzględnienia zmian narzuconych przez wydarzenia, ożywienia woli wykonawców**. Rozkaz powinien być wydany jedynie w przypadkach uzasadnionej konieczności. Poprzedzić go powinna dokładna analiza stanu bieżącego, będącego przedmiotem treści rozkazu. W innym przypadku może się on okazać niepotrzebny albo wręcz szkodliwy.

Rozkazy wydaje w zasadzie tylko przełożony, jednak prawo do tego ma także starszy stopniem, który na podstawie szczególnego przepisu może w danej sytuacji wystąpić w charakterze przełożonego. Wydany rozkaz może uchylić lub zmienić ten, kto go wydał lub

²² Porównaj art. 115 § 18 kk, ust. 15 Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Zieleniewski 1981; s. 509.

w wyjątkowych przypadkach (gdy wymaga tego dobro służby) jego przełożony, zawiadamiając o tym poprzedniego rozkazodawcę. Rozkaz może odnosić się zarówno do indywidualnie określonego zachowania się, jak i do szeregu czynów pewnej kategorii, może mieć jednego adresata lub może być skierowany do wielu osób. Treść rozkazu musi być **zwięzła i zrozumiała** – dostosowana do zdolności percepcyjnych wykonawcy. Przełożony, wydając rozkaz, powinien uwzględnić warunki i okoliczności jego wykonania oraz zapewnić niezbędne do tego siły i środki. Ponadto rozkazodawca powinien pamiętać, że sposób wydania rozkazu oddziałuje na podwładnego. Rozkaz musi zawierać więc cechę **stanowczości**. Może mieć to duże znaczenie zwłaszcza w sytuacji, gdy, z uwagi na użycie przez przełożonego nieodpowiedniej formy, mogą powstać wątpliwości, czy adresat zrozumiał wypowiedź rozkazodawcy jako wiążący wyraz woli, czy jako wypowiedź innego rodzaju, np. propozycję, prośbę, radę. Rozkaz jako wyraz woli przełożonego (lub uprawnionego starszego stopniem), stanowiący dla podwładnego (młodszego stopniem) obowiązującą wytyczną zachowania się, może być wydany na piśmie, ustnie, a także za pomocą innych znaków rozumiałych dla rozkazobiorcy (np. sygnałów dźwiękowych, gestów). Najbardziej znanym sposobem zasygnalizowania, że dane zlecenie to rozkaz – jest kategoriyczne (bezwzględne) użycie zwrotów: **rozkazuję, zarządzam, polecam** itp.

Rozkazy ustne stosowane są najczęściej w sytuacji, gdy istnieje ścisły kontakt przełożonego z podwładnymi. Tego rodzaju rozkazy odnoszą się zwykle do spraw pilnych oraz niewymagających dokumentacji. Rozkazy pisemne występują zazwyczaj tam, gdzie rozkazującym jest przełożony jednostki nadrzędnej, gdy kierowane są do większej liczby odbiorców, dotyczą spraw skomplikowanych oraz gdy trwałość rozkazu jest niezbędna. Szczegółowość tych rozkazów zależy od tego, czy dotyczą czynności znanych na ogół, czy też zupełnie nowych. Jeżeli rozkaz jest szczegółowy, wówczas jego wstępna część jest bardzo krótka, natomiast treść merytoryczna uzupełniona jest instrukcją do rozkazu.

W Policji często stosuje się w praktyce bezpośrednie przekazywanie rozkazów z centrali i władz zwierzchnich do wszystkich policyjnych jednostek organizacyjnych, oczywiście w sytuacji, gdy taka potrzeba zachodzi. Ma to następujące korzyści: **zapobiega wypaczeniu sensu i treści rozkazu, oszczędza siły i środki jednostek pośredniczących, które musiałyby powtarzać bądź wydawać własny rozkaz w tej samej sprawie.**

Pobudki wykonania rozkazu mogą być dwojakiej natury: pozytywne i negatywne. Do pozytywnych zaliczyć można ambicję podwładnego, poczucie obowiązkowości, chęć uzyskania nagrody, potrzebę wykazania się określonymi umiejętnościami itp. Negatywne to obawa przed represją, upokorzeniem itp. Pobudki negatywne działają silniej i natychmiast, lecz są krótkotrwałe, natomiast pozytywne mają cechę działania ciągłego.

Jak wcześniej wspomniano, rozkaz w swojej treści może zawierać zlecenie określonego działania, czyli jak należy postąpić, bądź też zlecenie określonego zaniechania, czyli jak nie należy się zachować. W pierwszym przypadku mówimy o rozkazie w postaci **nakazu**, w drugim – o **zakazie**. Nakaz może być sformułowany – w formie **komendy**.

Komenda – krótki rozkaz, podany słownie lub przez środki łączności, do natychmiastowego wykonania, a gdy dotyczy grup osób (policjantów, żołnierzy) lub pododdziału (oddziału) również jednoczesnego i jednolitego.

Komendy są nieodłącznym elementem **musztry** czyli ćwiczeń, które uczą, jak przyjmować postawę zasadniczą i swobodną, oddawać honory, poruszać się z bronią i bez broni, formować szyki oraz zachowywać się w szyku i poza nim.²³

Każda komenda składa się z zapowiedzi i hasła. Zapowiedź komendy należy podać wyraźnie, głosem donośnym, przeciągając ostatnią zgłoskę. Hasło komendy podaje się po krótkiej przerwie, głośno, wyraźnie, krótko i dobitnie. Po hasle rozkazobiorca powinien wykonać komendę. Przykładem mogą być komendy wydawane podczas musztry policyjnej:

„Kompania, na moją komendę – **BACZNOŚĆ**”
„W kordonie – **STAŃ**”;
„Posterunkowy Nowak, kierunek na wprost – **MARSZ**”
„W dwukordonie za pasy – **CHWYĆ**”;
„Pierwsza kierunek na wprost – **W TYRALIERĘ**”.
„**BACZNOŚĆ**, na prawo (lewo) – **PATRZ**”

2.2. Polecenie

Mniejszy stopień stanowczości (w porównaniu z rozkazem) charakteryzuje zlecenia zwane **poleceniami**, które wprowadzie również obligują do precyzyjnego wykonania przekazanej w nich decyzji, ale nie wyznaczają określonego terminu przystąpienia do realizacji.

Polecenie – informacja pochodząca od przełożonego i skierowana do podwładnego, zawierająca stanowcze żądanie zastosowania się do niej, lecz pozostawiająca kierowanemu decyzję dotyczącą terminu przystąpienia do wykonania.²⁴

Inaczej mówiąc, wydawanie poleceń polega na przekazywaniu podwładnemu woli przełożonego w celu pobudzenia go do aktywności w myśl powziętej decyzji. Polecenie w swej treści może zawierać **nakaz** lub **zakaz** czynienia czegoś. Każde polecenie powinno być jasno sformułowane, w miarę potrzeby należy je umotywować i sprawdzić, czy wykonawcy zrozumieли cel i sposób wykonania. Oprócz określonej treści dobrze jest, gdy polecenie zawiera wyraźną wolę przełożonego lub sugestię dotyczącą sposobu realizacji. Ponadto polecenie należy wydać w odpowiedniej formie. Najczęściej jest to przekaz ustny lub pisemny (np. w postaci dekretacji na różnego rodzaju pismach lub innych dokumentach związanych z bieżącym funkcjonowaniem danej instytucji). Wydając polecenie, należy pamiętać, że powinno ono zawierać w sobie pewien ładunek imperatywności (trybu rozkazującego, kategorycznego nakazu). Podczas zlecania zadań korzystniejsze jest stosowanie zwrotów zwykłych (proszę, trzeba, należy itp.), niż używanie tonu despotycznego, apodyktycznego (charakterystycznego dla rozkazów). W wielu przypadkach polecenie zawiera termin, w którym podwładny powinien bądź musi zakończyć zleczone zadanie. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku, gdy poleceniu towarzyszy instrukcja związana ze sposobem postępowania podwładnego.

Podwładny, będący adresatem polecenia, ma obowiązek je wykonać. Ewentualne niewykonanie powinno pociągnąć za sobą sankcje służbowe, dlatego należy systematycznie sprawdzać, czy w wyznaczonym terminie polecenia przełożonego zostały zrealizowane.

²³ Por. pkt 59 Regulaminu ogólnego i musztry Policji.

²⁴ Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1981, s. 510.

2.3. Zalecenie

Kolejnym sposobem zlecenia zadań zgodnie z kryterium stopnia stanowczości jest **zalecenie**.

Zalecenie – zlecenie o bardzo małym stopniu stanowczości, pozostawiające kierowanemu swobodę w zakresie terminu realizacji zadania oraz co do wykorzystania środków i sposobów postępowania.²⁵

Wiążące w tym przypadku jest wyłącznie zadanie. Towarzysząca czasami zaleceniu instrukcja posiada jedynie charakter fakultatywny. Podwładny sam decyduje, czy z niej skorzystać, czy też samemu wybrać sposób osiągnięcia celu. Zalecenie formułowane jest ustnie lub na piśmie.

2.4. Rada

Rada zawiera najmniejszy stopień stanowczości zlecenia kierowanego do podwładnego przez przełożonego.

Rada – zlecenie całkowicie fakultatywne, pozostawiające kierowanemu swobodę decydowania także o samym zadaniu.²⁶

Inaczej mówiąc, przez pojęcie to należy rozumieć informację dającą podwładnemu bodziec do zastanowienia się nad tym, co chciałby i powinien robić oraz w jaki sposób. Przełożony przeważnie formułuje radę ustnie.

3. Zlecenie zadań służbowych – stopień szczegółowości

Zadania zlecane podwładnym można formułować ogólnie lub w sposób bardziej szczegółowy. Uwaga ta dotyczy również instrukcji odnoszących się do sposobu postępowania podwładnego podczas realizacji tych zadań.

Przełożony, zlecając podwładnemu zadanie, może je określić w postaci polecenia, np. przeprowadzenia następnego dnia odprawy do służby patrolowej. Może jednak bardziej je uszczegółowić, podając dokładne miejsce i godzinę rozpoczęcia, albo jeszcze bardziej, wskazując, że odprawianymi będą policjanci oddelegowani z oddziałów prewencji itd.

Instrukcję (która może towarzyszyć powyższemu zadaniu) cechuje różny stopień szczegółowości. Przykładem ogólnej instrukcji będzie stwierdzenie: *Proszę bardzo sumiennie przygotować się do tej odprawy i precyzyjnie określić zadania do służby*. Przełożony może jeszcze bardziej uściślić instrukcję poprzez podanie stażu służby policjantów, ich doświadczenia i umiejętności policyjnych itp. oraz poprzez zobowiązanie prowadzącego odprawę do przestrzegania jej chronologii i metodyki realizacji poszczególnych części odprawy itd. Instrukcją bardzo szczegółową będzie sformułowanie jej w postaci dokładnego algorytmu przeprowadzenia odprawy.

²⁵ Tamże, s. 510.

²⁶ Tamże.

Mając powyższe na uwadze, należy założyć, że ze względu na sprawność kierowania nie powinno się formułować i zlecać zadań lub instrukcji z nimi związanych ani zbyt szczegółowo, ani zbyt ogólnikowo. Należy zawsze szukać tzw. **złotego środka**, czyli takiego rozwiązania, które będzie na tyle uszczegóławiało dany problem, na ile jest to **konieczne i wystarczające**, aby podwładny w danej sytuacji mógł przyjąć do wykonania otrzymane zadanie. Doświadczenie wskazuje, że w praktyce częściej występują sytuacje, w których mamy do czynienia z brakiem wystarczającej szczegółowości, niż z jej nadmiarem. Przełożony, zlecając zadania, w wielu przypadkach zapomina, że podwładni nie mają wiedzy dotyczącej subiektywnych przemyśleń kierownika co do określonego zadania, nie dysponują takim samym zasobem wiadomości ogólnych i często inaczej (z reguły bardziej szczegółowo, lecz w węższym wycinku) widzą sytuację. Dlatego zbyt ogólnie sformułowane i zleczone zadanie może zostać nie do końca przez nich zrozumiane. Natomiast w przypadku podawania instrukcji bywa często na odwrót, tzn. nadmiar szczegółów może utrudnić ich zapamiętanie, czasami skłaniać wręcz do lekceważącego podejścia do tych informacji, a jednocześnie antymotywować do własnej inicjatywy w zakresie doskonalenia metod postępowania.

4. Wybór prawidłowego stopnia szczegółowości i stanowczości zleczanych zadań

Wybór stopnia szczegółowości oraz stopnia stanowczości zleceń zależy od wielu okoliczności, które mogą mieć wpływ na sprawność realizacji zadań.

Prawidłowy stopień szczegółowości zleceń zależy przede wszystkim od:

- stopnia integracji instytucji, wyrażającej się w skłonności pracowników do działania zgodnego z jej celami, jak również utożsamiania indywidualnych celów podwładnego z celami przełożonego,
- przypisywanych podwładnym kwalifikacji fachowych i moralnych,
- stopnia zorganizowania danej instytucji, a zwłaszcza stopnia wpływu, jaki mają na skuteczność działania pozostałych członków zespołu formalni i nieformalni liderzy (chodzi głównie o ich sposoby działania, możliwości kształtowania postaw i zachowań, posiadany autorytet).²⁷

Im wyższy stopień integracji i kwalifikacje członków zespołu, tym stopień szczegółowości zleceń może być niższy, a mimo to wystarczający dla realizacji założonych celów. Im natomiast wyższy stopień zorganizowania instytucji, tym z reguły konieczny jest wyższy stopień szczegółowości.

W wielu przypadkach stopień szczegółowości zleceń bezpośrednio rzutuje na samopoczucie osób tworzących zespół zadaniowy. Ta zależność powiązana z cechami osobowości poszczególnych członków zespołu, ich kulturą pracy wpływa na atmosferę panującą podczas realizacji zadania. W związku z tym każdy przełożony powinien umiejętnie, w sposób ciągły, rozpoznawać istniejące uwarunkowania tego typu i wykorzystywać je w procesie formułowania i zlecania zadań. Wymaga to od niego indywidualizowania stopnia szczegółowości. Nie jest to jednak łatwe i często komplikuje znacznie czynności kierownika.

Warto również uzmysłwić sobie istnienie kolejnych zależności. Kierownik, stawiając podwładnemu tylko zadania końcowe i zwiększając przez to stopień ich samodzielności, czyni pracę tych osób bardziej interesującą, pobudza ich inicjatywę i osobiste zaangażowanie. Skutkiem takiego działania kierownika musi być zwiększenie wysiłku ze strony osób kierowanych. Uświadomienie im tego będzie sprzyjało efektywności podejmowanych działań. Jednak w takiej sytuacji pojawia się pewne niebezpieczeństwo związane z możliwością wystą-

²⁷ Tamże, s. 508.

pienia błędów w procesie koordynacji tych czynności. Dotyczy to zwłaszcza okoliczności odnoszących się do niewystarczających kwalifikacji podwładnych oraz silnych tendencji do forsowania odmiennych sposobów działania różnych członków zespołu zadaniowego. Kierownik powinien ponadto uzmysławiać sobie, że zbyt duża szczegółowość przekazywanych instrukcji doprowadza często do zmniejszenia poczucia odpowiedzialności podwładnego, spadku jego inicjatywy i zadowolenia z samodzielnej pracy. Z drugiej strony następuje obniżenie wymagań kwalifikacyjnych, wysiłku osobistego i prawdopodobieństwa błędów, wynikających czy to z braku umiejętności poszczególnych członków zespołu, czy też z braku koordynacji ich pracy.

Wybór stopnia stanowczości zleceń zależy od okoliczności podobnych do tych, od których zależy wybór stopnia ich szczegółowości, ponieważ w zasadzie konsekwencją zmniejszonej stanowczości jest spadek stopnia szczegółowości tego, co w zleceniu jest przekazaniem woli przełożonego.²⁸

Oczywiście należy pamiętać także o tym, że zlecając określone zadania, musimy uwzględniać realną możliwość ich wykonania. Wydając rozkaz czy polecenie stanowcze, lecz niewykonalne, przełożony często sam doprowadza do osłabienia swojej pozycji, utraty wiarygodności i opinii mądrego kierownika. Dlatego zawsze istnieje konieczność zastanowienia się przed wydaniem stanowczego zlecenia nad stopniem jego nasilenia oraz czy w spodziewanej sytuacji ten zespół podwładnych (ten konkretny podwładny), do którego zlecenie będzie skierowane, jest zdolny je wykonać. Należy również brać pod uwagę, czy wystarczy sprecyzować tylko zadanie, czy też wzbogacić je o instrukcję dotyczącą sposobu wykonania tego zadania. Jednocześnie każdy nowoczesny kierownik musi pamiętać o następującej zasadzie: **wykonanie zleceń jest trudne, wręcz niemożliwe, wtedy, gdy jest ich tak wiele, że nie można ich wszystkich zapamiętać** (a co dopiero zrealizować).

Jednocześnie warto uzmysłwić sobie, że im dokładniej przemyślany i lepiej zorganizowany jest system pracy w danej instytucji, tym mniejsza jest potrzeba interwencji przy pomocy zleceń o wysokim stopniu ich stanowczości, np. rozkazów (wyjątkiem od tej reguły są oczywiście organizacje typu militarne, które mają specyficzne zasady funkcjonowania). W związku z tym liczba wydawanych rozkazów czy też poleceń w postaci różnorodnych zarządzeń, doraźnych interwencji itp. jest miarą sprawności działania danej struktury organizacyjnej.

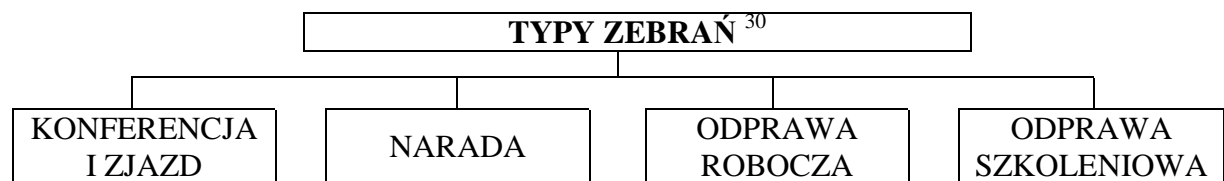
²⁸ Tamże, s. 511.

Rozdział IV

Odprawy i narady służbowe

Kontynuując wcześniejsze rozważania dotyczące procesu zlecania zadań służbowych w codziennej pracy Policji, należy uzmysłwić sobie, że przed zleceniem podwładnym zadań służbowych, każdy przełożony powinien zastanowić się nad sposobem ich przekazania. Jak wspomniano, może to nastąpić między innymi w postaci bezpośrednich rozmów grupowych, które mogą przybierać formę zebrania pracowniczego.

Zebranie – forma pracy zbiorowej (kolektywnej), będąca zgromadzeniem określonej zbiorowości w jednym miejscu i o jednej porze, w celu wspólnej wymiany myśli, zorganizowanej przeważnie na zasadach parlamentarnych.²⁹



Schemat 2. Typy zebrań.

Konferencja i zjazd to zebranie osób z różnych środowisk zawodowych bądź różnych szczebli organizacyjnych instytucji, mające na celu przedstawienie problemu, wymianę poglądów i doświadczeń, podjęcie wniosków i ustalenie dalszego działania.

Narada to zebranie osób w zasadzie tylko ze środowiska instytucji, z tej samej jednostki organizacyjnej i różnych pionów lub różnych jednostek organizacyjnych tego samego pionu; celem narady jest postawienie zagadnień (spraw), przedyskutowanie ich oraz znalezienie konkretnych rozwiązań i ustaleń zadań określających kierunki dalszego działania uczestników narady.

Odprawa robocza, zwana często **służbową**, to spotkanie przełożonego z podwładnymi, prowadzone przez przełożonego, którego celem jest złożenie informacji (meldunku) i podjęcie przez przełożonego operatywnej decyzji; odprawy cechują się małą liczbą uczestników i stosunkowo dużą częstotliwością.

Odprawa szkoleniowa to zorganizowane zebranie osób z różnych szczebli organizacyjnych w celu przedstawienia i przedyskutowania problemu, wymiany myśli i doświadczeń.

Powyższy opis wskazuje, że zebrania, bez względu na ich typ, to dwukierunkowy sposób komunikowania się, chociaż z inicjatywą organizowania występują przede wszystkim kierownicy. Ich podstawowym celem jest informowanie o zamierzeniach instytucji, komórki organizacyjnej, ogniwa oraz o innych sprawach, o których pracownicy powinni wiedzieć. Podczas organizacji zebrań należy uwzględnić pewne uniwersalne reguły:

- zebrania mogą być organizowane pod warunkiem pełnego uzasadnienia celowości i konieczności ich zwołania,

²⁹ Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1997, s. 198.

³⁰ Tamże, s. 217 – 218.

- powinny one być uwzględnione w planach pracy danej komórki organizacyjnej (chyba że istnieje pilna potrzeba zwołania krótkich odpraw o charakterze doraźnym – interwencyjnym lub awaryjnym),
- podstawowe materiały powinny być dostarczone uczestnikom odpowiednio wcześniej przed zebraniem,
- podczas zebrania powinny być zachowane niezbędne warunki higieny pracy; spotkanie należy prowadzić sprawnie i zwięźle (dobrze jest trzymać się ustalonego czasu trwania zebrania),
- zebrania powinny kończyć się wypracowaniem konkretnych wniosków i ustaleń,
- przebieg zebrania należy dokumentować w odpowiedniej formie, np. protokołów sporządzanych niezwłocznie po ich zakończeniu,
- wyznaczona komórka organizacyjna (osoba) powinna prowadzić ewidencję zebrań i w miarę potrzeby czuwać nad realizacją wypracowanych wniosków.³¹

1. Przygotowanie odpraw i narad służbowych

Efektywność odpraw i narad służbowych zależy między innymi od ich właściwego przygotowania. Szczególnie ważna jest faza planowania, jak i organizowania. Każdy przełożony w procesie tym powinien uwzględnić kilka uniwersalnych reguł, zgodnie z którymi należy:

- określić cel zebrania oraz wybrać właściwą jego formę (ustalić, czy ma to być odprawa czy narada służbowa),
- wytypować listę uczestników (z jednoczesnym określeniem osoby prowadzącej, osoby protokołującej itp.),
- ustalić termin i miejsce odprawy (narady),
- zaplanować i przygotować scenariusz zebrania (zwłaszcza w sytuacji, gdy omawiane będą sprawy istotne i istnieje potrzeba wcześniejszego zapoznania uczestników z planowanym porządkiem spotkania),
- rozważyć, czy potrzebne będą materiały wprowadzające (pomocnicze), jeśli tak, to należy je przygotować z uwzględnieniem kryterium ich dokładności i aktualności,
- rozważyć potrzebę wcześniejszych konsultacji i dyskusji w trudnych sprawach, by przygotować grunt i uniknąć w ten sposób straty czasu w trakcie posiedzenia.

Następnie w kolejności powinno się:

- odpowiednio wcześniej powiadomić uczestników zebrania o jego terminie i miejscu, a także, gdy taka potrzeba istnieje, o planowanym scenariuszu (odstępstwem od tej zasady są zebrania organizowane *ad hoc*),
- w przypadku konieczności przesłania niezbędnych materiałów, dokonać tego z wyprzedzeniem umożliwiającym zapoznanie się z nimi.

Ustalając cel odprawy lub narady oraz potrzebę jej zorganizowania, nie należy działać pod wpływem nagłego impulsu i chęci rozpatrzenia każdej sprawy na forum pracowniczym. Jest wiele takich problemów, które kierownik może samodzielnie rozstrzygnąć i podjąć decyzję bez absorbowania czasu i uwagi swoich podwładnych. Każda odprawa (narada) spełnia swoje zadanie jedynie wówczas, gdy istnieje **konieczność** oraz **celowość** przekazania ważnych informacji służbowych większej grupie pracowników lub też omówienia i przedyskutowania danego zagadnienia w szerszym gronie współpracowników. Zwłaszcza, gdy decyzja w danej sprawie zależy od kilku osób i wymagana jest koordynacja ich działania.

³¹ Tamże, s. 218.

W przypadku odpraw poświęconych przekazaniu ważnych informacji służbowych odprawy te są elementem funkcjonowania w danej instytucji kaskadowego systemu informowania. Przykładowo w jednostkach Policji komendanci informują naczelników wydziałów, ci kierowników sekcji, a ci z kolei podległych sobie pracowników. Dobrze jest wprowadzić dla takich odpraw stałe terminy ich przeprowadzania, co należy jednak pozostawić decyzji poszczególnych przełożonych, gdyż zależy to od indywidualnych potrzeb danej komórki organizacyjnej. Trzeba także pamiętać, że takie stałe terminy odpraw są dogodne, ponieważ każdy uczestnik może odpowiednio zaplanować swoje własne czynności oraz wcześniej przygotować się do udziału w zebraniu. Wskazane jest ustalenie godziny rozpoczęcia na porę ranną, np. pół godziny po codziennym terminie przyścia do pracy. Podwładni nie są wówczas zmęczeni – odprawy trwają krócej, gdyż każdy spieszy się do realizacji codziennych obowiązków, a przekazane decyzje są natychmiast wykonywane.

Uczestnikami odpraw (narad) powinni być tylko ci pracownicy (i zaproszeni goście), którzy mogą i powinni wypowiadać się w przedmiotowej sprawie. Im problemy będące przedmiotem obrad są trudniejsze, tym bardziej wskazana jest mniejsza liczba uczestników, ale o lepszym przygotowaniu merytorycznym.

Przygotowując odprawę lub naradę, w trakcie której będą omawiane sprawy bardzo ważne dla funkcjonowania danej komórki organizacyjnej, podczas której będą wytyczane priorytety dalszego działania, czy też w której udział wezmą bardzo ważni goście, dobrze jest sporządzić scenariusz takiego zebrania. W scenariuszu poza miejscem, terminem rozpoczęcia oraz wskazaniem osób odpowiedzialnych za określone zagadnienie (np. prowadzenie odprawy, jej protokołowanie) warto także szczegółowo przedstawić harmonogram i kolejność poszczególnych czynności do zrealizowania, z jednoczesnym przypisaniem ich konkretnym osobom. Dobrze jest także wskazać przewidywany termin zakończenia zebrania. Pozwala to na lepsze zdyscyplinowanie uczestników, mających czasami tendencje do zbędnych dyskusji. W sytuacji, gdy zebranie ma charakter szczególny, warto również w scenariuszu przewidzieć imienną listę uczestników. Można także przedstawić scenariusz wyższemu przełożonemu w celu uzyskania jego akceptacji.

2. Przebieg odpraw i narad służbowych

Każde zebranie składa się ze stałych elementów, których realizacja sprzyja osiągnięciu założonego przez organizatora celu. Jednocześnie przestrzeganie pewnej ich chronologii ułatwia sprawne przeprowadzenie odprawy (narady) służbowej. Przebieg takiego spotkania powinien uwzględniać trzy podstawowe części. Zaliczyć do nich należy:

- 1) **część wstępną** – obejmującą typowe czynności organizacyjno-porządkowe, informacyjne oraz stwarzające klimat gotowości do aktywnego uczestnictwa w dalszych częściach zebrania,
- 2) **część główną**, zwaną też **zasadniczą** – poświęconą omówieniu podstawowych problemów, przedyskutowaniu głównych zagadnień objętych scenariuszem, wypracowaniu wniosków, podjęciu decyzji odnoszących się do dalszych działań itp.,
- 3) **część końcową** – obejmującą czynności związane z podsumowaniem zebrania.

Prowadzący odprawę (naradę), przystępując do jej rozpoczęcia, powinien pamiętać o punktualnym rozpoczęciu, upewnieniu się, czy wszyscy zaproszeni uczestnicy są obecni, powitaniu ewentualnych gości oraz wprowadzeniu do dalszych obrad. Wprowadzenie powinno zawierać między innymi przypomnienie celu głównego zebrania oraz, w razie potrzeby, zaprezentowanie porządku odprawy (narady) zgodnie z przygotowanym scenariuszem i cza-

sem przeznaczonym na poszczególne jego punkty. Warto również zachęcić uczestników do aktywnego udziału w dalszych częściach spotkania.

Część główna realizowana jest zgodnie z przyjętym harmonogramem. Rola prowadzącego, w tym wypadku, sprowadza się do czuwania nad sprawnym jej przebiegiem.

W części końcowej powinny zostać zaprezentowane wyniki wypracowane podczas części zasadniczej, należy wskazać katalog dalszych działań i osób za nie odpowiedzialnych itp. Można również przewidzieć pewien czas na przedyskutowanie niejasności i odpowiedzi na ewentualne pytania. Część ta pełni rolę podsumowującą całość zebrania.

Należy jednocześnie pamiętać, że postępowanie prowadzącego powinno cechować się pewną elastycznością. Dotyczyć ona może potrzeby uzupełnienia scenariusza zebrania, eliminacji pewnych punktów itp. Prowadzący może także przedsięwziąć działania zmierzające do dyscyplinowania uczestników odprawy (narady); przykładowo określić maksymalny czas wystąpień, wyznaczać niezbędne przerwy w obradach, czuwać nad kulturą wypowiedzi, uściślać i doprecyzowywać wypowiedzi poszczególnych dyskutantów, koncentrować dyskusję na celu głównym zebrania, inicjować potrzebę wypracowania konkretnych ustaleń i wniosków.

3. Dokumentowanie przebiegu odpraw i narad służbowych

Dokumentacja sporządzana podczas odpraw i narad służbowych stanowi cenny materiał poglądowy, zarówno dla kierownictwa wyższego szczebla, jak i dla kierownika i pracowników danej komórki organizacyjnej. Z tego powodu wszystkie tego typu zebrania powinny być krótko udokumentowane. Najczęściej czyni się to w postaci protokołu odprawy służbowej lub protokołu narady służbowej. Dokumentację tę należy w odpowiedni sposób zabezpieczyć i gromadzić, gdyż w wielu przypadkach istnieje potrzeba lub nawet konieczność skorzystania z jej zapisów.

Protokół powinien być zwięzłym i treściwym dokumentem, zawierającym informacje odnoszące się do przebiegu spotkania oraz głównych myśli i wytycznych, wskazanych bądź wypracowanych podczas obrad. W jego treści należy zawrzeć: **miejsce i datę odprawy (narady); dane dotyczące prowadzącego i protokolanta; porządek spotkania; chronologiczny przebieg odprawy (narady) z uwypukleniem najważniejszych informacji lub wypowiedzi; personalną odpowiedzialność za realizację podjętych decyzji oraz terminy ich realizacji.** W przypadku omawiania spraw istotnych warto również w protokole zamieścić imienną listę uczestników lub dołączyć ją w formie załącznika do protokołu.

Pamiętając o podanych elementach, należy stwierdzić, że protokół powinien być dokumentem stosunkowo krótkim, ale zarazem ujmującym wszystkie istotne problemy i wszystkie ważniejsze czynności. Zbyteczne wydaje się szczegółowe protokołowanie wszystkich wypowiedzi, gdyż skutkiem tego może być znaczne wydłużenie tego dokumentu. Warto jednak czasami przytoczyć w protokole dosłowne wypowiedzi, zwłaszcza takie, które są bardzo ważne z punktu widzenia merytorycznego lub są kontrowersyjne albo mogą wywołać w późniejszym okresie pewnego rodzaju konsekwencje (np. natury służbowej, dyscyplinarnej, honorowej).

Protokoły odpraw lub narad służbowych mogą stanowić odrębne – jednostkowe dokumenty, które będą zbierane i wpinane do specjalnego segregatora. Tego typu rozwiązanie jest przydatne w sytuacji, gdy mamy do czynienia z zebraniem sporadycznymi ze względu na swój charakter lub gdy kopie protokołu powinny być dodatkowo przesłane do innych zainte-

resowanych komórek lub osób. Protokoły takie należy sporządzić z zachowaniem niezbędnej staranności i czytelności (najlepiej na maszynie do pisania, komputerze).

Innym sposobem gromadzenia dokumentacji z przebiegu odpraw (narad) jest założenie i prowadzenie stałej księgi (zeszytu) protokołów, w której na bieżąco będą sporządzane stosowne protokoły. W księdze tej można odrębnie odnotowywać wszystkie niezbędne dane dotyczące przebiegu zebrania. Rozwiązanie takie (jak potwierdza praktyka) jest przydatne zwłaszcza w przypadku stałych, cyklicznych odpraw lub narad służbowych, niewymagających dodatkowych czynności związanych z potrzebą bieżącego informowania osób spoza stałego grona uczestników. Książkę taką należy przesnurować, ponumerować karty i zarejestrować w odpowiedniej komórce organizacyjnej jednostki Policji (np. w wydziale przydzielonym). Po zapisaniu należy zdać ją do archiwum.

4. Podstawowe błędy popełniane podczas przygotowywania oraz przeprowadzania odpraw i narad służbowych

W codziennej pracy zdarzają się sytuacje świadczące o tym, że odprawa lub narada nie doprowadziła do osiągnięcia zamierzonego przez organizatora celu. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele, wśród nich można wymienić między innymi: błędy związane z planowaniem i organizowaniem zebrania; błędy dotyczące sposobu przeprowadzenia i zakończenia spotkania; błędy odnoszące się do doboru uczestników oraz ich nastawienia do udziału w odprawie lub naradzie.

Każde zebranie wymaga odpowiedniego zaplanowania i przygotowania, przemyślenia struktury i treści. Często jednak zdarza się, że:

- odprawa lub narada została zwołana w nieodpowiednim terminie bądź ze zbyt krótkim wyprzedzeniem,
- źle przygotowano materiały poglądowe (w związku z tym pojawiły się zarzuty, dotyczące przykładowo niezgodności zawartych w nich danych),
- nie przygotowano scenariusza lub posiada on złą strukturę wewnętrzną,
- uczestnicy nie wiedzą, w jakim celu zostało zwołane zebranie, w związku z tym nie mogą się odpowiednio przygotować do aktywnego w nim udziału,
- uzyskując informację o temacie posiedzenia, jego przyszli uczestnicy dochodzą do wniosku, że to wszystko było już omawiane wcześniej i nic w tej sprawie nie można nowego wymyślić, tym bardziej że decyzje zostały już podjęte (taki stan ma także negatywny wpływ na nastawienie do aktywnego uczestnictwa w zebraniu).

Błędy te mogą być przyczyną nieosiągnięcia celu głównego przyszłych obrad. Podobne problemy mogą wystąpić podczas trwania zebrania i po jego zakończeniu. Często sposób prowadzenia oraz zakończenia spotkania nie sprzyjają uzyskaniu pożądaných efektów.

Do przykładowych błędów z tym związanych możemy zaliczyć:

- nieudolność prowadzącego, objawiającą się między innymi nieumiejętnym kierowaniem dyskusją, nieprzestrzeganiem ram czasowych poszczególnych elementów scenariusza, chaosem organizacyjnym itp.,
- brak protokołu lub sporządzenie go w sposób niewłaściwy,
- nierozesłanie protokołu, w przypadku konieczności poinformowania o rezultatach obrad innych zainteresowanych komórek i osób,
- niepodjęcie działań będących wynikiem powziętych decyzji.

Duży wpływ na efektywność odpraw i narad służbowych ma także odpowiedni dobór uczestników oraz ich nastawienie do udziału w spotkaniu. Zdarza się, że cel główny nie zostaje osiągnięty, gdyż:

- uczestnicy są niechętni do wszelkiej pracy zespołowej, traktując ją jako stratę czasu,
- uczestnicy prezentują wobec siebie wrogą postawę lub przyjmują postawę rywalizacji między sobą bądź komórkami organizacyjnymi, które reprezentują,
- w zebraniu powinni uczestniczyć jedynie kierownicy jednego szczebla, a uczestniczą ludzie z różnych szczebli hierarchii organizacyjnej,
- uczestnicy mają błędne przekonanie, że decyzje już zapadły na innym szczeblu.

Aby wszelkiego rodzaju zebrania były efektywne, nie powinny trwać zbyt długo, gdyż wraz z upływem czasu maleje aktywność uczestników, pojawia się znużenie i chęć jak najszybszego zakończenia obrad.

Jak wykazały badania, maksymalny czas nie powinien przekraczać 2 - 2,5 godziny. Dłuższe zebrania nie sprzyjają efektywności. Percepcja tekstu mówionego w przypadku osób w wieku powyżej 30 lat wynosi około 22 minut. Tekst czytany jest odbierany efektywnie przez około 15 minut, później słuchaczy zaczyna ogarniać uczucie znużenia.³²

Warto także wspomnieć o pewnym zjawisku, które w literaturze zwane jest „zebraniowością” lub „manią zebrań”. Sytuacja taka jest poważnym błędem kierowniczym, gdyż świadczy o niewłaściwej organizacji pracy własnej kierownika oraz pracy zespołu, którym on kieruje. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być:

- wykształcenie się pewnego rytuału niezbędności zebrań, bez konieczności ich zwoływania,
- psychiczna potrzeba kierownika, aby być otoczonym przez zespół,
- potrzeba samopotwierdzenia władzy kierownika, który w każdym momencie może nakazać podwładnym stawienie się na zebraniu,
- chęć uzyskania alibi: kierownik podjął już decyzję, ale stwarza fikcję jej konsultacji,
- częste manipulowanie w zakresie akceptacji decyzji (decyzja jest już podjęta, ale kierownik chce, aby podwładni uznali ją za jedynie słuszną).³³

W takich przypadkach zebrania bardzo często są zwykłą stratą czasu, gdyż pracownicy niepotrzebnie odciągani są od codziennych obowiązków. A to z kolei może stać się źródłem niesprawności działania danej komórki organizacyjnej. Należy bezwzględnie wystrzegać się wszelkich przejawów „manii zebrań”.

5. Odprawa szkoleniowa – instruktaż

Jedną z form odprawy szkoleniowej jest instruktaż, który zaliczany jest do metod nauczania praktycznego.

Instruktaż – to forma odprawy szkoleniowej (lub doraźne udzielenie instrukcji), która polega na instruowaniu uczącego się pracownika o zasadach i metodach wykonywania danej czynności lub operacji.

Inaczej mówiąc, instruktaż to udzielanie instrukcji, czyli dokładne pouczanie, wyjaśnianie, wskazywanie, co i jak mają instruowani wykonać. Jest więc swego rodzaju wykładem,

³² Tamże, s. 219.

³³ Tamże, s. 205.

w trakcie którego odbywa się teoretyczne i praktyczne przekazywanie wiadomości, będących przedmiotem instruktażu.

Celem każdego instruktażu powinno być:

- zaznajomienie pracownika z wzorcowymi sposobami wykonywania danej czynności lub operacji,
- określenie warunków bezpieczeństwa, organizacji miejsca roboczego oraz kontroli prawidłowości przebiegu poszczególnych czynności i operacji w celu uzyskania pożądanego wyniku pracy,
- przypomnienie wiadomości teoretycznych i powiązanie ich w sensowną całość z nowo przekazanymi treściami nauczania praktycznego.³⁴

Uwzględniając jednak specyfikę służby policyjnej, konieczne jest wzbogacenie katalogu tych celów o pewne dodatkowe cele, wśród których należy wymienić:

- pogłębienie wiedzy i doświadczenia zawodowego policjantów,
- utrwalenie wariantów prawidłowego postępowania,
- usprawnienie i doskonalenie wykonawstwa zadań służbowych,
- eliminowanie nieprawidłowości oraz uchybień w codziennych działaniach służbowych,
- wykształcenie poczucia pewności w służbie.

Ze względu na funkcję i miejsce w procesie doskonalenia zawodowego pracowników, instruktaże można podzielić na:

- instruktaże grupowe (zbiorowe) i indywidualne,
- instruktaże wstępne, bieżące i końcowe (czyli dotyczące poszczególnych etapów działania - przed, w trakcie i po).

Wśród form udzielania instruktażu można wymienić: formy osobowe i formy bezosobowe.

Forma osobowa instruktażu to taka czynność (zespół czynności), podczas której przełożony lub inna osoba upoważniona udziela instruktażu, osobiście pouczając o sposobie wykonywania pracy, zadania czynności (np. pokaz).

Do bezosobowych form udzielania instruktażu można zaliczyć między innymi: rozkazy, zarządzenia, wytyczne, schematy, algorytmy, filmy instruktażowe.

Na uwagę (ze względu na swoje walory poglądowe) zasługują filmy instruktażowe, których podstawowym zadaniem jest pokazanie – nauczenie pewnych czynności, demonstrowanie określonych procesów czy umiejętności o charakterze głównie manipulacyjnym (np. daktyloskopowanie osób, przeprowadzanie legitymowania, przeszukania, zatrzymywania pojazdów). Mogą one być bardzo wartościową pomocą dla osób przeprowadzających instruktaż.

W pracy policyjnej bardzo często występuje potrzeba (a nawet konieczność) udzielenia instruktażu. Jest wiele sytuacji i zadań służbowych, które, z uwagi na swoją specyfikę, trudność, uwarunkowania procesowe oraz taktyczne itp., wymagają przyjęcia określonego sposobu postępowania, wypracowania algorytmu czynności prowadzących do osiągnięcia założonego celu działania. Instruktaż jest wtedy bardzo przydatny. Szczegółowe omówienie poszczególnych czynności, ich kolejności, podanie podstaw prawnych itp. ułatwi podległym pracownikom efektywne działania. Wskazówki tego typu często są niezbędne z tego względu,

³⁴ Osmelak J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Bydgoszcz 1995, s. 132.

że przepisy służbowe, chociaż szczegółowo określają tok postępowania w różnych sytuacjach, nie zawsze przewidują wszystkie okoliczności towarzyszące określonemu zdarzeniu, a one to przeważnie decydują o sposobie rozwiązania zadania i rodzaju środków, które należy zastosować.

Instruktaż powinien być odpowiednio przygotowany od strony merytorycznej i metodycznej. Wskazane jest, aby osoby prowadzące instruktaż zostały odpowiednio do tego przygotowane (przeszkolone), zarówno od strony merytorycznej, jak i metodycznej. Ponadto instruktaż powinien być udzielony przez osoby, które posiadają odpowiednie doświadczenie w zakresie wiedzy zawodowej i życiowej. Wśród osób takich wymienić można: dowódcę drużyny, dowódcę plutonu, kierowników sekcji, dowódcę kompanii, naczelników wydziałów, zaś w przypadku odpraw, np. do służby patrolowej czy służby wywiadowców – prowadzącego odprawę.

Szczególną rolę odgrywa zawsze przełożony z niższego i średniego szczebla kierowniczego, który ma bezpośredni kontakt z podwładnym. W trakcie realizacji zadań przez podległych policjantów ma on możliwość obserwowania na bieżąco stopnia realizacji wykonywanych czynności oraz poddania ich ocenie. Po zaobserwowaniu negatywnych zjawisk powinien rozpocząć czynności zmierzające do ich wyeliminowania, poprzez właściwe przeprowadzenie instruktażu, który może być udzielony natychmiast lub też podczas najbliższej odprawy szkoleniowej lub służbowej.

Rozdział V

Zasady przeprowadzania odpraw do służby

Prawidłowe planowanie i organizacja służby w Policji (bez względu na jej charakter, zakres i rodzaj realizowanych zadań) mają istotny wpływ na zapobieganie i zwalczanie zjawisk godzących w bezpieczeństwo i porządek publiczny. Wszelkie nieprawidłowości oraz niedociągnięcia w tym zakresie mogą powodować negatywne skutki, nie tylko w ujęciu statystycznym, ale przede wszystkim w aspekcie oddźwięku społecznego. W związku z tym, każdy policjant powinien mieć świadomość, że należy nadać odpowiednią rangę procesowi przygotowania do realizacji zadań podczas pełnionej przez niego służby (na każdym etapie jej realizacji) oraz ścisłemu egzekwowaniu wymogów z tym związanych.

Bardzo ważnym etapem tego procesu jest odprawa do służby, dlatego tak istotne jest przedstawienie pewnych rozwiązań (w oparciu o obowiązujące przepisy, stosowaną praktykę oraz ogólne zasady związane z metodyką przeprowadzania odpraw i porad służbowych) w zakresie sprawnego przygotowania się do odprawy oraz jej przeprowadzenia. Wykorzystanie tych propozycji powinno przyczynić się do wyeliminowania improwizacji i przypadkowości.

1. Przygotowanie odprawy do służby

Rozpoczęcie służby przez wyznaczonych do tego policjantów musi zostać poprzedzone przeprowadzeniem z nimi odprawy. Należy jednak pamiętać, iż odprawa do służby jest na tyle ważną i skomplikowaną czynnością, że powinien ją przeprowadzać policjant odpowiadający kryteriom, których stosowanie daje rękojmię właściwego przygotowania się do odprawy, zrealizowania jej zadań i funkcji oraz umiejętnego pokierowania policjantami przystępującymi do służby, a tym samym jest jednym z czynników wpływających na skuteczność służby. Wybór funkcjonariusza prowadzącego odprawę do służby w żadnym wypadku nie może być przypadkowy.

1.1. Kryteria, jakim powinien odpowiadać policjant odprawiający do służby

Waga tego problemu nie zawsze jest dostrzegana w codziennym funkcjonowaniu wielu jednostek Policji. Ze względu na rangę, zakres i formę zadań realizowanych przez policjantów różnych rodzajów służb ten element organizacji i kierowania siłami policyjnymi należy bardziej upodmiotowić.

W warunkach funkcjonowania terenowych jednostek Policji najwłaściwszą osobą do przeprowadzenia odprawy do każdej służby jest jej komendant. Jednak liczba wykonywanych przez niego funkcji rzadko mu na to pozwala. W zależności od potrzeb i możliwości komendant jednostki może wyznaczyć innych, podległych sobie policjantów (np. naczelników wydziałów, kierowników sekcji, dyżurnych jednostki) do przeprowadzania bieżących odpraw do służby. Chodzi o takich funkcjonariuszy, którzy: **wywodzą się z danego pionu, mają stosowny zasób wiedzy nt. zadań realizowanych przez dany rodzaj służby oraz zadań służbowych na co dzień wykonywanych przez konkretnych policjantów, odpowiednią pozycję zawodową oraz autorytet formalny wynikający z zajmowanego stanowiska w hierarchii tych służb.** Nie są to jedyne pożądane czynniki przy wykonywaniu zadań związanych z poprawnym przeprowadzaniem odpraw do służby.

Proces doboru policjantów do pełnienia funkcji odprawiającego do służby nie jest rzeczą łatwą. W związku z tym należy w jego trakcie uwzględniać i kierować się regułami, które można podzielić na kryteria ogólne i kryteria specjalistyczne.

Wśród **kryteriów ogólnych** należy wymienić:

- osobowość kandydata,
- dotychczasowe osiągnięcia (głównie zawodowe),
- kwalifikacje i kompetencje zawodowe.

Osobowość kandydata to głównie jego charakter, inteligencja, temperament, uzdolnienia, zainteresowania, wyznawany system wartości. Osobowość jest tym składnikiem struktury psychicznej człowieka, który raczej nie podlega przeobrażeniom. Sposób zachowania nabyty w młodości (i normy z tym związane) na tyle mocno tkwi w naturze ludzkiej, iż determinuje sposób postępowania dorosłego człowieka. Można z pewnością wpływać na zmianę stylu pracy i zachowania się podwładnego (w ramach realizacji funkcji wychowawczej), lecz jest to proces bardzo trudny i czasochłonny, nie zawsze przynoszący pożądane efekty. Każdy przełożony powinien brać to pod uwagę i uwzględniać w procesie doboru kandydatów na przeprowadzających odprawy do służby.

Dotychczasowe osiągnięcia zawodowe, przebieg kariery zawodowej dają przełożonemu możliwość wyrobienia sobie zdania na temat cech i wartości niezbędnych do realizacji zadań przypisanych policjantowi odprawiającemu do służby.

Kwalifikacje i kompetencje zawodowe to potwierdzone odpowiednimi dokumentami urzędowymi ukończenia odpowiedniego przeszkolenia, w większości przypadków na poziomie oficerskim, jak również odpowiedni zasób umiejętności w zakresie zadań i obowiązków przypisanych policjantowi odprawiającemu do służby.

Analizując powyższe kryteria, przełożony powinien dążyć do ustalenia stosunku podwładnego do pracy, m.in. aktywności, motywacji do pracy, lojalności wobec służby, jego dojrzałości emocjonalnej itp. oraz przyszłych dążeń zawodowych kandydata. Jest to zwłaszcza istotne z punktu widzenia procesu wdrażania do realizacji zadań w ramach przydzielonej funkcji oraz procesu samodoskonalenia się wytypowanego kandydata.

Spośród obszernego katalogu **kryteriów specjalistycznych** należy głównie zwracać uwagę na te, które wiążą się z celami i metodyką przeprowadzania odpraw do służby, a zwłaszcza:

- rzeczywistą wiedzę i umiejętności zawodowe,
- umiejętności interpersonalne i chęć współpracy z innymi policjantami,
- zdyscyplinowanie i dyspozycyjność,
- kulturę osobistą.

Wiedza i umiejętności zawodowe to znajomość m.in.: topografii rejonów, miejsc zagrożonych oraz charakteru występujących tam zdarzeń; zasad organizacji służby i taktyki jej pełnienia; zasad współpracy różnych służb; zasad nadzoru nad służbą w terenie i jej kontroli.

Ponadto odprawiający powinni znać w szczególności:

- ustalenia własnej jednostki i jednostki nadrzędnej w zakresie organizacji służby,
- sposoby (charakterystyczne cechy) zachowania się, działania sprawców przestępstw i wykroczeń w poszczególnych rejonach, miejscach zagrożonych,
- najczęściej występujące zakłócenia porządku publicznego i sposoby naruszania bezpieczeństwa obywateli, a także technikę i taktykę przeprowadzania interwencji w takich sytuacjach,

- policjantów kierowanych do służby, z uwzględnieniem zwłaszcza praktykantów i policjantów mało doświadczonych, których należy przygotować do służby ze szczególną starannością,
- przepisy mundurowe określające umundurowanie policjantów w zależności od pory roku i panujących warunków atmosferycznych,
- wyposażenie indywidualne i uzbrojenie policjantów stosowne do charakteru, czasu i sposobu pełnienia służby,
- zasady, warunki i przypadki użycia broni oraz środków przymusu bezpośredniego,
- zasady posługiwania się środkami łączności radiowej.

Umiejętności interpersonalne i chęć współpracy z innymi policjantami odnoszą się do: umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej (łatwość nawiązywania i podtrzymywania kontaktów międzyludzkich, sposób wysławiania się - precyzja wypowiedzi, umiejętności pokonywania barier sprawnego komunikowania się); bezkonfliktowości, wrażliwości i skłonności do pomocy innym; dociekliwości i cierpliwości oraz uczciwości w kontaktach z innymi policjantami (zarówno w relacjach przełożony-podwładny, jak i podwładny-podwładny).

Zdyscyplinowanie i dyspozycyjność to stosunek do reguł postępowania, przepisów i norm obowiązujących w zakresie funkcjonowania Policji oraz konkretnej jednostki terenowej; dotychczasowa postawa zawodowa; gotowość realizacji zadań służbowych; chęć do sprawnego wykonywania czynności służbowych.

Kultura osobista to sposób bycia związany z wychowaniem, ogładą kandydata, jego kulturą pracy i dotyczy m.in. poprawności językowej, prezencji, dbałości o wygląd zewnętrzny, taktu w kontaktach z innymi ludźmi. Kultura osobista to również brak przejawów arogancji, infantylizmu oraz skłonności do wywoływania sytuacji konfliktowych.

Kierowanie się powyższymi kryteriami z pewnością wpływa na wytypowanie takich policjantów, którzy przeprowadzając odprawę do służby gwarantują sprawną realizację zadań jej przypisanych, wytworzenie w jej trakcie właściwej atmosfery oraz relacji wzajemnego zaufania. Jednocześnie dają odprawianym policjantom pewność, że mogą oni liczyć na pomoc odprawiającego, zwłaszcza w sytuacjach trudnych i skomplikowanych.

1.2. Czynności związane z przygotowaniem się do przeprowadzenia odprawy do służby

Organizacja każdego działania charakteryzuje się podziałem na kilka etapów. Jednym z nich jest postawienie celu działania oraz należyte przygotowanie się do jego osiągnięcia. Nie może o tym zapominać policjant, którego zadaniem jest przeprowadzenie odprawy do służby. Przygotowanie do odprawy jest procesem rozłożonym w czasie (nie może ograniczać się do kilku niezbędnych czynności tuż przed rozpoczęciem odprawy, np. zapoznania się z bieżącą korespondencją dotyczącą wydarzeń z ostatniej doby). Przykładowo, w każdej jednostce Policji musi być wcześniej przygotowany harmonogram określający kto, kiedy i z kim przeprowadzi odprawę do służby patrolowej. Za opracowanie takiego harmonogramu odpowiedzialny jest komendant jednostki lub wyznaczony przez niego policjant.

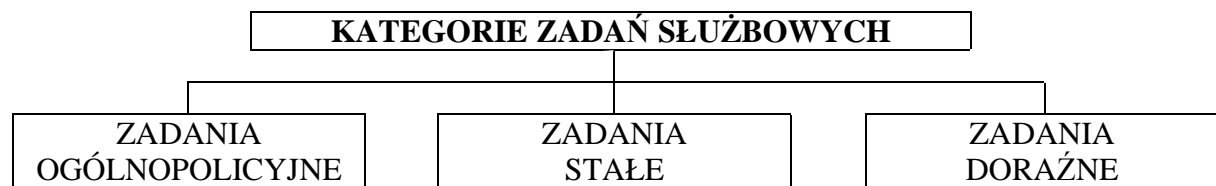
Odprawiający do służby funkcjonariusz komórek patrolowych, patrolowo-interwencyjnych itp. powinien z wyprzedzeniem m.in. ustalić: **liczbę policjantów planowanych do służby w danym dniu i o określonej porze dnia; liczbę planowanych (lub ko-**

niecznych do rozdysponowania) patroli, z uwzględnieniem podziału na patrole piesze i zmotoryzowane; miejsca (rejony zagrożenia, rejony odpowiedzialności, trasy patrolowe, miejsca zagrożone), w które patrole zostaną skierowane; zadania dla poszczególnych patroli (zarówno stałe, jak i doraźne); poziom wyszkolenia i umiejętności przystępujących do służby funkcjonariuszy.

Podczas przygotowywania się do odprawy należy również **szczegółowo zapoznać się z wydarzeniami bieżącymi i związaną z tym korespondencją; uaktualnić swoją wiedzę na temat zmian przepisów służbowych i pozasłużbowych mających wpływ na zadania do służby** (np. zarządzenia komendanta jednostki, przepisy wprowadzone decyzją sejmiku samorządowego) oraz **sposób i taktykę jej pełnienia**. Konieczne jest także **zdobycie informacji związanych z ewentualnymi trudnościami, z jakimi spotkali się policjanci w trakcie wcześniejszych służb oraz uwagami dotyczącymi sposobu pełnienia służby, stwierdzonymi podczas wcześniejszych służb, w tym błędami popełnionymi przez policjantów w czasie realizacji zadań służbowych**. Ustalenie takich informacji pozwoli prowadzącemu odprawę na wyprzedzające ustalenie prawidłowych wariantów postępowania, przyjęcie właściwego algorytmu działania itp., a tym samym na wskazanie w trakcie odprawy do służby prawidłowych zasad postępowania, udzielenie odpowiedzi na zadawane przez odprawianych policjantów pytania.

1.3. Formułowanie zadań do służby

Policjant przystępujący do realizacji zadań powinien zostać precyzyjnie poinformowany o stawianych mu wymaganiach odnoszących się do celów, jakie zamierza się osiągnąć, dlatego bardzo ważnym czynnikiem w codziennej pracy policyjnej jest sporządzenie katalogu zadań służbowych, zwłaszcza tych codziennych, przedstawianych podczas odprawy do służby. W celu sprawnego ich przekazania w trakcie odprawy, należy je wcześniej przygotować i sformułować. Proces ten jest na tyle istotny, że każdy policjant przeprowadzający odprawę do służby powinien podejść do tego problemu z należytą powagą.



Schemat 3. Kategorie zadań służbowych.

Zadania ogólnopolicyjne wynikają z ustawy o Policji oraz innych aktów prawnych i poleceń Komendanta Głównego Policji, które wyznaczają obszary działalności będące w permanentnym zainteresowaniu służb policyjnych. Zadania te w swojej istocie zawierają duży współczynnik ogólnikowości - wskazują ogólne kompetencje, dotyczą wszystkich rodzajów służb i mają zasięg ogólnospołeczny, w związku z tym realizowane są przez wszystkich policjantów. Istnieje zatem konieczność dokonania podziału tych zadań na bardziej szczegółowe. Nie można bowiem zlecić policjantowi zadania polegającego na „zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego”, gdyż nie jest on w stanie tak sformułowanego zadania zrealizować. Należy przyjąć, że zadania ogólnopolicyjne stanowią wskazania i wytyczne dla Policji jako całości, stanowią jednocześnie zakres kompetencyjny tych organów w co-

dziennej pracy, dlatego przedstawianie tych zadań, np. w trakcie odprawy do służby patrolowej w takiej formie, jak wskazana powyżej, byłoby absurdalne. Zadania ogólnopolicyjne stanowią zatem pewien katalog, na podstawie którego tworzy się zadania stałe lub doraźne wyznaczające określone zachowania policjantów w trakcie np. służby patrolowej, obchodowej.

Zadania stałe to zadania realizowane przez odpowiednio długi czas, ściśle odnoszące się do rejonu, w którym realizowane są zlecone zadania, charakterystycznych zjawisk (przestępstw, wykroczeń lub innych zdarzeń) odnoszących się do strukturalnego i osobowego poziomu zagrożenia stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Zadania doraźne to zadania bieżące, niepowtarzalne, które odnoszą się do aktualnego stanu ujawnionych zagrożeń lub do dokładnie określonych osób, bądź rzeczy, wynikają z charakteru i rodzaju zdarzeń (ewentualnie potrzeb służbowych) i wymagają realizacji w precyzyjnie określonym czasie i miejscu. Przykładem takich zadań mogą być czynności związane z potrzebą przeprowadzenia przeszukania, udzielenia asysty lub pomocy (w trakcie czynności egzekucyjnych), zatrzymania, doprowadzenia, sprawdzenia lub zebrania określonych informacji itp. Zadania doraźne mogą dotyczyć czynności lub przedsięwzięć jednorazowych lub powtarzających się, zleconych do realizacji natychmiast, ewentualnie w przeciągu kilku - kilkunastu dni.³⁵

Przygotowanie i sformułowanie zadań stałych i doraźnych jest procesem myślowo-koncepcyjnym, zmierzającym do ustalenia problemów i zagadnień dotyczących istniejących zagrożeń, metodyki postępowania oraz terminu, miejsca i taktyki działania policjantów. Głównym źródłem katalogu tych zadań powinny być wszelkiego rodzaju analizy stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego, a dokładnie - wnioski z nich wynikające. Ponadto w procesie formułowania zadań należy uwzględnić m.in. wyniki poczynionych w tej sprawie konsultacji z przedstawicielami innych komórek organizacyjnych jednostki.

Formułując zadania stałe należy brać pod uwagę określone tendencje rozwoju zjawisk występujących na danym terenie, a nie pojedyncze przypadki. Nadmienić również należy, że **zadania te powinny mieć indywidualny charakter dla poszczególnych miejsc**, w których występują stwierdzone zagrożenia. Takie uszczegółowienie z pewnością wpływa na sprawniejszą realizację zadań, a tym samym osiągnięcie celów stawianych przed policjantami. **Treść każdego zadania stałego powinna precyzyjnie odnosić się do zjawisk i zdarzeń permanentnie występujących na danym terenie, a nie na całym obszarze funkcjonowania jednostki, dzielnicy itp.,** gdyż sformułowanie go w sposób zbyt ogólny (pozbawiony indywidualizacji problemu) zamiast ułatwiać, wręcz utrudnia jego realizację. Przykładem niewłaściwie sprecyzowanego zadania może być następująca formuła: *Zapobiegać, ujawniać i zwalczać kradzieże ryb w obrębie miasta X.* Taka treść zadania w stosunku do konkretnego rejonu zagrożenia może być błędna, ponieważ w tym rejonie nie występują rybne stawy hodowlane. Oczywiście, zapobieganie, ujawnianie i zwalczanie przestępstw i wykroczeń przeciwko mieniu jest zadaniem każdego policjanta, ale w takim ujęciu traktować je należy raczej jako zadanie ogólnopolicyjne, a nie jako zadanie stałe dla konkretnego terenu. To samo można powiedzieć o innych nieprawidłowo sformułowanych zadaniach stałych, np: *Systematycznie kontrolować otoczenie aresztu śledczego; Prowadzić kontrolę ruchu drogowego; Kontro-*

³⁵ Zarządzenie nr 768 KGP z dnia 14 sierpnia 2007 r. w sprawie form i metod wykonywania zadań przez policjantów pełniących służbę patrolową oraz koordynacji działań o charakterze prewencyjnym w § 2 pkt 13 zadania doraźne definiuje jako polecenie podjęcia jednorazowych lub przewidzianych do realizacji w krótkim czasie określonych działań wynikających z wniosków wynikających z analizy stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego lub z informacji uzyskanych od służb Policji oraz pochodzących z innych źródeł.

lować miejsca zagrożone; Realizować zadania ogólnopolicyjne, legitymować osoby zachowujące się podejrzanie.

W związku z powyższym **prawidłowo sformułowane zadanie** dla rejonu, w którym znajdują się rybne stawy hodowlane i gdzie dochodzi do kradzieży ryb, powinno przykładowo brzmieć w sposób następujący: *W godzinach 20⁰⁰ - 4⁰⁰ przeprowadzać obserwację z ukrycia okolic stawów rybnych, w sytuacjach przewidzianych prawem dokonywać kontroli osobistej osób znajdujących się w pobliżu tych stawów, patrolować pieszo teren wokół stawów zwracając uwagę na osoby posiadające sprzęt wędkarski (sieci).*

Innym przykładem prawidłowo określonego zadania może być następujące zdanie: *Kontrolować otoczenie aresztu śledczego pod kątem ewentualnych przygotowań do ucieczki z niego osób tymczasowo aresztowanych w związku z aferą bankową, zwracając szczególną uwagę na:*

- różnego rodzaju prace ziemne, np. w studzienkach telekomunikacyjnych, prace na słupach itp. (legitymować i sprawdzać osoby wykonujące te prace);
- zaparkowane samochody, zwłaszcza z rejestracją spoza miasta X (legitymować osoby przebywające wewnątrz lub w ich pobliżu, sprawdzać numery rejestracyjne);
- osoby przebywające tam bez sprecyzowanego celu (legitymować).

Tak zbudowane zadania są bardzo czytelne, a jednocześnie dokładnie określają, **co ma robić policjant pełniący służbę, jak postępować oraz na co zwracać uwagę**. Jednocześnie ułatwiają mu przyjęcie właściwej taktyki pełnienia obowiązków oraz eliminują przypadkowość działania. Wpływają także na lepszą koordynację przedsięwzięć realizowanych przez poszczególne pionosy służbowe, zwłaszcza gdy proces formułowania zadań odbywał się przy współdziałaniu przedstawicieli tych służb.

Formułowanie zadań doraźnych odbywa się w toku bieżącej pracy jednostki na podstawie informacji o przestępstwach, wykroczeniach lub innych zdarzeniach zaistniałych na podległym terenie. W procesie tym należy korzystać również z zaleceń Komendy Głównej Policji i komend wojewódzkich, wydanych w związku z konkretnymi sytuacjami, jakie się wydarzyły na terenie podległym innym jednostkom Policji w ciągu kilku ostatnich godzin, ostatniej doby czy też minionych dni. Podać wówczas należy m.in.: **rodzaj i miejsce dokonania tych czynów, rysopisy sprawców, sposób ich działania oraz inne informacje związane z zaistniałymi zdarzeniami**. Niezależnie od tego, zakres zadań doraźnych mogą uzupełniać polecenia kierownictwa jednostki. Używać się powinno w tym celu np. w przypadku służby patrolowej *książki poleceń* (wzór dowolny), z której policjant formułujący zadania doraźne czerpie wiedzę co do czynności, jakie należy dodatkowo zlecić policjantom. Sens takiego działania ma swoje uzasadnienie, ponieważ nie można przewidzieć wszystkiego, zwłaszcza w dziedzinie, jaką jest problematyka zapobiegania, ujawniania i zwalczania zagrożeń dla życia społecznego. Zauważyć jednocześnie należy, że wpisy dokonywane w *książce poleceń* powinny być sygnowane przez kierownictwo jednostki. Ustrzeżemy się w ten sposób przed wykorzystywaniem w sposób nieuzasadniony jednego rodzaju służby przez drugi. Zdarza się, że w danym dniu zadań doraźnych nie ma, jednak gdy sytuacja taka trwa długo lub występuje zbyt często, może to oznaczać, że w danej jednostce wytworzyły się mechanizmy świadczące o schematyzmie i braku zainteresowania tym, co się dzieje na podległym terenie.

Należy jednocześnie pamiętać, że w przypadku służby patrolowej katalog zadań doraźnych powinien zostać umieszczony w charakterystyce rejonów zagrożenia (tras patrolo-

wych, miejsc zagrożonych, rejonów odpowiedzialności), czyli w tzw. cedule patrolowej.³⁶ Usprawnia to zapoznanie funkcjonariuszy przystępujących do służby z tymi zadaniami i dzięki temu nie muszą ich dokumentować w notatnikach służbowych odwołując się jedynie do charakterystyk. Powoduje to skrócenie czasu trwania odprawy do służby. Należy jednak pamiętać, że zadania stale powinny być systematycznie aktualizowane, gdyż rzeczą naturalną są zmiany w zagrożeniach występujących na danym obszarze.

Podsumowując problematykę związaną z przygotowaniem się do odprawy oraz procesem formułowania zadań do służby, należy zaakcentować, że odpowiednia jakość tych czynności pozwala na poprawne zlecenie zadań, a tym samym - właściwe kierowanie poczynaniami tej służby oraz sprawowanie efektywnego nadzoru.

2. Przebieg odprawy do służby

Po zakończeniu procesu przygotowania się do odprawy, policjant wyznaczony do jej przeprowadzenia może przystąpić do realizacji czynności z tym związanych. Odprawa powinna odbywać się w pomieszczeniu specjalnie do tego przystosowanym, **zwanym salą odpraw** (w przypadkach uzasadnionych odprawa może zostać przeprowadzona w innych pomieszczeniach jednostki, np. w pokoju przełożonego lub poza jednostką). Należy ją wyposażać w meble ułatwiające dokumentowanie przebiegu odprawy oraz zadań zleconych do wykonania w trakcie służby (ławki lub stoliki, krzesła). Wskazane jest także wyposażenie tego pomieszczenia w tablicę z mapą podległego terenu lub z planem miasta (dzielnicy). Ponadto w sali odpraw powinny znaleźć się tablice poglądowe zawierające informacje ważne dla określenia warunków i taktyki pełnienia służby, np. przypadki użycia broni palnej, podstawy prawne legitymowania, przypadki stosowania kajdanek. Trzecią grupą tablic mogą być tablice zawierające informacje bieżące dotyczące wydarzeń związanych z zadaniami służbowymi, np. komunikaty o poszukiwaniu osób lub rzeczy, portrety pamięciowe poszukiwanych niebezpiecznych przestępców, zdjęcia osób zaginionych itp.

Przebieg odprawy, treść przekazanych zadań oraz sposób ich realizacji prowadzący odprawę zobowiązany jest udokumentować, dokonując stosownych wpisów w *książce odpraw*. Pamiętać przy tym należy o przestrzeganiu zasad związanych z czytelnością i kompletnością zapisów.

Pamiętać również należy, że w uzasadnionych przypadkach w odprawie powinien uczestniczyć przedstawiciel (przedstawiciele) innych służb (np. w odprawie do służby patro-

³⁶ Zgodnie z § 2 pkt 12 oraz § 22 ust. 3 zarządzenia nr 768 KGP z dnia 14 sierpnia 2007 r. w sprawie form i metod wykonywania zadań przez policjantów pełniących służbę patrolową oraz koordynacji działań o charakterze prewencyjnym cedula patrolowa to dokument mający formę graficzno-opisową służący usprawnieniu organizacji służby patrolowej, zawierający charakterystykę rejonów zagrożenia, tras patrolowych, miejsc zagrożonych, rejonów odpowiedzialności oraz zbiór podstawowych informacji wykorzystywanych w trakcie pełnienia służby. Cedula patrolowa składa się z: **części stałej** zawierającej: oznaczenie dokumentu; szkic graficzny rejonu z naniesionymi obiektami podlegającymi obowiązkowej ochronie, posterunkami stałymi, punktami blokadowymi, trasą patrolowania; wykaz podstawowych aktów prawnych normujących użycie broni palnej, środków przymusu bezpośredniego oraz uprawnienia policjanta; dane dotyczące utrzymania łączności radiowej; wykaz danych teleadresowych ważniejszych instytucji; informację o dzielnicowym obsługującym dany rejon; **części wymiennej** zawierającej: wykaz miejsc i rejonów zagrożonych, uwzględniający czas i rodzaj występujących zagrożeń; zadania dożądane do służby, np. wynikające z prowadzonych programów, akcji, operacji; wykaz osób poszukiwanych w trybie nadzwyczajnym wraz z dokumentacją fotograficzną; inne istotne dane niezbędne do właściwej realizacji zadań jednostki.

lowej - policjant służby kryminalnej, w odprawie policjantów służby kryminalnej - policjant pionu dochodzeniowego), który może udzielić dodatkowego instruktażu niezbędnego do poprawnej realizacji działań, w tym dotyczących współpracy pomiędzy określonymi służbami.

Odprawę należy przeprowadzać w ramach godzin przeznaczonych na służbę. Może ona mieć charakter odprawy grupowej bądź indywidualnej. Czas jej trwania nie powinien w zasadzie przekraczać 30 minut.

2.1. Zasady przekazywania zadań do służby (chronologia odprawy)

Odprawa powinna mieć charakter krótkiego przekazu informacji, w miarę możliwości z wykorzystaniem prezentacji multimedialnych, dotyczącego konkretnych informacji o bieżącej sytuacji związanej ze stanem bezpieczeństwa w określonym miejscu oraz informacji niezbędnych do realizacji zadań służbowych przydzielonych funkcjonariuszom. Każda odprawa do służby składa się ze stałych elementów łącznie decydujących o prawidłowości i efektywności jej przeprowadzenia. W przebiegu odprawy można wyodrębnić trzy podstawowe części. Są to:

- 1) **część wstępna (organizacyjno-porządkowa)** - obejmująca typowe czynności organizacyjno-porządkowe oraz stwarzające klimat gotowości do aktywnego uczestnictwa w dalszych częściach odprawy,
- 2) **część główna (zasadnicza)** – obejmująca czynności związane z prezentacją zadań do realizacji w trakcie służby i sposoby ich wykonania oraz wskazówki, które dotyczą usprawnienia działania odprawianych policjantów,
- 3) **część końcowa (podsumowująca)** – obejmująca czynności związane z podsumowaniem odprawy.

Rozpoczynając odprawę (a jednocześnie przystępując do realizacji jej części wstępnej) należy sprawdzić obecność w celu upewnienia się, czy wszyscy funkcjonariusze, którzy zostali zaplanowani, stawili się do służby. Sprawdzenie obecności może mieć formę przyjęcia meldunku złożonego odprawiającemu przez dowódcę grupy policjantów przystępujących do służby (ewentualnie przez najstarszego stopniem funkcjonariusza). Taka forma, w przeciwieństwie do często stosowanego w praktyce odczytania listy obecności bądź wzrokowego skontrolowania stawienia do służby, posiada wiele walorów. Zaliczyć do nich można zasygnalizowanie momentu rozpoczęcia odprawy, a tym samym i służby, skupienie uwagi na prowadzącym odprawę oraz czynnościach przez niego wykonywanych, wykazanie wzajemnego poszanowania. Jest też wyrazem zdyscyplinowania oraz szacunku dla służby i munduru.

W dalszej kolejności prowadzący odprawę zobowiązany jest zwrócić uwagę na stan psychofizyczny policjantów. Powinien także sprawdzić ich wygląd zewnętrzny, a w przypadku policjantów pełniących służbę w umundurowaniu - jego stan. Element ten odgrywa bardzo ważną rolę, gdyż każdy policjant jest przedstawicielem organu administracji państwowej i powinien godnie go reprezentować wykonując zadania służbowe. Nie ma w tym przypadku miejsca na swobodną interpretację wymogów obowiązujących w tym zakresie. Następnym elementem powinno być sprawdzenie wyposażenia do służby z uwzględnieniem jego sprawności technicznej. Kontrola ta ma na celu wyegzekwowanie od policjantów posiadania przy sobie niezbędnego wyposażenia, potrzebnego do realizacji zadań służbowych, a to z kolei jest istotne z uwagi na bezpieczeństwo funkcjonariuszy i techniczne możliwości osiągnięcia zakładanych celów służbowych. Po dokonaniu przeglądu prowadzący odprawę może przejść do drugiej jej części.

Część główna odprawy rozpoczyna się od wyznaczenia składów patroli, grup lub zespołów zadaniowych oraz wskazania ich dowódców. Odpowiednia adnotacja o tym powinna znaleźć się w *książce odpraw*. Następnie poszczególnym policjantom, patrolom, grupom lub zespołom należy przydzielić zadania do realizacji w trakcie służby. Prowadzący odprawę powinien położyć duży nacisk na proces dokładnego zapoznania się funkcjonariuszy z charakterystyką poszczególnych zleconych zadań. Bardzo ważnym składnikiem **zasadniczej części odprawy** jest zapoznanie policjantów z aktualną sytuacją (zarówno na terenie danej jednostki, jednostek sąsiednich, jak i ważniejszymi zdarzeniami, które zaszły w innych rejonach kraju), zadaniami doraźnymi, wynikającymi między innymi z tych zdarzeń oraz sposobem ich wykonania. Czasami wskazane jest przekazanie niezbędnych informacji dotyczących dyslokacji innych sił policyjnych i (lub), w miarę możliwości, sił podmiotów pozapolicyjnych realizujących zadania w danym rejonie i rejonie bezpośrednio przyległym. Omawiając zadania odprawiający powinien udzielić wyczerpującej informacji co do czasu, miejsca i taktyki ich realizacji. Instruktaż taki jest bardzo przydatny, zwłaszcza w sytuacji gdy do służby kierowani są policjanci niedoświadczeni, z krótkim stażem.

W tej części odprawy przeprowadzający ją określa również miejsce i czas na odpoczynek w służbie. Ponadto określa sposób utrzymywania łączności z dyżurnym jednostki Policji i (lub) innymi policjantami wykonującymi w tym czasie zadania służbowe.

W sytuacjach gdy zlecane są zadania zawierające wysoki stopień trudności, wymagające współdziałania z innymi patrolami, grupami, zespołami zadaniowymi bądź służbami, wskazane jest, by prowadzący odprawę omówił system porozumiewania się i współpracy z nimi oraz sposób alarmowania, kiedy zajdzie konieczność. Należy więc rozważyć potrzebę doraźnego przygotowania specjalnych umownych szyfrów, które będą wykorzystywane w czasie prowadzenia korespondencji radiowej. Takie rozwiązanie z pewnością utajni i utrudni podsłuchiwanie rozmów prowadzonych przez policjantów, a jednocześnie może wpłynąć na zwiększenie skuteczności podejmowanych przez nich działań.

Ogół niezbędnych informacji przekazanych w tej części odprawy (w tym zwłaszcza zadania, sposoby ich realizacji, zasady łączności itp.) policjanci powinni udokumentować w notatnikach służbowych lub za pomocą nośników elektronicznych.

W ostatniej części odprawy prowadzący powinien skupić się na wyjaśnieniu wszelkich wątpliwości zgłaszanych przez uczestniczących w niej policjantów. Zorientowanie się czy są jakieś pytania, udzielenie na nie odpowiedzi oraz przedstawienie ewentualnych informacji dodatkowych są stałymi elementami metodyki przeprowadzania odprawy do służby. Odprawiający, w miarę swoich możliwości, powinien wyjaśnić niejasności co do zleconych zadań, sposobu ich realizacji, taktyki postępowania itp. Prowadzący odprawę powinien ponadto sprawdzić znajomość aktualnie obowiązujących przepisów służbowych; skontrolować znajomość podstaw prawnych wybranych czynności; sprawdzić znajomość zasad, warunków oraz przypadków stosowania środków przymusu bezpośredniego itp. Zasadnym jest także przypomnienie o zasadach zachowania bezpieczeństwa przez policjantów podczas wykonywania zadań. Celem takiego postępowania jest utrwalenie oraz pogłębienie poziomu wiedzy i umiejętności policjantów.

Kończąc odprawę, prowadzący podpisuje notatniki służbowe funkcjonariuszy przystępujących do wykonywania zadań, potwierdzając w ten sposób fakt uczestniczenia w odprawie, prawidłowość dokonanych wpisów oraz właściwe przygotowanie funkcjonariuszy do służby - wcześniej powinien sprawdzić, czy rzeczywiście wszelkie wpisy są odzwierciedleniem tego, co działo się w trakcie odprawy. Czynność ta jest bardzo ważna i dlatego odprawiający nie może robić tego machinalnie. Podpis powinien być złożony pod zapisami poli-

cjanta uczestniczącego w odprawie, a nie na marginesie notatnika. Po zakończeniu odprawy policjanci rozpoczynają realizowanie zleconych im zadań służbowych.

Podsumowując problematykę zasad związanych z przekazywaniem zadań do służby należy również stwierdzić, że każdy policjant prowadzący odprawę musi zadbać o wytworzenie właściwej atmosfery w jej trakcie. Powstanie sytuacji wzajemnego zaufania oraz pewności, że zawsze można liczyć na pomoc ze strony odprawiającego, usprawnia odprawę, a jednocześnie spełnia bardzo ważny aspekt motywujący. Opowiedzenie żartu, uśmiech czy krótka rozmowa o sprawach pozasłużbowych bardzo temu sprzyjają. Wprowadzenie (zwłaszcza w części głównej oraz końcowej odprawy) luźniejszej atmosfery ma duży wpływ na pozytywne stosunki interpersonalne, na brak obawy przed zadaniem pytania (w celu wyjaśnienia wątpliwości), na zainteresowanie policjantów zlecanymi im zadaniami. Wykazanie chęci udzielenia odpowiedzi na pytania, i ich udzielenie, pomaga funkcjonariuszom lepiej przygotować się do realizacji zadań. W związku z powyższym nagannie należy oceniać czasami pojawiające się wypowiedzi w stylu: *Skończyłeś szkołę i nie wiesz, jak to zrobić* lub *Byłeś w szkole, więc powinieneś wiedzieć co i jak robić*. Każdy policjant powinien wiedzieć, że prowadzący odprawę ma obowiązek nie tylko skontrolować poziom jego przygotowania indywidualnego do służby, ale także udzielić mu wsparcia i pomocy, wyjaśnić problemy oraz wskazać sposób postępowania. Dlatego tak ważne jest wytworzenie atmosfery wzajemnego poszanowania i zrozumienia - atmosfery, w której każdy policjant śmiało i bez skrępowania może zwrócić się do odprawiającego z prośbą o radę czy wyjaśnienie nurtującej go sprawy.

Przykładowy scenariusz odprawy do służby patrolowej zawiera załącznik nr 14.

2.2. Zasady doboru składu i liczebności patroli, grup i zespołów zadaniowych

Jednym z czynników wpływających na sprawność realizacji zadań zleconych do wykonania w czasie służby jest właściwy dobór policjantów do poszczególnych patroli, grup i zespołów zadaniowych pod względem osobowym (zwłaszcza osobowości, umiejętności, chęci współpracy itp.), jak i liczby funkcjonariuszy stanowiących dany patrol, grupę lub zespół. Ponieważ jedną z czynności podejmowanych w trakcie odprawy jest wyznaczenie składów patroli, grup lub zespołów oraz wskazanie ich dowódcy, należy postawić pytanie: **„Czym należy kierować się ustalając ich skład osobowy i liczebność?”** W przypadku służby patrolowej problem ten rozstrzygają przepisy wskazując, że *obowiązkiem prowadzącego odprawę policjantów do służby patrolowej jest m.in. określenie składu patrolu oraz wyznaczenie dowódcy w przypadku patroli wieloosobowych.*³⁷ Jednak w związku z takim uregulowaniem może zrodzić się kolejne pytanie: jakie kryteria doboru przy określaniu składu i liczebności patrolu powinny stosować osoby wymienione w przepisie? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa, gdyż jest wiele warunków, które mogą (ale nie muszą) wpływać na proces doboru patroli. W praktyce występują różne uwarunkowania i przesłanki nadające tej problematyce szczególne znaczenie. W związku z tym trudno jest wypracować jeden uniwersalny algorytm doboru oraz sprecyzować ujednolicone kryteria takiego procesu. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na pewne czynniki, które ułatwiają prowadzącemu odprawę dokonanie właściwego doboru składów patroli, grup lub zespołów zadaniowych.

W praktyce wypracowano kilka sposobów wyznaczania składu i liczebności patroli, grup i zespołów zadaniowych. Jednym z nich jest wyznaczanie decyzją przełożonego (według przyjętych przez niego, kryteriów) stałych składów, które następnie planowane są do służby. Innym przykładem jest zezwolenie na samodzielne dobranie się funkcjonariuszy i zaaprobowanie tego przez przełożonego lub przeprowadzającego odprawę, jeszcze innym - wskazanie

³⁷ Tamże § 26 ust. 1 pkt 4.

bezpośrednio w czasie odprawy, kto z kim będzie stanowił skład patrolu, grupy lub zespołu zadaniowego. Każdy z tych sposobów ma swoje strony pozytywne i negatywne. Pozwolenie funkcjonariuszom na samodzielny dobór z pewnością pozwala im dobrać się według np. podobnych cech osobowościowych, wiedzy i umiejętności policyjnych, zainteresowań itp. Pamiętać jednak należy, że w takim przypadku przełożony powinien bacznie przyglądać się działaniom tych policjantów, nadzorować ich, gdyż nie zawsze kierują się oni kryteriami pożądanymi z punktu widzenia efektywności służby. Niemniej pozwolenie na samodzielny dobór umożliwia powstanie patrolu, grupy lub zespołu bardzo zgranego, który będzie ponadto znał swoje możliwości i wzajemnie się uzupełniał. W codziennej służbie niebagatelne znaczenie odgrywa zaufanie do partnera (partnerów) i pewność jego (ich) reakcji, zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych. Narzucenie składów osobowych przez przełożonego (odprawiającego) w wielu przypadkach utrudnia proces zdobycia wzajemnego zaufania, wzajemnej akceptacji itp., jednak nie czyni tego procesu nierealnym. Dlatego bardzo ważne jest, by przełożony lub prowadzący odprawę potrafił umiejętnie wykorzystać (mając na uwadze dobro służby oraz potrzeby wynikające z zadań służby patrolowej) preferencje osobiste, wiedzę i umiejętności, zainteresowania, ambicje i aspiracje, wzajemną przychylność policjantów w procesie tworzenia optymalnych składów patroli, grup lub zespołów zadaniowych. Dokonany przez odprawiającego dobór z pewnością stanowi korzystną wypadkową, zwłaszcza w kontekście realizacji celów i zadań postawionych policjantom. Wykorzystanie tych zależności bardzo motywuje policjantów.

Kolejną ważną kwestią jest wskazanie dowódcy. W praktyce dowódcą najczęściej wyznacza się funkcjonariusza posiadającego najwyższy stopień służbowy, jednak powinno się uwzględniać także inne czynniki, między innymi doświadczenie życiowe i zawodowe, predyspozycje dowódcze, **fachowość, umiejętności** interpersonalne itp. Jest to o tyle istotne, że często patrol, grupę lub zespół zadaniowy tworzą policjanci w tych samych stopniach służbowych. Czasami zdarza się sytuacja, że funkcjonariusz o wyższym stopniu wdraża się dopiero do realizacji określonego rodzaju zadań służbowych (np. jego stopień pozostał mu po okresie służby w wojsku lub przeszedł on z innej komórki organizacyjnej jednostki, gdzie dotychczas pracował). W związku z tym nie należy zbyt pochopnie podejmować decyzji o wyznaczeniu dowódcy, biorąc pod uwagę jedynie posiadany przez policjantów stopień służbowy.

Określając liczebność funkcjonariuszy w poszczególnych patrolach, grupach lub zespołach zadaniowych nie należy z góry zakładać ich stałej liczby, bowiem zależy ona od specyfiki, rodzaju i natężenia istniejących na danym terenie zagrożeń. Należy także uwzględniać umiejętności i doświadczenie policjantów, którzy będą realizować zadania związane z tymi zagrożeniami oraz ewentualne trudności, z jakimi mogą się spotkać. Dlatego w takich przypadkach należy postępować bardzo elastycznie, jeśli wystarczy pojedynczy policjant to nie ma potrzeby w sposób sztuczny zwiększać tej liczby, jeśli wystarczy patrol (grupa, zespół) dwuosobowy - to wyznaczamy dwóch policjantów, ale jeśli liczebność powinna być większa, to wyznaczamy trzech (lub więcej) funkcjonariuszy.

Jednocześnie należy pamiętać o tym, że stałe składy nie zawsze (zwłaszcza po zbyt długim okresie wspólnego realizowania zadań) zachowują swoje walory związane z profesjonalizmem. Często zdarza się, że funkcjonariusze zbyt szybko zaczynają wierzyć w swoje i partnera umiejętności, ich czujność zostaje osłabiona, pojawia się nadmierna rutyna, zasady bezpieczeństwa i asekuracji nie zawsze są ściśle przestrzegane. W związku z tym, zadaniem każdego przełożonego powinno być szybkie dostrzeżenie podobnych zachowań, zapobieganie, eliminowanie ich oraz dążenie do takiego ukształtowania i wyszkolenia podwładnych, by każdy z nich potrafił realizować zadania służbowe bez względu na to, z kim musi w danej chwili

współpracować. Jest to bardzo istotne zwłaszcza w sytuacjach absencji chorobowej, urlopów czy też odbywających się szkoleń i kursów.

W związku z tym należy przyjąć, że stałe składy patroli (grup, zespołów) posiadają wiele zalet, lecz patrząc perspektywicznie trzeba uwzględnić także realia służby policyjnej, m.in. stałą rotację kadr, proces rozpoczynania służby w Policji przez policjantów młodych i niedoświadczonych. W takich okolicznościach doraźne, a nawet systematyczne zmienianie składów osobowych patroli (grup, zespołów) spełnia funkcje poznawcze, kształtujące i wychowawcze (zarówno w aspekcie policjant doświadczony - policjant niedoświadczony, jak i odwrotnie). Pozwala to przełożonemu lub odprawiającemu do służby na doskonalenie procesu decyzyjnego związanego z ustalaniem i wyznaczaniem składu i liczebności patrolu oraz wskazywaniem jego dowódcy.

3. Funkcje odprawy do służby

Policjant odprawiający do służby powinien mieć świadomość, że każda odprawa spełnia określone funkcje. Do podstawowych zaliczyć należy następujące:

- 1) nadzorczo-kontrolną,
- 2) informacyjno-instruktażową,
- 3) motywacyjną,
- 4) wychowawczo-dyscyplinującą.

3.1. Funkcja nadzorczo-kontrolna

Funkcja nadzorczo-kontrolna wyraża się w dokonaniu czynności związanych z rozliczeniem faktycznego stanu funkcjonariuszy przystępujących do służby ze stanem planowanym, wyjaśnieniem przyczyn ewentualnych absencji oraz sprawdzeniem gotowości do rozpoczęcia służby. Wszelkie nieobecności powinny być skrupulatnie wyjaśnione. Informacja o tym powinna zostać udokumentowana w *książce odpraw*. Kontrolując stan przygotowania indywidualnego policjantów przystępujących do służby należy sprawdzić, m.in.: stan psychofizyczny i wygląd zewnętrzny, niezbędne wyposażenie do służby, znajomość warunków i przypadków użycia środków przymusu bezpośredniego (ze szczególnym uwzględnieniem broni palnej), umiejętność zapamiętywania i odtwarzania zadań służbowych.

Sprawdzając gotowość psychofizyczną należy zwrócić uwagę zwłaszcza na stan trzeźwości, ewentualne dolegliwości związane z przebytymi chorobami, brakiem wypoczynku itp. Wygląd zewnętrzny, w przypadku policjantów pełniących służbę w mundurze, powinien być zgodny z przepisami mundurowymi (z uwzględnieniem pory roku i panujących warunków atmosferycznych). Poszczególne przedmioty mundurowe powinny być czyste, niezniszczone, wyprasowane, włosy o odpowiedniej długości, zarost na twarzy - wyglądem odpowiadający zdjęciu znajdującemu się w legitymacji służbowej.

Kontrolując wyposażenie policjantów należy wyegzekwować posiadanie tych jego elementów, które są niezbędne do realizacji zadań w danym pionie służbowym, np. w przypadku służby patrolowej: legitymacji oraz identyfikatora służbowego, służbowej broni palnej (z uwzględnieniem znajomości zasad jej noszenia, używania i posługiwania się w trakcie czynności służbowych, np. różnych interwencji), pałki służbowej, ręcznego miotacza gazowego (RMG), kajdanek, notatnika służbowego (z przyborami do pisania), mandatów karnych, opatrunku osobistego. Ponadto policjant powinien posiadać gwizdek policyjny, latarkę elektryczną (w przypadku służby wieczorowo-nocnej) oraz ewentualnie, w zależności od potrzeb,

dokumenty do prowadzenia korespondencji radiowej. Gdy w trakcie służby będą wykonywane zadania doraźne wymagające wyposażenia i uzbrojenia specjalnego, to odprawiający powinien stwierdzić fakt posiadania go przez policjantów.

W przypadku stwierdzenia ewidentnych braków w wyposażeniu, niewłaściwego wyglądu zewnętrznego lub zachowania (np. stanu po użyciu alkoholu) policjanta nie należy dopuścić do służby, a następnie wnioskować o potrącenie z poborów kwoty pieniężnej odpowiadającej czasowi nieusprawiedliwionej nieobecności w służbie oraz w uzasadnionych przypadkach przeprowadzenia postępowania dyscyplinarnego.³⁸

Sprawdzając znajomość warunków, zasad i przypadków użycia środków przymusu bezpośredniego należy zwrócić uwagę na podstawy prawne ich stosowania, zwłaszcza broni służbowej. Kontrola zagadnień związanych z przypadkami użycia środków przymusu może sprowadzać się także do formy wrywkowego odpytania niektórych policjantów. Takie zachowanie odprawiającego ma bardzo duży walor kontrolno-utrwalający w aspekcie niezbędnej wiedzy policjanta wykorzystywanej w codziennej służbie. Kontrolując umiejętność zapamiętywania zadań zleconych do wykonania należy zapytać o istotę tych zadań i poszczególnych czynności, zasady postępowania w konkretnych sytuacjach oraz upewnić się czy są zrozumiałe. Pamiętać również należy, że realizując funkcję nadzorczo-kontrolną wskazane jest, by odprawiający co pewien czas sprawdzał znajomość istoty, podstaw prawnych oraz zasad taktycznych czynności wykonywanych podczas służby, np. legitymowania, przeszukania, kontroli bagażu.

3.2. Funkcja informacyjno-instruktażowa

Funkcja ta wyraża się w zleceniu do wykonania zadań stałych i doraźnych oraz wyjaśnieniu, w jaki sposób zadania te mają być realizowane. Przedstawienie wszelkich niezbędnych informacji dotyczących stawianych policjantom zadań służbowych jest rzeczą bardzo pożądaną, ponieważ wpływa na utożsamianie się funkcjonariuszy z tymi zadaniami i jednocześnie powoduje, że w służbie czują się pewniej wiedząc co, gdzie, kiedy i jak mają robić oraz co ich może spotkać. Precyzyjne scharakteryzowanie zadań do służby, wskazanie wszelkich okoliczności sprzyjających lub utrudniających ich realizację, przedstawienie rodzaju środków służących do wykonania wytyczonych zadań oraz sposobów rozwiązywania problemów mogących pojawić się w czasie służby odgrywają istotną rolę w aspektach konkretnych zachowań policjantów. Całość informacji powinna być także wzbogacona o dokładny instruktaż dotyczący podstaw prawnych realizowanych czynności, omówienie algorytmów postępowania w konkretnych sytuacjach (np. w trakcie przeszukania, interwencji). Niezbędnym uzupełnieniem funkcji informacyjno-instruktażowej jest także udzielenie przez odprawiającego odpowiedzi na wszelkie pytania związane ze zleconymi zadaniami oraz sposobem ich wykonywania. Rozwiązanie i wyjaśnienie wszelkich wątpliwości z pewnością usprawni postępowanie policjantów podczas realizacji czynności służbowych.

3.3. Funkcja motywacyjna

Funkcja ta dotyczy ogółu czynności zmierzających do pobudzenia u odprawianych policjantów zaangażowania w wykonywanie zleconych im zadań i zainteresowania osiągnięciem jak najlepszych wyników służbowych. Prowadzący odprawę powinien dostrzegać bezpośred-

³⁸ Por. art. 126 ust. 3 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (z późn. zm.).

ni związek między tą funkcją a końcowymi efektami służby. Służyć temu mogą różne środki oddziaływania ukierunkowane głównie na psychikę odprawianych. Ukształtowanie odpowiedniego stosunku do zaplanowanych zadań lub czynności i zmobilizowanie policjantów do aktywnej działalności z pewnością ułatwią osiągnięcie zakładanych celów. Ponieważ każdy człowiek odczuwa potrzebę satysfakcji, uznania, dowartościowania, należy umiejętnie to wykorzystywać. Wskazane jest nawiązywanie w trakcie odprawy do efektów poprzednich służb, zwłaszcza gdy są one korzystne. Wyrażenie zadowolenia z tego faktu, podziękowanie, pogratulowanie wpływa pobudzająco na chwalonego policjanta, a gdy jest czynione w obecności innych funkcjonariuszy, to także na nich. Czasami poklepanie po ramieniu, uśmiech czy słowo „dziękuję” jest sygnałem dla policjanta, że jego praca jest dostrzegana, a tym samym daje mu satysfakcję z dobrze wykonanych czynności. W wielu przypadkach jest to czynnik motywujący go na przyszłość. Wytworzenie w czasie odprawy atmosfery przychylności, zrozumienia problemów sygnalizowanych przez policjantów ma także znaczenie mobilizujące, wyzwala ludzką inicjatywę, powoduje większe zaangażowanie w wykonywanie czynności, zadowolenie z działalności własnej i kolegów. Oczywiście nie można zapominać, że jedną z form motywowania jest napiętnowanie złych zachowań, dlatego, jeśli istnieje taka potrzeba, to w czasie odprawy trzeba wskazywać na niedociągnięcia, nakazywać ich usunięcie, polecać wyeliminowanie braków, udzielać ustnych upomnień itp.

3.4. Funkcja wychowawczo-dyscyplinująca

Związana jest ona z kształtowaniem pożądanych walorów osobistych oraz służbowych. Prowadzący odprawę oddziałuje na odprawianych policjantów różnymi czynnikami i w ten sposób ich wychowuje i zobowiązuje do przestrzegania dyscypliny. Z pewnością duże znaczenie ma osobowość odprawiającego. Wśród innych czynników kształtujących pozytywne cechy odprawianych funkcjonariuszy należy wymienić: kulturę osobistą odprawiającego (w tym kulturę języka), sposób zachowania (w tym brak przejawów nieuzasadnionego spofulania się), wygląd zewnętrzny, precyzję wypowiedzi, umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów związanych z organizacją służby, prawidłowościami jej pełnienia. Na pozytywny aspekt wychowawczy wpływa fachowość, wiedza i doświadczenie dotyczące ogółu problemów służbowych, np. znajomość przepisów służbowych i pozasłużbowych, zagrożeń przestępstwami i wykroczeniami oraz sposobów działania sprawców tych czynów. Ogół powyższych elementów prowadzący odprawę musi rozważyć i uwzględnić w trakcie przygotowywania się, jak i w czasie samej odprawy. Powinien przestrzegać tych wytycznych, gdyż jedynie wówczas może wystąpić proces naśladownictwa ze strony policjantów. Zlecane zadania i polecenia traktować będą poważnie oraz właściwie je wykonywać, jeżeli odprawiający będzie stanowił przykład godny wzorowania się na nim.

W trakcie odprawy należy uświadamiać funkcjonariuszom szkodliwość lekceważącego podejścia do obowiązków oraz naruszania dyscypliny służbowej. W przypadku ich stwierdzenia należy stosować różnego typu środki wychowawcze, a w szczególnie drastycznych przypadkach - dyscyplinarne. Dlatego stałą cechą odprawy, w ramach realizacji funkcji wychowawczo-dyscyplinującej, powinno być omawianie symptomów złych zachowań odnoszących się do sposobu bycia, wyglądu zewnętrznego, lekceważącego stosunku do wymogów służbowych, rażących błędów w służbie lub innych przewinień. O poczynionych w trakcie odprawy (jak i w czasie służby) spostrzeżeniach prowadzący odprawę powinien powiadamiać przełożonego. Pozwoli to zarówno na wszczęcie procesu zmierzającego do ustalenia przyczyn takiego stanu rzeczy, jak i zastosowanie odpowiednich środków oddziaływania wychowawczego i dyscyplinarnego.

4. Odprawa do służby a jej efektywność

Każdy funkcjonariusz przeprowadzający odprawę musi pamiętać, że to, w jaki sposób policjanci będą wykonywać zadania w terenie, zależy też od niego, od jego indywidualnego przygotowania się do przeprowadzenia odprawy, a następnie od umiejętnego, sprawnego i wyczerpującego zrealizowania przez niego wszystkich czynności wchodzących w zakres odprawy. Znajomość geografii przestępczości, czasu występowania zdarzeń godzących w bezpieczeństwo i porządek publiczny jest bardzo istotna, np. dla właściwej dyslokacji służby. Wiedza dotycząca zadań stałych, umiejętność formułowania zadań doraźnych i sposobów ich realizacji ma istotne znaczenie w kontekście określania taktyki pełnienia służby. Znajomość przepisów, wiedza i doświadczenie zawodowe znacznie ułatwiają przeprowadzenie odprawy, a ponadto uwrażliwiają na problemy odprawianych policjantów. Skutkuje to chęcią odpowiadania na ewentualne ich pytania, udzielania im pomocy, a nawet rozwiązywania nurtujących ich problemów. Pozwala na zdobycie u tych policjantów autorytetu faktycznego (niezbędnego każdemu odprawiającemu), a tym samym nabrania pewności siebie, co wpływa na swobodniejsze prowadzenie odprawy i osiąganie jej celów. W takich warunkach łatwiej jest przydzielać poszczególnym policjantom (patrolom, grupom, zespołom) zadania oraz mobilizować policjantów do efektywniejszego ich wykonywania. Funkcjonariusze bardzo sobie cenią takich odprawiających, poważnie traktują ich uwagi, akceptują polecenia, skłonni są także do większego zaangażowania w wypełnianie zleczonych im czynności. Ich postępowanie w trakcie służby charakteryzuje się wówczas większą rzetelnością, poszukiwaniem optymalnych rozwiązań, chęcią eliminowania nieprawidłowości w zakresie bezpieczeństwa własnego i wzajemnej asekuracji. Aby spowodować takie nastawienie do obowiązków służbowych, odprawiający musi wykazywać duże zaangażowanie w wypełnianie funkcji odprawy. Jego aktywność pobudza także odprawianych i mobilizuje ich do dokładniejszego poznania specyfiki miejsc, w których realizują zadania służbowe (poznania ludzi tam mieszkających i przebywających, zdobywania informacji o zdarzeniach będących w zainteresowaniu Policji).

Odwrotna postawa prowadzącego odprawę, jego małe zaangażowanie, pasywność i rutyna, powierzchowność i sprowadzanie odprawy jedynie do ogólnikowego przedstawienia zadań powoduje przeciwne skutki. Policjanci wówczas nie czują się wystarczająco zobligowani do maksymalizacji swoich działań. Następuje uspienie ich czujności i aktywności (już w czasie odprawy, a następnie w trakcie służby). Występuje zubożenie, a w konsekwencji brak chęci podejmowania jakichkolwiek działań służbowych (reagowania na zdarzenia, przeprowadzania interwencji itp.). W wielu przypadkach zostaje wręcz wytworzony nastrój wycofania na spokojne zakończenie służby. Od takiego stanu świadomości blisko już do lekceważenia obowiązków służbowych, poleceń, a także przełożonych. Nie można do tego dopuścić, dlatego każdy odprawiający musi sobie uświadamiać rolę, jaką spełnia w procesie przygotowania i przeprowadzenia odprawy do służby.

ZAŁĄCZNIKI

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY (schemat)

Nazwa jednostki organizacyjnej Policji:	1. Rodzaj służby Policji:	2. Komórka organizacyjna:
	3. Nazwa stanowiska:	4. Rodzaj stanowiska:*
5. Podległość służbowa:		
1) stanowisko podlega:		
2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa:		
1) zastępuje:		
2) jest zastępowany przez:		
7. Cel stanowiska:		
8. Zakres zadań/obowiązków:		
9. Szczególne uprawnienia:		
10. Odpowiedzialność za:		
11. Współpraca:		
1) z podmiotami zewnętrznymi:		
2) z podmiotami wewnętrznymi:		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenia:		
2) kwalifikacji zawodowych:		
3) stażu służby/pracy:		
4) doświadczenia zawodowego:		
5) umiejętności:		
13. Warunki pracy:		
14. Kryteria oceny realizacji zadań:		
	Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania	
.....	
Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**	Data i czytelny podpis policjanta/pracownika	

*Stanowiska: policyjne, pracownicze (pomocnicze, robotnicze, obsługi, związane z kierowaniem zespołem, przy pilnowaniu, kierowcy) oraz nauczyciel akademicki, pracownik nie będący nauczycielem akademickim.

**W przypadku stanowiska:

- 1) kierownika komórki oraz jednostki organizacyjnej Policji bezpośrednio podległego komendantowi Policji podpisuje właściwy komendant Policji;
- 2) pracowniczego podpisuje właściwy komendant Policji lub osoba przez niego upoważniona;
- 3) występującego w komórce bezpośrednio podległej kierownikowi jednostki Policji i nie mającej kierownika podpisuje właściwy kierownik jednostki Policji;
- 4) dla którego karta opisu stanowiska pracy została wprowadzona decyzją kierownika jednostki Policji, a w KGP decyzją dyrektora biura, podpisuje kierownik komórki bezpośrednio podległej temu kierownikowi lub dyrektorowi, a w zarządzie kierownik komórki bezpośrednio podległej naczelnikowi zarządu.

INSTRUKCJA
do karty opisu stanowiska pracy

Nr	Nazwa rubryki	Treść instrukcji
Ad.	Nazwa jednostki organizacyjnej Policji	Wpisać pełną nazwę jednostki organizacyjnej Policji.
Ad 1.	Rodzaj służby Policji	Wpisać właściwą służbą, tj.: kryminalna, prewencyjna, wspomagająca, śledcza, Lotnictwo Policji.
Ad 2.	Komórka organizacyjna	Wpisać pełną nazwę komórki organizacyjnej; w odniesieniu do komórek niższego szczebla należy umieścić nazwę komórki/komórek wyższego szczebla (w przypadku rozbudowanych nazw dopuszcza się stosowanie skrótów umożliwiających identyfikację nazwy).
Ad 3.	Nazwa stanowiska	Należy podać pełną nazwę stanowiska (zgodną z etatem jednostki/komórki organizacyjnej). Dla rozróżnienia w komórce organizacyjnej takich samych stanowisk o tożsamych lub różnych zadaniach/obowiązках stosuje się wyróżnik cyfrowy np. specjalista 1, specjalista 2 itd.
Ad 4.	Rodzaj stanowiska	Wpisać rodzaj stanowiska, np.: policyjne, pracownicze (pomocnicze, robotnicze, obsługi, związane z kierowaniem zespołem, przy pilnowaniu, kierowcy), nauczyciel akademicki, pracownik nie będący nauczycielem akademickim.
Ad 5.	Podległość służbowa	ad 1. Wpisać stanowisko bezpośredniego przełożonego. ad 2. Wpisać liczbę wszystkich stanowisk bezpośrednio podlegających opisywanemu stanowisku. Jeżeli opisywanemu stanowisku nie podlegają inne stanowiska, pole 5.2. należy pozostawić puste.
Ad 6.	Zastępstwa	ad 1. Wpisać nazwy stanowisk, na których mianowani/zatrudnieni pracownicy będą zastępowani przez osoby mianowane/zatrudnione na opisywanych stanowiskach. ad 2. Wpisać stanowiska, na których mianowani/zatrudnieni pracownicy będą zastępowali osoby mianowane/zatrudnione na opisywanych stanowiskach. Należy pamiętać o możliwości oraz konieczności dokonywania zastępstw. Ten element opisu stanowiska pełni rolę porządkującą i informacyjną, zmniejszając tym samym potencjalną liczbę konfliktów wynikających z powodu zastępstw.
Ad 7.	Cel stanowiska	Przez zdefiniowanie głównego zadania, w jednym lub dwóch zdaniach, określić istotę opisywanego stanowiska - cel jego utworzenia; jest to element opisu stanowiska wykorzystywany w systemie ocen, kontroli i wartościowania pracy. Przykładowe cele stanowisk: inicjowanie i koordynacja prac w zakresie /.../, tworzenie i wdrażanie projektów /.../, ocena i analiza /.../, obsługa kadrowa, organizacyjno-etatowa, finansowa, zapewnienie danych statystycznych lub ewidencyjnych, zapewnienie funkcjonowania sekretariatu, zapewnienie sprawności technicznej systemów informacyjnych itp.
Ad 8.	Zakres zadań/obowiązków	Podać katalog zadań przewidzianych do realizacji na opisywanym stanowisku; wyliczenie zadań powinno mieć, w miarę możliwości, chronologiczny układ, np. według ich rangi, stopnia trudności, zadania powinny zostać sformułowane w sposób prosty i zwięzły, z zachowaniem odpowiedniej precyzji i szczegółowości zapisów stosownie do rangi zadań. Niedopuszczalne jest stosowanie w kartach opisu uniwersalnej formuły, tj. "Inne polecenia przełożonego". Przełożenie tego sformułowania na bieżącą działalność może skutkować innymi zadaniami, a tym samym uczynić nieczytel-

		<p>nym cel stanowiska.</p> <p>Zakres zadań odnosi się do ciągłych wymogów stanowiska.</p> <p>Katalog zadań/obowiązków powinien wynikać wprost z celu stanowiska.</p> <p>Przykładowe zwroty stosowane przy formułowaniu zadań/obowiązków to: planowanie, organizowanie, nadzorowanie, kontrolowanie, koordynowanie, zatwierdzanie, wykonywanie, przygotowywanie, dostarczanie, analizowanie, projektowanie, ewidencjonowanie.</p> <p>Na końcu katalogu dopuszcza się wymienienie zadań dodatkowych (np. obsługa prasowa Komendanta, prowadzenie z policjantami zajęć z zakresu... itp.), które poprzedza się wpisem "Zadanie/a dodatkowe".</p>									
Ad 9.	Szczególne uprawnienia	<p>Jest to sfera podejmowania decyzji w organizacji (istotne jest zachowanie równowagi między odpowiedzialnością a uprawnieniami). Należy określić te uprawnienia, które nie są ujęte w przepisach powszechnie obowiązujących czy w regulaminie jednostki organizacyjnej, jako uprawnienia o charakterze uniwersalnym, np. dla kierownika komórki organizacyjnej określonego szczebla kierowania ujętych w akcie kierowania kierownika jednostki organizacyjnej. Należy wpisać tylko te uprawnienia szczególne, które dotyczą stanowiska, a nie osoby na tym stanowisku, ponieważ zapisanie indywidualnych uprawnień dla osoby skutkowałoby koniecznością korekt przy zmianie pracownika. Przykładowe uprawnienia: wydawanie zaświadczeń, podpisywanie (dokumentów). Szczególne uprawnienia to również np. poświadczenie bezpieczeństwa. Licencje, prawo jazdy itp. należy natomiast uwzględnić w pkt 12, ppkt 5 - umiejętności.</p>									
Ad 10.	Odpowiedzialność za	<p>Wpisujemy odpowiedzialność za:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rezultaty pracy, które wynikają wprost z celu stanowiska oraz najważniejszych zadań, np.: raportowanie o wynikach realizowanych zadań, poprawność przygotowywanych projektów, terminowość realizowanych zadań, - podejmowane decyzje w toku realizacji zadań, np. wybór metod i rozwiązań proponowanych w opracowywanych projektach, - środki i przedmioty pracy, np. dbałość o wyposażenie stanowiska, - bezpieczeństwo innych osób (jeżeli występuje ten czynnik). <p>Poniższa tabela przedstawia przykładowe zwroty stosowane przy określaniu odpowiedzialności.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Odpowiedzialność, np.:</td> <td style="text-align: center;">Użyte w opisie czasowniki, np.:</td> </tr> <tr> <td>bezpośrednia i całkowita</td> <td>odpowiada, zapewnia itd.</td> </tr> <tr> <td>podzielana wspólnie z innymi</td> <td>współdziała, współpracuje itd.</td> </tr> <tr> <td>częściowa lub odnosząca się do wsparcia innego stanowiska w realizacji jego celu</td> <td>wspiera, wspomaga itd.</td> </tr> </table>		Odpowiedzialność, np.:	Użyte w opisie czasowniki, np.:	bezpośrednia i całkowita	odpowiada, zapewnia itd.	podzielana wspólnie z innymi	współdziała, współpracuje itd.	częściowa lub odnosząca się do wsparcia innego stanowiska w realizacji jego celu	wspiera, wspomaga itd.
Odpowiedzialność, np.:	Użyte w opisie czasowniki, np.:										
bezpośrednia i całkowita	odpowiada, zapewnia itd.										
podzielana wspólnie z innymi	współdziała, współpracuje itd.										
częściowa lub odnosząca się do wsparcia innego stanowiska w realizacji jego celu	wspiera, wspomaga itd.										
Ad 11.	Współpraca	<p>Należy wskazać podmioty, z którymi prowadzona jest współpraca ze wskazaniem zadań z pkt 8.</p> <p>ad 1) przez podmioty zewnętrzne należy rozumieć podmioty pozapolicyjne.</p> <p>ad 2) podmioty wewnętrzne to jednostki lub komórki organizacyjne Policji.</p>									
Ad 12.	Wymagania w zakresie	<p>12. Wymagania w zakresie:</p> <p>Niezbędne:</p> <p>(kwalifikacje minimalne, konieczne do wykonywania opisanych zadań)</p>	<p>Pożądane:</p> <p>(pokazują preferowane wymagania lub oczekiwany kierunek rozwoju pracownika na danym stanowisku)</p>								


	1) wykształcenia:	Można wpisać poziom wykształcenia lub odwołać się do uregulowań prawnych*.	Można wpisać kierunek /specjalność wykształcenia, a także wskazać wyższy poziom wykształcenia.
	2) kwalifikacji zawodowych:	jw.	
		* *	
	3) stażu służby/pracy:	jw.	
		* *	
	4) doświadczenia zawodowe-go:	Należy wskazać określoną specjalność policyjną lub posiadaną przez pracownika niezbędną do wykonywania zadań na stanowisku; czas nabywania doświadczenia nie może przekraczać wymaganego stażu służby/pracy określonego w pkt 3.	
	5) umiejętności:	Należy podać kilka	- znajomość języka
		najistotniejszych	angielskiego lub innego
		umiejętności adekwatnych do	języka obcego,
		celu i zadań na stanowisku.	- obsługa komputera;
		Przykładowe umiejętności:	znajomość programów
		- komunikowania się,	komputerowych (wymienić
		- współpracy,	jakich),
		- pracy zespołowej,	- prawo jazdy etc.
		- organizacji pracy własnej,	
		- oceniania,	
		- analizy lub syntezy,	
		- przewidywania,	
		- prognozowania,	
		- rozwiązywania problemów,	
		- negocjacji,	
		- koordynowania,	
		- organizowania,	
		- egzekwowania poleceń,	
		- obsługi komputera,	
		- interpretacji przepisów,	

			- szybkiego uczenia się,	
			- liczenia,	
			- manualne,	
			- redakcyjne,	
			- szybkiego działania,	
			- podejmowania decyzji.	
		<p>* - przepisy w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków ich mianowania na wyższe stanowiska służbowe,</p> <p>- przepisy w sprawie wynagradzania pracowników niebędących członkami korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach administracji rządowej i pracowników innych jednostek,</p> <p>- przepisy w sprawie wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej,</p> <p>- przepisy w sprawie wynagradzania pracowników zatrudnionych w niektórych jednostkach organizacyjnych sfery budżetowej resortu spraw wewnętrznych i administracji,</p> <p>** - kwalifikacje zawodowe i staż służby/pracy - w rubryce "niezbędne" określa właściwy przełożony, jeżeli nie regulują tego zagadnienia ww. przepisy.</p>		
Ad 13.	Warunki pracy	<p>Należy określić fizykochemiczne warunki pracy, odbiegające od warunków naturalnego środowiska: wysoka/niska temperatura, wilgotność, hałas, sztuczne oświetlenie, wentylacja, przykry zapach/opary, promieniowanie, drgania, wibracje, zagrożenie eksplozją, niebezpieczeństwa mechaniczne, niebezpieczeństwa elektryczne, praca na zewnątrz, praca na wysokościach, praca pod ziemią, w pomieszczeniu (warunki biurowe, laboratoryjne, warsztatowe etc.). Niebezpieczeństwo dla zdrowia i życia powinno być szczególnie udokumentowane. Przykładowe formuły opisu warunków pracy:</p> <p>- praca przy monitorze ekranowym,</p> <p>- praca przy sztucznym oświetleniu,</p> <p>- praca wykonywana okresowo w terenie,</p> <p>- praca w systemie zmianowym, nocnym, częste delegacje, mobilność, dyspozycyjność.</p> <p>W przypadku niewystępowania na stanowisku warunków fizykochemicznych, uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia, w opisie stosuje się formułą - praca wykonywana w warunkach normalnych.</p>		
Ad 14.	Kryteria oceny realizacji zadań.	<p>Należy określić specyficzne dla danego stanowiska kryteria jego oceny (nie powinno być ich więcej niż 2-3), które najczęściej wynikają z celu i odpowiedzialności tego stanowiska. W odniesieniu do stanowisk policyjnych stanowią one rozwinięcie organizacyjne kryterium, o którym mowa w przepisach w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji oraz wzoru formularza opinii służbowej, natomiast w odniesieniu do pracowników korpusu służby cywilnej w przepisach w sprawie szczegółowych zasad przeprowadzania ocen urzędników służby cywilnej.</p>		

UWAGA! - zaleca się wypełnianie karty czcionką ARIAL; rozmiar czcionki - 8.

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

	1. Rodzaj służby Policji: Wspomagająca	2. Komórka organizacyjna: Zakład Prawa
	3. Nazwa stanowiska: Kierownik Zakładu	4. Rodzaj stanowiska: Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: - komendantowi Szkoły, - w zakresie bieżącej realizacji zadań i czynności służbowych stanowisko nadzoruje zastępca komendanta Szkoły ds. dydaktycznych, 2) stanowisku podlega: - funkcjonariusze Zakładu – 27 stanowisk oraz pracownicy Policji – 2 stanowiska.		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: - doraźnie wyznacza Komendant lub Zastępca Komendanta Szkoły, 2) jest zastępowany przez: - starszego wykładowcę, wykładowcę lub osobę wyznaczoną przez komendanta lub zastępcę komendanta Szkoły.		
7. Cel stanowiska: Planowanie i organizowanie służby i pracy oraz motywowanie i kontrolowanie podległych policjantów oraz pracowników w zakresie wykonawstwa zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną.		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Kierowanie komórką organizacyjną poprzez: a) kształtowanie porządku organizacyjnego w sposób umożliwiający sprawne i efektywne realizowanie zadań służbowych, b) nadzór nad prawidłowym i terminowym obiegiem korespondencji oraz dokumentacji w kierowanej komórce organizacyjnej, c) podejmowanie decyzji rozstrzygających zasadnicze problemy wynikające z bieżącego funkcjonowania komórki organizacyjnej, d) stosowanie różnych form nadzoru służbowego, zapewniających bieżącą informację o działalności komórki organizacyjnej oraz poszczególnych jej funkcjonariuszach i pracownikach, a także sposobach i zakresie wykorzystania sprzętu oraz wyposażenia będącego w dyspozycji komórki organizacyjnej, e) inicjowanie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych mających na celu usprawnienie działalności komórki organizacyjnej, f) prowadzenie działań i przedsięwzięć związanych z organizowaniem i funkcjonowaniem w Szkole kół zainteresowań dla słuchaczy i kadry, g) przygotowywanie informacji na stronę internetową Szkoły – związanych z działalnością i funkcjonowaniem podległej komórki oraz osiągnięciami wykładowców i pracowników w niej zatrudnionych, h) organizowanie turniejów, zawodów, spotkań tematycznych mających na celu popularyzację wiedzy zawodowej oraz sprawdzanie poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych słuchaczy i kadry Szkoły, i) przekazywanie przełożonemu spostrzeżeń, sugestii, wniosków i propozycji zmierzających do modyfikacji wykorzystywanych metod oraz form służby, a także do zwiększenia efektywności działania komórki organizacyjnej i Szkoły, j) rozpatrywanie - w ramach posiadanych kompetencji - raportów, wniosków i problemów zgłaszanych pisemnie lub ustnie, jeżeli nastąpiło to z zachowaniem drogi służbowej, k) uczestniczenie w realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego poprzez:		

- kreowanie działań mających na celu wdrażanie nowoczesnych rozwiązań dydaktyczno-wychowawczych,
 - kierowanie działalnością policjantów komórki organizacyjnej na rzecz podnoszenia efektywności działań oraz rozwiązań metodycznych wykorzystywanych podczas realizacji zajęć dydaktycznych,
 - analizowanie zawartości merytorycznej i metodycznej programów szkolenia, a w razie konieczności przygotowywanie propozycji stosownych zmian,
 - kierowanie procesem tworzenia bazy środków dydaktycznych,
 - prowadzenie zajęć dydaktycznych w wymiarze określonym odrębnymi przepisami,
 - systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych i pedagogicznych oraz dbanie o utrzymanie sprawności fizycznej,
- l) prowadzenie działalności sprawozdawczej dotyczącej działalności komórki organizacyjnej,
- m) dokumentowanie działalności komórki organizacyjnej w zakresie:
- czasu służby i pracy podległych funkcjonariuszy oraz pracowników Policji, w formie list obecności, kart ewidencji czasu pracy i książek ewidencji wyjść w godzinach służbowych/pracy,
 - pensum dydaktycznego nauczycieli, w formie zestawień godzin zajęć dydaktycznych i dodatkowych oraz raportów służbowych o obniżeniu (cofnięcie obniżenia) pensum dydaktycznego,
 - odpraw służbowych komórki organizacyjnej, w formie protokolarza odpraw,
 - szkoleń w ramach doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy i pracowników komórki organizacyjnej, w formie list obecności, planów i programów zajęć, sprawozdań z wyjazdów szkoleniowych oraz sprawozdań z realizacji praktyk zawodowych,
 - hospitacji i kontroli zajęć, w formie arkuszy hospitacji i arkuszy kontroli zajęć dydaktycznych,
 - adaptacji zawodowej funkcjonariuszy, w formie teczki adaptacji zawodowej policjanta,
 - realizacji wyjazdów służbowych, w formie rejestru poleceń wyjazdów służbowych,
 - sprzętu i wyposażenia będącego w dyspozycji komórki organizacyjnej, w formie książki ewidencji sprzętu w użytkowaniu,
- n) współdziałanie z kierownikami innych komórek organizacyjnych w celu sprawnej i efektywnej realizacji zadań regulaminowych komórki organizacyjnej i Szkoły, a także przedstawicielami innych podmiotów w zakresie określonym przez przełożonego.
- 2) Planowanie służby i pracy podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:**
- a) sporządzanie rocznego planu pracy komórki organizacyjnej,
 - b) sporządzanie miesięcznych planów kontroli komórki organizacyjnej,
 - c) wyznaczanie funkcjonariuszy do realizacji zajęć dydaktycznych oraz komisji i zespołów zadaniowych,
 - d) ustalanie rozkładu czasu służby funkcjonariuszy i pracy pracowników Policji w granicach określonych odrębnymi przepisami,
 - e) decydowanie o okresowej nieobecności w służbie, udzielanie zwolnienia z zajęć służbowych w trybie określonym odrębnymi przepisami.
- 3) Organizowanie służby i pracy podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:**
- a) przeprowadzanie odpraw służbowych mających na celu przekazywanie poleceń wyższych przełożonych oraz informacji dotyczących planowanych działań komórki organizacyjnej i Szkoły,
 - b) zlecanie podwładnym zadań służbowych, w sposób odpowiadający ich indywidualnemu różnicowaniu w zakresie posiadanych umiejętności ogólnych i zawodowych, doświadczenia zawodowego i predyspozycji osobistych, a także z uwzględnieniem bieżącego obciążenia zadaniami,
 - c) przekazywanie poszczególnym funkcjonariuszom poleceń służbowych, w sposób uwzględniający cel i kolejność wykonywania poszczególnych zadań,
 - d) podejmowanie niezbędnych działań korygujących organizację i sposób realizacji zleconych podwładnym zadań oraz wpływających na optymalizację efektów ich działań,
 - e) opracowywanie i zapoznawanie podległych policjantów i pracowników z kartami opisu pracy na stanowisku.
- 4) Motywowanie podwładnych funkcjonariuszy i pracowników do efektywnej służby i pracy poprzez:**
- a) przeprowadzanie analizy bieżących działań funkcjonariuszy i pracowników komórki organizacyjnej w zakresie poziomu wykonawstwa planowanych działań,
 - b) opiniowanie oraz ocenianie bieżące i okresowe podwładnych,

<p>c) zasięganie opinii, przy rozwiązywaniu szczególnie złożonych problemów, najbardziej doświadczonych podwładnych w danej dziedzinie,</p> <p>d) podawanie do wiadomości podwładnych informacji o przestankach uwzględnianych w trakcie podejmowania decyzji o wyróżnieniu lub ukaraniu.</p> <p>5) Kontrolowanie służby podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:</p> <p>a) hospitacje i kontrole zajęć dydaktycznych,</p> <p>b) kontrole dokumentacji szkoleniowej,</p> <p>c) kontrole praktyk zawodowych,</p> <p>d) kontrole czasu rozpoczęcia i zakończenia służby oraz pracy,</p> <p>e) kontrole dyżurów dydaktycznych,</p> <p>f) kontrole egzaminów.</p> <p>6) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>1) Dostęp do akt osobowych podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>2) Prowadzenie właściwej polityki kadrowej w komórce organizacyjnej, zapewniającej efektywną realizację zadań.</p> <p>3) Przeprowadzanie kontroli przebiegu szkolenia na polecenie i w zakresie określonym przez Komendanta i Zastępcę Komendanta Szkoły dotyczących zadań wykonywanych przez komórkę organizacyjną.</p> <p>4) Kontrola i ocena pracy podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>5) Wnioskowanie w sprawach wyróżnień i kar dla podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>6) Podejmowanie decyzji w przedmiocie prawidłowego wykorzystania czasu służby/pracy podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>7) Przetwarzanie danych osobowych w zakresie wykonywanych zadań.</p> <p>8) Dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <p>1. Za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.</p> <p>2. Za poprawność i terminowość realizowanych zadań.</p> <p>3. Za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności dotyczących:</p> <p>a) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,</p> <p>b) ochrony danych osobowych,</p> <p>c) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,</p> <p>d) ochrony przeciwpożarowej.</p> <p>4. Za powierzone mienie.</p> <p>5. Za poziom i efektywność pracy kierowanej komórki organizacyjnej Szkoły oraz tworzenie warunków do sprawnej i efektywnej realizacji zadań.</p> <p>6. Za realizację zadań w zakresie szczególnych uprawnień.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi:</p> <p>- organami administracji rządowej i samorządowej, społecznością lokalną,</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi:</p> <p>- komórkami organizacyjnymi KGP, jednostkami organizacyjnymi Policji, a w szczególności jednostkami szkoleniowymi.</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenia:	wyższe z tytułem zawodowym magistra lub innym równorzędnym,	- kwalifikacje pedagogiczne, - wykształcenie wyższe prawnicze,
2) kwalifikacji zawodowych:	kwalifikacje zawodowe wyższe,	Kwalifikacje zawodowe wyższe,
3) stażu służby/pracy:	min. 5 lat służby w Policji,	min. 5 lat służby w Policji,
4) doświadczenia zawodowego:	min. 5 lat służby w policji,	- min. 5 lat służby w Policji, - staż pracy w zakresie kierowania zespołami ludzkimi,

5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> - organizowanie pracy własnej i zespołowej, - szybkie podejmowanie decyzji, - kierowanie i dowodzenie, - myślenie strategiczne, - znajomość przepisów i ich właściwa interpretacja, - kreatywność, - rozwiązywanie problemów, - operatywność, - odpowiedzialność. 	<ul style="list-style-type: none"> - innowacyjność, - operatywność,
13. Warunki pracy: <ul style="list-style-type: none"> - praca w pomieszczeniu zamkniętym, przy sztucznym i naturalnym oświetleniu, - podwyższona dyspozycyjność, - pełnienie służby w nienormowanych godzinach. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: <ul style="list-style-type: none"> - ocena realizacji zadań wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji oraz wzoru formularza opinii służbowej. 		
<p>(Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**)</p>	<p style="text-align: center;">Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania</p> <p style="text-align: center;">(Data i czytelny podpis policjanta/pracownika)</p>	

Wyk. w 3 egz.


Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku,

Egz. nr 2 – Zastępca Komendanta nadzorujący pion dydaktyczny,

Egz. nr 3 - Wydział Kadr,

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

	1. Rodzaj służby Policji: Wspomagająca	2. Komórka organizacyjna: Zakład Prawa
	3. Nazwa stanowiska: Starszy wykładowca	4. Rodzaj stanowiska:* Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: kierownikowi Zakładu Prawa, 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: mł. wykładowcę, wykładowcę, kierownika komórki organizacyjnej, 2) jest zastępowany przez: wykładowcę, młodszego wykładowcę.		
7. Cel stanowiska: właściwe pod względem merytorycznym i metodycznym przekazywanie wiedzy i kształcenie umiejętności słuchaczy zgodnie z obowiązującymi programami szkolenia.		
8. Zakres zadań/obowiązków: 1) Wykonywanie czynności służbowych wymagających specjalistycznych kwalifikacji, umiejętności organizatorskich lub o wysokim stopniu złożoności poprzez: a) koordynowanie prac zespołów zadaniowych, w szczególności w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> - realizacji przedsięwzięć związanych z opracowywaniem koncepcji i propozycji zawartości merytorycznej i metodycznej tworzonych programów szkolenia, - realizacji zadań dydaktycznych wynikających z prowadzenia pilotażowych edycji szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego, - budowania pakietów egzaminacyjnych, - rozbudowy bazy dydaktycznej, - organizacji seminariów, narad, warsztatów szkoleniowych, b) inicjowanie i propagowanie rozwiązań metodycznych mających na celu zwiększenie efektywności szkolenia słuchaczy oraz upracticznienie wykorzystywanych w zakładzie rozwiązań dydaktycznych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> - opracowywanie optymalnych koncepcji realizacji zajęć dydaktycznych, - propagowanie nowoczesnych form kształcenia, - propagowanie optymalnych metod nauczania, - wdrażanie optymalnych narzędzi oceny, - wdrażanie nowatorskich środków dydaktycznych, - opracowywanie wskazówek metodycznych na potrzeby kadry nauczającej, c) realizowanie zajęć pokazowych dla innych nauczycieli policyjnych, d) przeprowadzanie zakładowych narad merytorycznych i metodycznych, e) prowadzenie szkoleń doskonalenia zawodowego dotyczących wysoko specjalistycznych zagadnień zawodowych dla kadry Szkoły, a także policjantów z terenowych jednostek Policji, f) opracowywanie skryptów i poradników z zakresu zagadnień merytorycznych przypisanych komórce organizacyjnej, g) realizowanie zadań w ramach działania zespołów pedagogicznych kompanii, a w szczególności pełnienie funkcji przewodniczącego, i) przygotowywanie i realizowanie przedsięwzięć w formie turniejów podnoszących wiedzę oraz umiejętności zawodowe, j) wykonywanie zadań związanych z procesem adaptacji zawodowej nowoprzyjętych policjantów na stanowiska dydaktyczne.		

2) Realizowanie czynności analityczno-koncepcyjnych oraz projektowanie przedsięwzięć poprzez:

- a) wykonywanie zadań związanych z analizą zawartości merytorycznej i metodycznej obowiązujących programów szkoleń oraz przygotowywanie (w razie konieczności) propozycji stosownych zmian,
- b) przygotowywanie projektów przepisów oraz koncepcji przedsięwzięć w zakresie wykorzystywanych w Policji, Szkole i komórce organizacyjnej rozwiązań organizacyjnych,
- c) analizowanie, opiniowanie oraz opracowywanie stanowisk dotyczących wpływających do Szkoły i komórki organizacyjnej projektów aktów prawnych i koncepcji,
- d) analizowanie przydatności wykorzystywanych w komórce organizacyjnej narzędzi pomiaru dydaktycznego, pakietów egzaminacyjnych i środków dydaktycznych oraz zgłaszanie przełożonemu potrzeb ich modyfikacji wraz z projektami nowych rozwiązań.

3) Realizowanie czynności wykonawczych związanych z merytorycznym funkcjonowaniem komórki organizacyjnej poprzez:

- a) uczestniczenie w procesie dydaktyczno-wychowawczym realizowanym w Szkole, w tym:
 - bieżące zapoznawanie się z zawartością programów szkolenia celem określenia ogólnej strategii ich realizacji,
 - systematyczne przygotowywanie się do realizacji zajęć dydaktycznych w zakresie merytorycznym, metodycznym i organizacyjnym oraz sporządzanie i aktualizowanie konspektów do zajęć,
 - prowadzenie zajęć dydaktycznych, w wymiarze określonym odrębnymi przepisami,
 - bieżące dokonywanie oceny wiedzy, umiejętności, postaw i predyspozycji słuchaczy do realizacji zadań służbowych na określonych stanowiskach w Policji,
 - b) przygotowanie, realizowanie i obsługa zleconych komórce organizacyjnej przedsięwzięć na rzecz podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych,
 - c) systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych i pedagogicznych oraz poziomu pracy własnej, w szczególności poprzez samokształcenie, udział w praktykach terenowych i szkoleniach organizowanych przez podmioty policyjne i pozapolicyjne, a także utrzymanie sprawności fizycznej,
 - d) systematyczne współdziałanie z innymi funkcjonariuszami komórki organizacyjnej.
- 4) Wykonywanie doraźnych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.

9. Szczególne uprawnienia:

- 1) Wnoszenie uwag i postulatów dotyczących pracy dydaktycznej i stanu dyscypliny na posiedzeniach Zespołu Pedagogicznego jak również do swoich przełożonych.
- 2) Prawo do przetwarzania danych osobowych w zakresie wymaganym przez proces dydaktyczny.
- 3) Dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „tajne”.

10. Odpowiedzialność:

- 1) Za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami.
- 2) Za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności:
 - a) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,
 - b) ochrony danych osobowych,
 - c) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,
 - d) ochrony przeciwpożarowej,
 - e) dyscypliny pracy.
- 3) Za poprawność i terminowość realizowanych zadań
- 4) Za właściwą eksploatację powierzzonego mienia.

11. Współpraca:

- 1) **z podmiotami zewnętrznymi:**
organami administracji rządowej i samorządowej, społecznością lokalną.
- 2) **z podmiotami wewnętrznymi:**
komórkami organizacyjnymi KGP, jednostkami organizacyjnymi Policji, a w szczególności jednostkami szkoleniowymi.

12. Wymagania w zakresie:		Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenia:		wyższe z tytułem magistra,	Wyższe z tytułem magistra,
2) kwalifikacji zawodowych:		kwalifikacje zawodowe wyższe,	kwalifikacje zawodowe wyższe,
3) staż służby/pracy:		min. 5 lat służby w Policji,	staż służby 5 lat w Policji w komórkach organizacyjnych związanych merytorycznie z realizowanymi zadaniami,
4) doświadczenia zawodowego:		j.w.	j.w.
5) umiejętności:		- organizacja pracy własnej, - komunikowania się, - rozwiązywania problemów, - interpretacja przepisów, - egzekwowanie wymagań.	
13. Warunki pracy praca w warunkach naturalnych przy naturalnym i sztucznym oświetleniu.			
14. Kryteria oceny realizacji zadań: - ocena realizacji zadań wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji...			
		Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania	
Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego Komendantowi Policji**		Data i czytelny podpis policjanta/pracownika	

Wyk. w 3 egz.


Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – Zastępca Komendanta nadzorujący pion dydaktyczny

Egz. nr 3 – Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

	1. Rodzaj służby Policji: Wspomagająca	2. Komórka organizacyjna: Zakład Prawa
	3. Nazwa stanowiska: Wykładowca	4. Rodzaj stanowiska:* Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: kierownikowi Zakładu Prawa, 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: młodszego wykładowcę, wykładowcę, starszego wykładowcę, 2) jest zastępowany przez: starszego wykładowcę, wykładowcę, młodszego wykładowcę, instruktora.		
7. Cel stanowiska: właściwe pod względem merytorycznym i metodycznym przekazywanie wiedzy i kształcenie umiejętności słuchaczy zgodnie z obowiązującymi programami szkolenia.		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Realizowanie procesu dydaktyczno- wychowawczego Szkoły poprzez: <ol style="list-style-type: none"> bieżące zapoznawanie się z zawartością programów szkolenia celem określenia ogólnej strategii ich realizacji, systematyczne przygotowywanie się do realizacji zajęć dydaktycznych w zakresie merytorycznym, metodycznym i organizacyjnym oraz sporządzanie i aktualizowanie konspektów do zajęć, prowadzenie zajęć dydaktycznych, w wymiarze określonym odrębnymi przepisami, bieżące dokonywanie oceny wiedzy, umiejętności, postaw i predyspozycji słuchaczy do realizacji zadań służbowych na określonych stanowiskach w Policji, prowadzenie doskonalenia zawodowego dla kadry Szkoły, a także policjantów z terenowych jednostek Policji, opracowywanie skryptów i poradników z zakresu zagadnień merytorycznych przypisanych komórce organizacyjnej, realizowanie zadań oraz pełnienie powierzonych funkcji w ramach działania zespołów pedagogicznych kompanii, przygotowywanie i realizowanie przedsięwzięć w formie turniejów podnoszących wiedzę oraz umiejętności zawodowe, przygotowywanie, realizowanie i obsługa zleconych komórce organizacyjnej przedsięwzięć na rzecz podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych, wykonywanie zadań związanych z procesem adaptacji zawodowej nowoprzyjętych policjantów na stanowiska dydaktyczne. 2) Realizowanie czynności wykonawczych związanych z merytorycznym funkcjonowaniem komórki organizacyjnej poprzez: <ol style="list-style-type: none"> udział w pracach zespołów zadaniowych powoływanych decyzjami komendanta Szkoły lub poleceniami kierownika komórki organizacyjnej, wdrażanie rozwiązań metodycznych mających na celu zwiększenie efektywności szkolenia słuchaczy i upracticznienie rozwiązań dydaktycznych w komórce organizacyjnej, opracowywanie narzędzi pomiaru dydaktycznego, pakietów egzaminacyjnych i środków dydaktycznych, systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych i pedagogicznych oraz poziomu pracy własnej, w szczególności poprzez samokształcenie, udział w praktykach terenowych i szkoleniach organizowanych przez podmioty policyjne i pozapolicyjne, a także utrzymanie sprawności fizycznej, 		

<p>f) systematyczne współdziałanie z innymi funkcjonariuszami komórki organizacyjnej.</p> <p>3) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>4) wnoszenie uwag i postulatów dotyczących pracy dydaktycznej i stanu dyscypliny na posiedzenia Zespołu Pedagogicznego jak również do swoich przełożonych.</p> <p>5) prawo do przetwarzania danych osobowych w zakresie wymaganym przez proces dydaktyczny.</p> <p>6) dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <p>1) za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami.</p> <p>2) za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności:</p> <p>f) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,</p> <p>g) ochrony danych osobowych,</p> <p>h) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,</p> <p>i) ochrony przeciwpożarowej,</p> <p>j) dyscypliny pracy.</p> <p>3) za właściwą eksploatację powierzzonego mienia.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi: organami administracji rządowej i samorządowej, społecznością lokalną,</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi: komórkami organizacyjnymi KGP, jednostkami organizacyjnymi Policji, a w szczególności jednostkami szkoleniowymi.</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenie	Wyższe	wyższe prawnicze z tytułem magistra,
2) kwalifikacji zawodowych:	kwalifikacje zawodowe wyższe,	kwalifikacje zawodowe wyższe
3) staż służby/pracy	min. 5 lat służby w Policji	staż służby 5 lat w Policji w komórkach organizacyjnych związanych merytorycznie z realizowanymi zadaniami,
4) doświadczenia zawodowego:	jw.	jw.
5) umiejętności:	- organizacja pracy własnej, - komunikowania się, - interpretacja przepisów, - egzekwowanie wymagań.	
<p>13. Warunki pracy praca w warunkach naturalnych przy sztucznym i naturalnym oświetleniu.</p>		
<p>14. Kryteria oceny realizacji zadań: wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji...</p>		
<p>Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**</p>		<p>Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania</p> <p>Data i czytelny podpis policjanta/pracownika</p>

Wyk. w 3 egz.


Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – kierownik komórki organizacyjnej

Egz. nr 3 – Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

	1. Rodzaj służby Policji: Wspomagająca	2. Komórka organizacyjna: Wydział Prezydialny
	3. Nazwa stanowiska: Ekspert	4. Rodzaj stanowiska: Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: naczelnikowi Wydziału Prezydialnego, 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: osobę zastępowaną i zakres zastępstwa wyznacza doraźnie naczelnik Wydziału Prezydialnego, 2) jest zastępowany przez: osobę zastępującą i zakres zastępstwa wyznacza doraźnie naczelnik Wydziału Prezydialnego.		
7. Cel stanowiska: Promocja wizerunku Szkoły za pośrednictwem środków masowego przekazu; realizacja zadań związanych z udostępnianiem informacji publicznej.		
8. Zakres zadań/obowiązków: <ol style="list-style-type: none"> 1) Informowanie opinii publicznej za pośrednictwem środków masowego przekazu (lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich – w granicach kompetencji) o działaniach podejmowanych przez komendanta oraz zamierzeniach i przedsięwzięciach realizowanych przez Szkołę; promocja wizerunku Szkoły. 2) Opracowywanie informacji tekstowych i komunikatów prasowych prezentujących działalność Szkoły, przekazywanie ich do wykorzystania przez media; przygotowywanie bieżących informacji na stronę internetową Szkoły, zgodnie z zakresem odpowiedzialności. 3) Udzielanie informacji środkom masowego przekazu w zakresie zgłaszanych pytań, problemów i zagadnień dotyczących funkcjonowania Szkoły oraz udzielanie odpowiedzi na krytykę prasową. 4) Obsługa prasowo-informacyjna przedsięwzięć realizowanych przez Szkołę, organizowanie pobytu dziennikarzy. 5) Utrzymywanie kontaktów i współpraca z rzecznikami prasowymi jednostek Policji, Wydziałem Prasowym KGP (w miarę potrzeb), redakcją miesięcznika „Policja 997”, redakcją strony internetowej KGP. 6) Inicjowanie i odbywanie z dziennikarzami rozmów informacyjnych i inspirujących publikacje związane z działalnością Szkoły. 7) Monitorowanie środków masowego przekazu pod kątem informacji dotyczących Szkoły; gromadzenie informacji prasowych nt. Szkoły. 8) Realizacja zadań związanych z udostępnianiem informacji publicznej oraz prowadzenie strony podmiotowej BIP. 9) Współpraca z instytucjami publicznymi oraz innymi podmiotami zewnętrznymi, m. in. w zakresie promocji działalności Szkoły i realizacji wspólnych przedsięwzięć; udział w przedsięwzięciach służących promocji Szkoły, realizowanych przez komórki organizacyjne. 10) Znajomość regulacji prawnych dotyczących Policji, aktów prawnych komendanta Szkoły oraz innych przepisów z zakresu realizowanych zadań. 11) Monitorowanie i analizowanie zmian w przepisach prawa pod kątem realizowanych zadań; inicjowanie nowych uregulowań, opracowywanie projektów aktów prawnych oraz zmian w obowiązujących wewnętrznych aktach prawnych. 12) Opiniowanie projektów aktów prawnych przygotowanych przez komórki organizacyjne, w zakresie 		

<p>zleconym przez naczelnika Wydziału, dokonywanie uzgodnień w fazie projektowania przepisów komendanta Szkoły.</p> <p>13) Opiniowanie projektów aktów prawnych podmiotów zewnętrznych wpływających do Szkoły oraz projektów aktów prawnych komendanta Szkoły, w przypadku gdy komórką wiodącą jest Wydział Prezydencki.</p> <p>14) Organizacja obchodów świąt państwowych i resortowych, imprez, spotkań, wizyt itp. (w tym opracowywanie list gości, zaproszeń, scenariuszy).</p> <p>15) Realizacja zadań z obszaru współpracy międzynarodowej zleconych przez naczelnika Wydziału przy współpracy ze specjalistą 1.</p> <p>16) Przygotowywanie wystąpień i materiałów na potrzeby komendanta Szkoły.</p> <p>17) Prowadzenie dokumentacji doskonalenia lokalnego grupy szkoleniowej.</p> <p>18) Opracowywanie projektów dokumentów służbowych.</p> <p>19) Gromadzenie, przechowywanie i archiwizowanie dokumentacji związanej z realizowanymi zadaniami.</p> <p>20) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz innych zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie Wydziału.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>1) Reprezentowanie Szkoły w zakresie wynikającym z realizacji zleconych zadań; udzielanie informacji przedstawicielom środków masowego przekazu.</p> <p>2) Dostęp do informacji, zbiorów dokumentów w zakresie wynikającym z realizacji zadań.</p> <p>3) Poświadczenie bezpieczeństwa o klauzuli „tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność za:</p> <p>1) Realizację polityki informacyjnej i promocję wizerunku Szkoły, w zakresie wynikającym z posiadanych uprawnień.</p> <p>2) Poziom merytoryczny i terminowość realizowanych zadań.</p> <p>3) Zabezpieczenie danych i dokumentów przed utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem.</p> <p>4) Przestrzeganie przepisów z zakresu: ochrony informacji niejawnych, ochrony danych osobowych, prawa prasowego, prawa autorskiego, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej.</p> <p>5) Wyposażenie stanowiska pracy, użytkowany sprzęt i mienie.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi: środki masowego przekazu, instytucje publiczne, pozostałe podmioty zewnętrzne,</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi: właściwe komórki organizacyjne KGP, jednostek organizacyjnych Policji, w szczególności jednostek szkoleniowych.</p>		
<p>12. Wymagania w zakresie:</p>		
1) wykształcenia:	Niezbędne: wyższe z tytułem magistra	Pożądane: podyplomowe z zakresu public relations
2) kwalifikacji zawodowych:	kwalfikacje zawodowe wyższe	Kwalifikacje zawodowe wyższe
3) stażu służby/pracy:	min. 4 lata służby w Policji	min. 4 lata służby w Policji
4) doświadczenia zawodowego:	jw.	jw.
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> – komunikowanie się – umiejętność nawiązywania kontaktów oraz współpracy – planowanie i organizacji pracy własnej – analiza, synteza, wnioskowanie – organizacyjne – interpretacja przepisów – redakcyjne – rozwiązywanie problemów – działanie w sytuacjach kryzysowych 	<ul style="list-style-type: none"> – operatywność – znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego – ocena sytuacji i jej interpretacja

13. Warunki pracy: - praca w warunkach normalnych, - praca przy monitorze ekranowym powyżej 4 godzin dobowego wymiaru czasu pracy, - praca w pomieszczeniu zamkniętym przy naturalnym i sztucznym oświetleniu.	
14. Kryteria oceny realizacji zadań: kryteria oceny wynikające z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji ... oraz poziom merytoryczny realizowanych zadań, odpowiedzialność, inicjatywa, operatywność.	
	Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania
Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego Komendantowi Policji	Data i czytelny podpis policjanta/pracownika

Wyk. w 3 egz.


Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – Zastępca Komendanta nadzorujący pion dydaktyczny

Egz. nr 3 - Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

	1. Rodzaj służby Policji: Wspomagająca	2. Komórka organizacyjna: Wydział Prezydialny Zespół ds. Kontroli
	3. Nazwa stanowiska: Asystent 1	4. Rodzaj stanowiska: Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: naczelnikowi Wydziału Prezydialnego, 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: asystenta 2, specjalistę 1, 2) jest zastępowany przez: asystenta 2.		
7. Cel stanowiska: Zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz prowadzenie postępowań powypadkowych.		
8. Zakres zadań/obowiązków: 1) Systematyczna kontrola warunków pracy, przestrzegania przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. 2) Opracowywanie planów i programów kontroli bhp; sporządzenie sprawozdań, formułowanie zaleceń pokontrolnych, sprawowanie nadzoru nad ich realizacją. 3) Informowanie komendanta Szkoły o stanie bhp oraz źródłach stwierdzonych zagrożeń zawodowych wraz z wnioskami dotyczącymi ich usunięcia. 4) Sporządzanie i przedstawianie komendantowi Szkoły, co najmniej raz w roku, okresowych analiz zawierających propozycje przedsięwzięć technicznych i organizacyjnych zapobiegających zagrożeniom życia i zdrowia pracowników oraz poprawy warunków pracy. 5) Zgłaszanie wniosków oraz opracowywanie planów poprawy warunków bhp i kontrola ich realizacji. 6) Inicjowanie i opracowywanie wewnętrznych aktów prawnych, regulaminów i instrukcji dotyczących bhp; monitorowanie zmian w regulacjach prawnych. 7) Opracowywanie szczegółowych instrukcji dotyczących bhp na poszczególnych stanowiskach pracy. 8) Udział w opracowywaniu planów modernizacji Szkoły; przedstawianie propozycji dotyczących uwzględniania w planach rozwiązań techniczno - organizacyjnych służących poprawie bezpieczeństwa i higieny pracy. 9) Udział w ocenie założeń i dokumentacji przedsięwzięć modernizacyjnych oraz inwestycyjnych w Szkole, zgłaszanie wniosków dotyczących uwzględnienia w nich wymagań bhp. 10) Udział w przekazywaniu do użytku nowo wybudowanych lub przebudowywanych obiektów, w których przewiduje się pomieszczenia pracy oraz urządzeń mających wpływ na warunki pracy i bezpieczeństwo pracowników. 11) Udział w ustalaniu okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy (w służbie), opracowywanie wniosków wynikających z badania przyczyn i okoliczności wypadków, kontrola realizacji wniosków oraz wykonywanie innych czynności związanych z prowadzeniem postępowań powypadkowych. 12) Prowadzenie rejestrów, kompletowanie i przekazywanie dokumentów dot. wypadków przy pracy, stwierdzonych chorób zawodowych, a także przechowywanie wyników badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy. 13) Organizowanie i realizacja szkoleń z zakresu bhp. 14) Współpraca z laboratoriami upoważnionymi do dokonywania badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia lub warunków uciążliwych występujących w środowisku pracy, w zakresie organizowania badań i pomiarów oraz sposobów ochrony pracowników przed tymi czynnikami lub warun-		

<p>kami.</p> <p>15) Dokonywanie oceny ryzyka zawodowego, które wiąże się z wykonywaną pracą.</p> <p>16) Współdziałanie ze społecznym inspektorem pracy oraz organizacjami związkowymi w podejmowaniu przez nie działań mających na celu przestrzeganie przepisów oraz zasad bhp (zgodnie z odrębnymi przepisami).</p> <p>17) Doradztwo w zakresie przepisów, zasad bhp oraz w zakresie organizacji i metod pracy na stanowiskach, na których występują czynniki niebezpieczne, szkodliwe dla zdrowia lub warunki uciążliwe oraz doboru właściwych środków ochrony zbiorowej i indywidualnej.</p> <p>18) Uczestniczenie w pracach stałej komisji ds. bhp.</p> <p>19) Inicjowanie i rozwijanie w Szkole różnych form popularyzacji problematyki bhp oraz ergonomii.</p> <p>20) Archiwizowanie dokumentacji związanej z realizowanymi zadaniami.</p> <p>21) Wykonywanie innych zadań związanych merytorycznie z pracą na zajmowanym stanowisku oraz innych zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie Wydziału.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>1) Przeprowadzanie kontroli stanu bhp, przestrzegania zasad oraz przepisów.</p> <p>2) Dostęp do nośników informacji i zbiorów dokumentów z zakresu spraw związanych z bhp i ppoż.</p> <p>3) Występowanie do kierowników komórek organizacyjnych Szkoły z zaleceniami usunięcia stwierdzonych zagrożeń bhp, ppoż. w zakresie należącym do ich kompetencji.</p> <p>4) Występowanie do komendanta Szkoły z wnioskami o zastosowanie sankcji wobec osób naruszających przepisy bhp i ppoż.</p> <p>5) Niezwłoczne wstrzymanie pracy maszyn lub innych urządzeń technicznych w razie wystąpienia bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia pracownika bądź naruszenia przepisów bhp czy ppoż. przez pracownika.</p> <p>6) W przypadku drastycznego naruszenia przepisów bhp i ppoż. na terenie Szkoły, doraźne wydawanie pracownikom i słuchaczom Szkoły poleceń zmierzających do natychmiastowego usunięcia zagrożenia.</p> <p>7) Poświadczenie bezpieczeństwa o klauzuli „tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność za:</p> <p>1) Stan bezpieczeństwa i higieny pracy w Szkole.</p> <p>2) Wdrażanie i egzekwowanie stosowania przepisów i zasad bhp.</p> <p>3) Poziom merytoryczny i terminowość realizowanych zadań.</p> <p>4) Przestrzeganie przepisów z zakresu: ochrony informacji niejawnych, ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej.</p> <p>5) Wyposażenie stanowiska pracy, użytkowane mienie.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi: instytucje i osoby fizyczne w zakresie realizowanych zadań,</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi: kierownicy komórek organizacyjnych, właściwe komórki organizacyjne KGP, jednostek Policji, jednostek szkoleniowych.</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenia:	Średnie	Wyższe
2) kwalifikacji zawodowych:	kwalifikacje zawodowe specjalistyczne w odpowiedniej specjalności lub podstawowe	kwalifikacje zawodowe specjalistyczne w odpowiedniej specjalności lub podstawowe
3) stażu służby/pracy:	min. 3 lat służby w Policji przy wykształceniu średnim i kwalifikacjach zawodowych specjalistycznych i podstawowych	min. 2 lata służby w Policji przy wykształceniu wyższym i kwalifikacjach specjalistycznych zawodowych specjalistycznych w odpowiedniej specjalności lub podstawowych
4) doświadczenia zawodowego:	jw.	jw.
5) umiejętności:	- egzekwowanie przepisów - ocena sytuacji i szybkie podejmowanie decyzji - interpretacja przepisów dot.	- radzenie sobie w sytuacjach trudnych - rozwiązywanie problemów - operatywność

	ochrony ppoż. i bhp - analiza i wnioskowanie - komunikowanie się - planowanie i organizacja pracy własnej - umiejętność przewidywania	- obsługa sprzętu komputerowego
13. Warunki pracy: - praca w warunkach normalnych, - praca przy monitorze ekranowym, - praca w pomieszczeniu zamkniętym przy naturalnym i sztucznym oświetleniu.		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: kryteria oceny wynikające z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji ... oraz poziom merytoryczny realizowanych zadań, odpowiedzialność, terminowość, stanowczość w egzekwowaniu przestrzegania przepisów, dokładność.		
	Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania	
Data i podpis kierownika komórki organizacyjnej	Data i czytelny podpis policjanta/pracownika	

Wyk. w 3 egz.
 Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku
 Egz. nr 2 – Zastępca Komendanta nadzorujący pion dydaktyczny
 Egz. nr 3 - Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

Komenda Powiatowa Policji w	1. Rodzaj służby Policji: Kryminalna	2. Komórka organizacyjna: Wydział Dochodzeniowo-Śledczy
	3. Nazwa stanowiska: Naczelnik Wydziału	4. Rodzaj stanowiska: Policyjne
<p>5. Podległość służbowa:</p> <p>1) stanowisko podlega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - komendantowi Powiatowemu Policji, - w zakresie bieżącej realizacji zadań i czynności służbowych stanowisko nadzoruje zastępca komendanta ds. kryminalnych, <p>2) stanowisku podlega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - funkcjonariusze Wydziału – 27 stanowisk oraz pracownicy Policji – 2 stanowiska. 		
<p>6. Zastępstwa:</p> <p>1) zastępuje: doraźnie wyznacza Komendant lub Zastępca Komendanta ds. kryminalnych,</p> <p>2) jest zastępowany przez: zastępcę naczelnika Wydziału lub osobę wyznaczoną przez Komendanta lub zastępcę Komendanta ds. kryminalnych.</p>		
<p>7. Cel stanowiska: Planowanie, inicjowanie, organizowanie służby i pracy oraz motywowanie i kontrolowanie podległych policjantów oraz pracowników w zakresie wykonawstwa zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną.</p>		
<p>8. Zakres zadań i obowiązków:</p> <p>1) Kierowanie komórką organizacyjną poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) kształtowanie porządku organizacyjnego w sposób umożliwiający sprawne i efektywne realizowanie zadań służbowych, b) sprawowanie nadzoru nad całokształtem czynności procesowych realizowanych przez policjantów i pracowników wydziału, w tym: dochodzeń w niezbędnym zakresie, dochodzeń i śledztw powierzonych w całości lub w części, postępowań sprawdzających oraz innych zleconych czynności procesowych, c) sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad zawiłymi postępowaniami przygotowawczymi, w szczególności prowadzonymi w sprawach o zabójstwo, napady z bronią palną lub o szczególnym wydzwieńku społecznym, w szczególności poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - osobiste kierowanie czynnościami grup operacyjno-dochodzeniowych na miejscu zdarzenia, - osobisty udział w wykonywaniu czynności procesowych na miejscu poważnych przestępstw, - zapoznawanie się z przekazanymi do wydziału materiałami i korespondencją oraz dekretowanie jej na poszczególne zespoły lub pracowników, z ramowym określeniem zakresu i sposobu załatwienia sprawy, - osobiste zatwierdzanie planów czynności w sprawach wieloprezedmiotowych i wielopodmiotowych oraz o poważne przestępstwa kryminalne, d) nadzór nad prawidłowym i terminowym obiegiem korespondencji oraz dokumentacji w kierowanej komórce organizacyjnej, w szczególności nad rytmicznością prowadzonych postępowań przygotowawczych oraz przestrzeganiem terminów określonych przez obowiązujące przepisy prawa i przepisy resortowe, jak też inne wytyczone przez przełożonych, e) sprawowanie nadzoru nad pracą zespołu techniki kryminalistycznej, zespołu statystyki, magazynu dowodów rzeczowych, specjalisty ds. kontroli i nadzoru oraz pracą sekretariatu wydziału, w szczególności: w zakresie przestrzegania zasad obowiązujących przy ewidencji postępowań przygotowawczych, dowodów rzeczowych oraz czynności rejestracyjno-sprawdzających osób podejrzanych, miejsc i innych podmiotów jak i zaistniałych przestępstw, 		

- f) koordynowanie realizacji czynności procesowych w zakresie przestępczości na terenie powiatu oraz udzielanie wsparcia i niezbędnej pomocy jednostkom podległym KPP,
 - g) podejmowanie decyzji rozstrzygających zasadnicze problemy wynikające z bieżącego funkcjonowania komórki organizacyjnej,
 - h) stosowanie różnych form nadzoru służbowego, zapewniających bieżącą informację o działalności komórki organizacyjnej oraz poszczególnych jej funkcjonariuszach i pracownikach, a także sposobach i zakresie wykorzystania sprzętu oraz wyposażenia będącego w dyspozycji komórki organizacyjnej, w szczególności zmierzających do zwiększenia efektywności pracy procesowej oraz maksymalne wykorzystanie metod i środków techniki kryminalistycznej oraz źródeł dowodowych,
 - i) inicjowanie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych mających na celu usprawnienie działalności komórki organizacyjnej,
 - j) przekazywanie przełożonemu spostrzeżeń, sugestii, wniosków i propozycji zmierzających do modyfikacji wykorzystywanych metod oraz form służby, a także do zwiększenia efektywności działania komórki organizacyjnej oraz KPP, w szczególności w zakresie wszelkich spostrzeżeń mających negatywny wpływ na prawidłowy przebieg prowadzonych postępowań przygotowawczych w celu eliminacji przyczyn,
 - k) rozpatrywanie - w ramach posiadanych kompetencji - raportów, wniosków i problemów zgłaszanych pisemnie lub ustnie, jeżeli nastąpiło to z zachowaniem drogi służbowej,
 - l) systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych oraz dbanie o utrzymanie sprawności fizycznej,
 - m) prowadzenie działalności sprawozdawczej dotyczącej działalności komórki organizacyjnej,
 - n) dokumentowanie działalności komórki organizacyjnej w zakresie:
 - czasu służby i pracy podległych funkcjonariuszy oraz pracowników Policji, w formie list obecności, kart ewidencji czasu pracy i książek ewidencji wyjść w godzinach służbowych/pracy,
 - odpraw służbowych komórki organizacyjnej, w formie protokolarza odpraw,
 - szkoleń w ramach doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy i pracowników komórki organizacyjnej, w formie list obecności, planów i programów zajęć, sprawozdań z wyjazdów szkoleniowych,
 - realizacji wyjazdów służbowych, w formie rejestru poleceń wyjazdów służbowych,
 - sprzętu i wyposażenia będącego w dyspozycji komórki organizacyjnej, w formie książki ewidencji sprzętu w użytkowaniu,
 - o) współdziałanie z kierownikami innych komórek organizacyjnych w celu sprawnej i efektywnej realizacji zadań regulaminowych komórki organizacyjnej i KPP, a także przedstawicielami innych podmiotów w zakresie określonym przez przełożonego.
- 2) Planowanie służby i pracy podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:**
- a) ustalanie rozkładu czasu służby funkcjonariuszy i pracy pracowników Policji w granicach określonych odrębnymi przepisami, w tym miesięcznych grafików dyżurów,
 - b) decydowanie o okresowej nieobecności w służbie, udzielanie zwolnienia z zajęć służbowych w trybie określonym odrębnymi przepisami.
- 3) Organizowanie służby i pracy podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:**
- a) pełnienie dyżurów z ramienia średniego szczebla kierowniczego, w trakcie których organizuje działania i kieruje pracą jednostki,
 - b) przeprowadzanie odpraw służbowych mających na celu przekazywanie poleceń wyższych przełożonych oraz informacji dotyczących planowanych działań komórki organizacyjnej i KPP,
 - c) zlecanie podwładnym zadań służbowych, w sposób odpowiadający ich indywidualnemu różnicowaniu w zakresie posiadanych umiejętności ogólnych i zawodowych, doświadczenia zawodowego i predyspozycji osobistych, a także z uwzględnieniem bieżącego obciążenia zadaniami,
 - d) przekazywanie poszczególnym funkcjonariuszom poleceń służbowych, w sposób uwzględniający cel i kolejność wykonywania poszczególnych zadań,
 - e) podejmowanie niezbędnych działań korygujących organizację i sposób realizacji zleconych podwładnym zadań oraz wpływających na optymalizację efektów ich działań,
 - f) opracowywanie i zapoznawanie podległych policjantów i pracowników z kartami opisu pracy na stanowisku.
- 4) Motywowanie podwładnych funkcjonariuszy i pracowników do efektywnej służby i pracy poprzez:**
- a) przeprowadzanie analizy bieżących działań funkcjonariuszy i pracowników komórki organizacyjnej w zakresie poziomu wykonawstwa planowanych działań,
 - b) opiniowanie oraz ocenianie bieżące i okresowe podwładnych,

<p>c) zasięganie opinii, przy rozwiązywaniu szczególnie złożonych problemów, najbardziej doświadczonych podwładnych w danej dziedzinie,</p> <p>d) podawanie do wiadomości podwładnych informacji o przesłankach uwzględnianych w trakcie podejmowania decyzji o wyróżnieniu lub ukaraniu.</p> <p>5) Kontrolowanie służby podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:</p> <p>a) kontrole dokumentacji prowadzonych postępowań przygotowawczych,</p> <p>b) kontrole czasu rozpoczęcia i zakończenia służby oraz pracy,</p> <p>c) kontrole sposobu i prawidłowości rejestracji kryminalnej,</p> <p>d) kontrole przestrzegania tajemnicy państwowej i służbowej, obowiązujących przepisów, dyscypliny służbowej i etyki zawodu,</p> <p>e) kontrole (raz w kwartale) ewidencji wykonywanych czynności służbowych i osiągniętych efektów pracy dokumentowanych w zeszytach „Fotografia dnia”,</p> <p>6) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>1) Dostęp do akt osobowych podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>2) Prowadzenie właściwej polityki kadrowej w komórce organizacyjnej, zapewniającej efektywną realizację zadań.</p> <p>3) Przeprowadzanie kontroli realizacji czynności procesowych przez podległych funkcjonariuszy, a także kontroli dotyczących zadań wykonywanych przez komórkę organizacyjną na polecenie i w zakresie określonym przez Komendanta lub Zastępcę Komendanta ds. kryminalnych.</p> <p>4) Kontrola i ocena pracy, dyscypliny służbowej, stosowania zasad etyki zawodowej, praworządności, przestrzegania tajemnicy państwowej i służbowej przez podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>5) Wnioskowanie w sprawach wyróżnień i kar dla podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>6) Podejmowanie decyzji w przedmiocie prawidłowego wykorzystania czasu służby/pracy podległych funkcjonariuszy i pracowników.</p> <p>7) Przetwarzanie danych osobowych w zakresie wykonywanych zadań.</p> <p>8) Dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „ściśle tajne”.</p>
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <p>1) Za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.</p> <p>2) Za osiągnięte przez podległych policjantów wyniki w zakresie prowadzonych spraw, postępowań przygotowawczych i dyscypliny służbowej.</p> <p>3) Za poprawność i terminowość realizowanych zadań, w szczególności w zakresie prowadzonych spraw procesowych przez funkcjonariuszy wydziału, terminowość oraz zgodność podejmowanych czynności i działań z przepisami prawa.</p> <p>4) Za prawidłowe funkcjonowanie rejestru śledztw i dochodzeń, magazynu dowodów rzeczowych.</p> <p>5) Za prawidłowe funkcjonowanie i wprowadzanie danych do systemów informatycznych (m.in. TEMIDY).</p> <p>6) Za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności dotyczących:</p> <p>a) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,</p> <p>b) ochrony danych osobowych,</p> <p>c) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,</p> <p>d) ochrony przeciwpożarowej.</p> <p>4) Za powierzone mienie.</p> <p>5) Za poziom i efektywność pracy kierowanej komórki organizacyjnej oraz tworzenie warunków do sprawnej i efektywnej realizacji zadań.</p> <p>6) Za realizację zadań w zakresie szczególnych uprawnień.</p>
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prokuraturą Rejonową i Sądami Rejonowymi w, i oraz innymi organami administracji państwowej, rządowej i samorządowej, w tym między innymi z Urzędem Kontroli Skarbowej, Urzędem Skarbowym, Urzędem Celnym, Strażą Miejską, ZUS, agencjami ubezpieczeniowymi oraz innymi instytucjami umożliwiającymi prawidłowe wykonywanie zadań z zakresu pracy dochodzeniowo – śledczej, a także społecznością lokalną,

2) z podmiotami wewnętrznymi:		
<ul style="list-style-type: none"> Wydziałem Dochodzeniowo – Śledczym, Laboratorium Kryminalistycznym, Wydziałem Kryminalnym KWP w w zakresie pracy dochodzeniowo – śledczej, współpracuje z Wydziałem d/w z Przeszłością Gospodarczą, Wydziałem Kryminalnym, Wydziałem Ruchu Drogowego, Wydziałem Prewencji, zespołem d/s Nieletnich i Dzielnicowymi KPP w ... 		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenia:	wyższe z tytułem zawodowym magistra lub innym równorzędnym,	- wykształcenie wyższe prawnicze,
2) kwalifikacji zawodowych:	Kwalifikacje zawodowe wyższe,	Kwalifikacje zawodowe wyższe,
3) stażu służby/pracy:	min. 3 lat służby w Policji,	min. 10 lat służby w Policji,
4) doświadczenia zawodowego:	min. 3 lat służby w Policji na stanowiskach w pionie dochodzeniowo-śledczym	- min. 3 lat służby w Policji na stanowiskach związanych z pracą operacyjną, - staż pracy w zakresie kierowania zespołami ludzkimi,
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> - organizowanie pracy własnej i zespołowej, - samodzielność, - analizy i syntezy, - koordynowania, - komunikowania się, - przewidywania, - szybkie podejmowanie decyzji, - kierowanie i dowodzenie, - myślenie strategiczne, - znajomość przepisów, procedur i umiejętność ich właściwej interpretacji i stosowania, - oceniania, - rozwiązywanie problemów, - operatywność, - odpowiedzialność 	<ul style="list-style-type: none"> - innowacyjność, - operatywność, - kreatywność, - myślenie strategiczne
13. Warunki pracy:		
<ul style="list-style-type: none"> a) praca w pomieszczeniu zamkniętym, przy sztucznym i naturalnym oświetleniu, b) podwyższona dyspozycyjność, c) pełnienie służby w systemie zmianowym oraz w nienormowanych godzinach. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań:		
- ocena realizacji zadań wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji oraz wzoru formularza opinii służbowej.		
		Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania
(Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**)		(Data i czytelny podpis policjanta/pracownika)

Wyk. w 3 egz.

Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – Zastępca Komendanta ds. kryminalnych

Egz. nr 3 - Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

Komenda Powiatowa Policji w	1. Rodzaj służby Policji: Prewencyjna	2. Komórka organizacyjna: Wydziału Prewencji - Zespół Dyżurnych
	3. Nazwa stanowiska: Dyżurny	4. Rodzaj stanowiska:* Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: Naczelnikowi Wydziału Prewencji 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: dyżurnego, zastępcę dyżurnego 2) jest zastępowany przez: dyżurnego, zastępcę dyżurnego		
7. Cel stanowiska: Zapewnienie ciągłości funkcjonowania stanowiska kierowania w celu realizacji zadań związanych z właściwą reakcją Policji na zgłoszone zdarzenia		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Realizowanie zadań związanych z ciągłością funkcjonowania stanowiska kierowania jednostki Policji poprzez: <ol style="list-style-type: none"> kierowanie pracą jednostki oraz siłami i środkami będącymi w dyspozycji jednostki, pod nieobecność kierownictwa, zapewnienie bieżącej gotowości jednostki i sił będących w jego dyspozycji do realizacji ustawowych zadań Policji, zapewnienie właściwej reakcji na zgłoszone zdarzenia, realizowanie poleceń dyżurnego jednostki Policji wyższego szczebla i współdziałanie z dyżurnymi innych jednostek Policji, współpraca z podmiotami pozapolicyjnymi, ogłaszanie alarmów stanów osobowych w jednostkach organizacyjnych Policji, przestrzeganie procedur zawartych w dokumentacji i planach alarmowych, monitorowanie bezpieczeństwa i porządku publicznego na terenie podległym jednostce, poprawne dokumentowanie, rejestrowanie w systemach informatycznych wykorzystania sił i środków policyjnych, przebiegu służby, zgłoszonych zdarzeń, interwencji, informacji o podjętych działaniach policyjnych nadzorowanie obiegu informacji o zdarzeniach na terenie działania KPP, przyjmowanie i dokumentowanie informacji o podjętych działaniach policyjnych i ich wynikach, utrzymywanie łączności z policjantami skierowanymi do służby, przyjmowanie od obywateli i dokumentowanie wszelkich informacji (zgłoszeń) o zdarzeniach i zagrożeniach bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz natychmiastowe przekazywanie ich właściwym służbom, informowanie kierownictwa jednostki o ważniejszych wydarzeniach, nadzór nad opracowaniem i przekazywaniem do KWP w meldunków (informacji) o zdarzeniach i wynikach podjętych działania, przyjmowanie korespondencji faksowej, dalekopisowej oraz w pilnych przypadkach natychmiastowe zawiadamianie adresatów, 		

<p>p) obsługa stanowiska SUŁTeIP Poufne i przestrzeganie przepisów bezpiecznej jego eksploatacji,</p> <p>q) koordynowanie działań policyjnych na miejscu zdarzenia, w tym zapewnienie udziału Prokuratora w sytuacjach przewidzianych w kpk i innych aktach prawnych,</p> <p>r) kierowanie przedsięwzięciami jednostki w wypadku zgłoszenia informacji o zdarzeniu nadzwyczajnym, zagrożeniu bezpieczeństwa, zakłóceniu porządku publicznego lub konieczności rozwinięcia działań pościgowo-blokadowych do czasu przekazania tych funkcji dowódcy działań,</p> <p>s) niezwłocznie informowanie naczelnika Wydziału oraz Kierownictwa Komendy o wszelkich spostrzeżeniach mających negatywny wpływ na prawidłowy przebieg służby (w celu eliminowania stwierdzonych nieprawidłowości).</p> <p>3) Realizowanie czynności wykonawczych związanych z merytorycznym funkcjonowaniem komórki organizacyjnej poprzez:</p> <p>a) udział w pracach zespołów zadaniowych powoływanych decyzjami komendanta Powiatowego, jego zastępcę lub naczelnika Wydziału Prewencji,</p> <p>b) systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych oraz poziomu pracy własnej, w szczególności poprzez samokształcenie, udział w szkoleniach organizowanych przez podmioty policyjne i pozapolicyjne, a także utrzymanie sprawności fizycznej,</p> <p>c) systematyczne współdziałanie z innymi funkcjonariuszami komórki organizacyjnej, w tym kierowanie obsadą stanowiska kierowania.</p> <p>3) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>7) prawo do dostępu do policyjnych i pozapolicyjnych baz danych,</p> <p>8) prawo na obsługi urządzeń do pracy szyfrowej, SUŁTeIP(Poufne),</p> <p>9) zwracania się do przełożonego o pomoc w przeprowadzaniu skomplikowanych czynności służbowych w prowadzonych postępowaniach przygotowawczych, trudności w interpretacji poszczególnych przepisów lub zdarzeń oraz sporządzaniu w tym zakresie stosownej dokumentacji,</p> <p>10) dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „ściśle tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <p>3) za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami.</p> <p>4) za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności:</p> <p>k) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,</p> <p>l) ochrony danych osobowych,</p> <p>m) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,</p> <p>n) ochrony przeciwpożarowej,</p> <p>o) dyscypliny pracy.</p> <p>3) za właściwą eksploatację powierzonego mienia.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi: organami administracji państwowej i samorządowej, w szczególności: z Prokuraturą, Sądem, Urzędem Celnym, Starostwem Powiatowym, Sanepidem, Urzędem Miejskim, Strażą Miejską, Strażą Gminą, Strażą Pożarną, Pogotowiem Ratunkowym, Służbą Ochrony Kolei, Powiatowym Zespołem Reagowania Kryzysowego, Wojewódzkim Inspektorem Ochrony Środowiska, Żandarmerią Wojskową, firmami zajmującymi się holowaniem pojazdów i przewozem zwłok oraz innymi podmiotami w przypadkach wynikających z potrzeb służby.</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi: wszystkimi komórkami organizacyjnymi KPP, ościennymi komendami powiatowymi, KWP w</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenie	Średnie	Wyższe
2) kwalifikacji zawodowych:	Podstawowe	Specjalistyczne dla dyżurnych jednostek Policji

3) staż służby/pracy	min. 8 lat służby w Policji	min. 10 lat w Policji w komórkach organizacyjnych związanych merytorycznie z realizowanymi zadaniami
4) doświadczenia zawodowe-go:	jw.	jw.
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja pracy własnej, - komunikowania się, - rozwiązywania problemów, - interpretacja przepisów, - egzekwowanie wymagań, - podejmowania decyzji, - koordynowania, - obsługi urzędzeń łączności oraz policyjnych systemów informatycznych, - analizy i syntezy, - przewidywania, - samodzielność, - radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, - praca w zespole, - znajomość przepisów i procedur oraz umiejętność ich stosowania, - motywowania. 	<ul style="list-style-type: none"> - znajomość języków obcych.
13. Warunki pracy <ul style="list-style-type: none"> - praca w warunkach sztucznego oświetlenia, - praca wykonywana przy monitorze ekranowym, - praca wykonywana w warunkach stresujących, - praca w systemie zmianowym. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji...		
Pieczeńć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**	Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania	
	Data i czytelny podpis policjanta/pracownika	

Wyk. w 3 egz.

Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – kierownik komórki organizacyjnej

Egz. nr 3 – Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

Komenda Powiatowa Policji w	1. Rodzaj służby Policji: Prewencyjna	2. Komórka organizacyjna: Wydział Prewencji i Ruchu Drogowego
	3. Nazwa stanowiska: Kierownik Ognia Ruchu Drogowego	4. Rodzaj stanowiska: Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: – Naczelnikowi Wydziału Prewencji i Ruchu Drogowego, 2) stanowisku podlega: - funkcjonariusze ognia – 5 stanowisk oraz pracownicy Policji – 1 stanowisko.		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: doraźnie wyznacza naczelnik Wydziału Prewencji i Ruchu Drogowego, 2) jest zastępowany przez: kontrolera ruchu drogowego		
7. Cel stanowiska: Koordynowanie działalności Ognia Ruchu Drogowego oraz realizacji zadań przez policjantów ognia w zakresie właściwej obsługi zdarzeń drogowych. Obsługa interesantów oraz przyjmowanie zgłoszeń o zdarzeniach drogowych. Zapewnienie realizacji zadań związanych z obsługą na stanowisku kierowania ORD.		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Koordynowanie pracy ognia organizacyjnego poprzez: a) kształtowanie porządku organizacyjnego w sposób umożliwiający sprawne i efektywne realizowanie zadań służbowych, b) sprawowanie nadzoru nad całokształtem czynności realizowanych przez policjantów i pracowników ognia, c) przeprowadzanie odpraw do służby, d) sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad czynnościami realizowanymi przez policjantów ORD na miejscu zdarzeń drogowych, w szczególności poprzez: – osobisty udział w wykonywaniu czynności procesowych na miejscu poważnych zdarzeń drogowych, – zapoznawanie się z przekazanymi do wydziału materiałami i korespondencją, e) nadzór nad prawidłowym i terminowym obiegiem korespondencji oraz dokumentacji w ogniu, f) prowadzenie dokumentacji ODR, w szczególności: - rejestru zatrzymanych uprawnień i dowodów rejestracyjnych, - rejestru wydanych notatników służbowych i kontroli pracy policjanta, - książki pracy urzędzeń kontrolno-pomiarowych, - rejestru przechowywanych materiałów zarejestrowanych przez wideorejestrator, - rejestru ujawnionych nieprawidłowości na drodze, - rejestru użycia przedmiotów kontrolno-pomiarowych, - rejestru wydanych upoważnień z zakresu kontroli ruchu drogowego, - rejestru kart Prd 5/1, - podręcznego rejestru wypadków i kolizji drogowych, - rejestru uzgodnień i opinii dot. organizacji ruchu, oraz aktualizuje charakterystyki tras obowiązkowych. g) sporządza skierowania na badania lekarskie i psychologiczne kierowców (na podst. art. 122 i		

<p>124 pord) oraz wnioski o skierowanie na badania lekarskie w przypadku podejrzeń utraty przez kierowcę wymaganych warunków zdrowia.</p> <ul style="list-style-type: none"> h) terminowe wysyłanie do legalizacji urządzeń kontrolno-pomiarowych oraz kierowaniem na przeglądy OT-2 pojazdów wykorzystywanych przez ORD, i) przekazywanie przełożonemu spostrzeżeń, sugestii, wniosków i propozycji zmierzających do modyfikacji wykorzystywanych metod oraz form służby, a także do zwiększenia efektywności działania ogniwa, j) systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych oraz dbanie o utrzymanie sprawności fizycznej, k) prowadzenie działalności sprawozdawczej dotyczącej działalności ogniwa, l) współdziałanie z kierownikami innymi komórek organizacyjnych w celu sprawnej i efektywnej realizacji zadań regulaminowych komórki organizacyjnej i KPP, a także przedstawicielami innych podmiotów w zakresie określonym przez przełożonego. <p>2) Planowanie służby i pracy podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ustalanie rozkładu czasu służby funkcjonariuszy i pracy pracowników Policji w granicach określonych odrębnymi przepisami, w tym miesięcznych grafików dyżurów, <p>3) Organizowanie służby i pracy podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> b) pełnienie dyżurów z ramienia średniego szczebla kierowniczego, w trakcie których organizuje działania i kieruje pracą jednostki, c) zlecanie podwładnym zadań służbowych, w sposób odpowiadający ich indywidualnemu zróżnicowaniu w zakresie posiadanych umiejętności ogólnych i zawodowych, doświadczenia zawodowego i predyspozycji osobistych, a także z uwzględnieniem bieżącego obciążenia zadaniami, d) przekazywanie poszczególnym funkcjonariuszom poleceń służbowych, w sposób uwzględniający cel i kolejność wykonywania poszczególnych zadań, <p>4) Motywowanie podwładnych funkcjonariuszy i pracowników do efektywnej służby i pracy poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) przeprowadzanie analizy bieżących działań funkcjonariuszy i pracowników komórki organizacyjnej w zakresie poziomu wykonawstwa planowanych działań, b) zasięganie opinii, przy rozwiązywaniu szczególnie złożonych problemów, najbardziej doświadczonych podwładnych w danej dziedzinie, <p>5) Kontrolowanie służby podwładnych funkcjonariuszy i pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) kontrole sporządzanej dokumentacji, b) kontrole czasu rozpoczęcia i zakończenia służby oraz pracy, c) kontrole przestrzegania tajemnicy państwowej i służbowej, obowiązujących przepisów, dyscypliny służbowej i etyki zawodu, <p>6) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Kontrola i ocena pracy, dyscypliny służbowej, stosowania zasad etyki zawodowej, praworządności, przestrzegania tajemnicy państwowej i służbowej przez podległych funkcjonariuszy i pracowników. 2) Wnioskowanie w sprawach wyróżnień i kar dla podległych funkcjonariuszy i pracowników. 3) Podejmowanie decyzji w przedmiocie prawidłowego wykorzystania czasu służby/pracy podległych funkcjonariuszy i pracowników. 4) Przetwarzanie danych osobowych w zakresie wykonywanych zadań. 5) Dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „tajne”.
<p>10) Odpowiedzialność:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. 2) Za osiągnięte przez podległych policjantów wyniki w zakresie prowadzonych spraw, postępowań przygotowawczych i dyscypliny służbowej. 3) Za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności dotyczących: <ul style="list-style-type: none"> e) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej, f) ochrony danych osobowych, g) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy, h) ochrony przeciwpożarowej. 4) Za powierzone mienie. 5) Za realizację zadań w zakresie szczególnych uprawnień.

11. Współpraca: 1) z podmiotami zewnętrznymi: <ul style="list-style-type: none"> Prokuraturą Rejonową i Sądem Rejonowym w, Urzędem Celnym, Strażą Miejską, Strażą Gminną, Strażą Pożarną, Pogotowiem Ratunkowym, agencjami ubezpieczeniowymi oraz innymi instytucjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo na drogach, a także umożliwiającymi prawidłowe wykonywanie zadań z zakresu prawa o ruchu drogowym, 2) z podmiotami wewnętrznymi: <ul style="list-style-type: none"> Wydziałem Dochodzeniowo – Śledczym, Wydziałem Kryminalnym, Wydziałem d/w z Przeszczepnością Gospodarczą, zespołem d/s Nieletnich i Dzielnicowymi 		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenia:	Średnie	wyższe
2) kwalifikacji zawodowych:	podstawowe	specjalistyczne w zakresie ruchu drogowego
3) stażu służby/pracy:	min. 3 lata służby w Policji,	min. 3 lata służby w pionie prewencji
4) doświadczenia zawodowego:	min. 2 lat służby jako referent ruchu drogowego	doświadczenie w zakresie kierowania zespołami ludzkimi,
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> - organizowanie pracy własnej i zespołowej, - samodzielność, - analizy i syntezy, - koordynowania, - komunikowania się, - przewidywania, - szybkie podejmowanie decyzji, - kierowanie i dowodzenie, - myślenie strategiczne, - znajomość przepisów, procedur i umiejętność ich właściwej interpretacji i stosowania, - oceniania, - rozwiązywanie problemów, - obsługa komputera 	<ul style="list-style-type: none"> - innowacyjność, - operatywność, - kreatywność,
14. Warunki pracy: <ol style="list-style-type: none"> praca w pomieszczeniu zamkniętym, przy sztucznym i naturalnym oświetleniu, doraźnie praca wykonywana w terenie, podwyższona dyspozycyjność, pełnienie służby w systemie zmianowym oraz w nienormowanych godzinach. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: <ul style="list-style-type: none"> - ocena realizacji zadań wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji oraz wzoru formularza opinii służbowej. 		
		Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania
(Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**)		(Data i czytelny podpis policjanta/pracownika)

Wyk. w 3 egz.

Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – kierownik komórki organizacyjnej

Egz. nr 3 - Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

Komenda Powiatowa Policji w	1. Rodzaj służby Policji: Kryminalna	2. Komórka organizacyjna: Wydział Dochodzeniowo-Śledczy - zespół dw. z przestępczością przeciwko życiu, zdrowiu i mieniu
	3. Nazwa stanowiska: Detektyw	4. Rodzaj stanowiska:* Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: Naczelnikowi Wydziału Dochodzeniowo-Śledczego i jego zastępcy, 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: specjalistę, detektywa, referenta, aplikanta Zespołu dw. z przestępczością przeciwko życiu, zdrowiu i mieniu 2) jest zastępowany przez: specjalistę, detektywa, referenta, aplikanta Zespołu dw. z przestępczością przeciwko życiu, zdrowiu i mieniu		
7) Cel stanowiska: Właściwe pod względem merytoryczno-proceduralnym prowadzenie postępowań przygotowawczych i sprawdzających. Realizacja czynności rejestracyjno – sprawdzających obowiązujących przy ewidencji postępowań przygotowawczych, w zakresie zaistniałych przestępstw, osób podejrzanych, dowodów rzeczowych, miejsc i podmiotów gospodarczych.		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Realizowanie procesu wykrywczego poprzez: <ol style="list-style-type: none"> prorowadzenie postępowań przygotowawczych, w oparciu o zasady określone odrębnymi przepisami, w tym: dochodzeń w niezbędnym zakresie, dochodzeń i śledztw policyjnych, śledztw powierzonych w całości lub w części w sprawach zawiłych i o większym ciężarze gatunkowym, prorowadzenie postępowań sprawdzających i innych zleconych czynności procesowych, uczestniczenie, jako kierownik grupy operacyjno-dochodzeniowej, w obsłudze zdarzeń, uczestniczenie w opracowywaniu planów postępowań przygotowawczych w sprawach zawiłych i o większym ciężarze gatunkowym, współpracę z policjantami Wydziału Kryminalnego, policjantami innymi komórek organizacyjnych KPP oraz policjantami z innych jednostek Policji w zakresie wymiany informacji o zdarzeniach przestępczych, osobach podejrzanych, zagrożeniach przestępczością, wykorzystywanie poczynionych w toku prowadzonych postępowań przygotowawczych ustaleń do eliminowania okoliczności sprzyjających popełnianiu przestępstw, a także udzielania pokrzywdzonym koniecznej pomocy w dochodzeniu roszczeń wynikających z przepisów prawa, niezwłocznie informowanie naczelnika Wydziału, zastępcę Naczelnika, specjalistę ds. Kontroli i Nadzoru i Kierownictwo Komendy o wszelkich spostrzeżeniach mających negatywny wpływ na prawidłowy przebieg postępowań przygotowawczych lub pracę grup operacyjno – dochodzeniowych na miejscu zdarzenia (w celu eliminowania stwierdzonych nieprawidłowości). 2) Realizowanie czynności wykonawczych związanych z merytorycznym funkcjonowaniem komórki organizacyjnej poprzez: <ol style="list-style-type: none"> udział w pracach zespołów zadaniowych powoływanych decyzjami komendanta Powiatowego, 		

<p>jego zastępcę lub naczelnika Wydziału Dochodzeniowo-Śledczego,</p> <p>b) systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych oraz poziomu pracy własnej, w szczególności poprzez samokształcenie, udział w szkoleniach organizowanych przez podmioty policyjne i pozapolicyjne, a także utrzymanie sprawności fizycznej,</p> <p>c) systematyczne współdziałanie z innymi funkcjonariuszami komórki organizacyjnej.</p> <p>3) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>1) prawo do przetwarzania danych osobowych w zakresie wymaganym przez procedury związane z prowadzeniem postępowań przygotowawczych,</p> <p>2) korzystanie z systemów informacji policyjnej w zakresie prowadzonych postępowań,</p> <p>3) zwracania się do przełożonego o pomoc w przeprowadzaniu skomplikowanych czynności służbowych w prowadzonych postępowaniach przygotowawczych, trudności w interpretacji poszczególnych przepisów lub zdarzeń oraz sporządzaniu w tym zakresie stosownej dokumentacji,</p> <p>4) dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <p>1) za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami.</p> <p>2) za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności:</p> <p>a) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,</p> <p>b) ochrony danych osobowych,</p> <p>c) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,</p> <p>d) ochrony przeciwpożarowej,</p> <p>e) dyscypliny pracy.</p> <p>3) za właściwą eksploatację powierzonego mienia.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi:</p> <p>organami administracji państwowej i samorządowej, w szczególności: z Prokuraturą, Sądem, Urzędem Skarbowym, Urzędem Celnym, Starostwem Powiatowym, ZUS, Sanepidem, Urzędem Miejskim, Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej, Strażą Miejską, Strażą Gminą, Strażą Pożarną.</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi:</p> <p>Wydziałem dw. z Przystępczością Gospodarczą, Kryminalnym, Wydziałem Ruchu Drogowego, Wydziałem Prewencji, Zespołem ds. Nietletnich, Dzielnicowymi, komisariatami i posterunkami na terenie powiatu oraz Wydziałem Dochodzeniowo-Śledczym KWP w</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenie	Średnie	Wyższe zawodowe
2) kwalifikacji zawodowych:	Specjalistyczne	Przeszkolenie w zakresie pracy dochodzeniowo-śledczej
3) staż służby/pracy	min. 3 lat służby w Policji	staż służby 5 lat w Policji w komórkach organizacyjnych związanych merytorycznie z realizowanymi zadaniami
4) doświadczenia zawodowe-go:	jw.	jw.
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja pracy własnej, - komunikowania się, - interpretacja przepisów, - egzekwowanie wymagań. 	<ul style="list-style-type: none"> - kreatywność - radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych - obsługi komputera

	<ul style="list-style-type: none"> - podejmowania decyzji - koordynowania - analizy i syntezy - rozwiązywania problemów - przewidywania - samodzielność - planowania i organizowania pracy - praca w zespole - znajomość przepisów i procedur oraz umiejętność ich stosowania - jazdy samochodem (prawo jazdy) 	
13. Warunki pracy <ul style="list-style-type: none"> - praca w warunkach naturalnych przy sztucznym i naturalnym oświetleniu, - praca wykonywana okresowo w terenie, - praca w systemie zmianowym. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji...		
Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**	Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania	
	Data i czytelny podpis policjanta/pracownika	

Wyk. w 3 egz.

Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – kierownik komórki organizacyjnej

Egz. nr 3 – Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

Komenda Powiatowa Policji w	1. Rodzaj służby Policji: Kryminalna	2. Komórka organizacyjna: Wydział Kryminalny
	3. Nazwa stanowiska: Detektyw	4. Rodzaj stanowiska: * Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: Naczelnikowi Wydziału Kryminalnego 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: specjalistę, detektywa, referenta, aplikanta Wydziału Kryminalnego 2) jest zastępowany przez: specjalistę, detektywa, referenta, aplikanta Wydziału Kryminalnego		
9) Cel stanowiska: Realizowanie zadań związanych z zapobieganiem, ujawnianiem i zwalczaniem przestępczości kryminalnej oraz prowadzenie czynności operacyjnych w tym zakresie.		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Realizowanie zadań związanych z zapobieganiem, ujawnianiem i zwalczaniem przestępczości kryminalnej poprzez: <ol style="list-style-type: none"> opracowanie, pozyskanie i współpraca z osobami źródłami informacji. prowadzenie rozpoznania operacyjnego. prowadzenie rozpracowań operacyjnych. prowadzenie teczek operacyjnego rozpoznania. wykonywanie czynności w ramach operacyjnego sprawdzenia. pełnienie służby w grupie operacyjno-dochodzeniowej. współpracę z wyznaczonym funkcjonariuszem pionu dochodzeniowo - śledczego w zakresie prowadzenie czynności procesowych, współpracę z policjantami innymi komórek organizacyjnych w zakresie wymiany informacji o zdarzeniach przestępczych, osobach podejrzanych, zagrożeniach przestępczością, prowadzenie dokumentacji związanej z przydzielonymi zadaniami. sporządzenie kwartalnych zestawień uzyskanych wyników. niezwłocznie informowanie naczelnika Wydziału oraz Kierownictwo Komendy o wszelkich spostrzeżeniach mających negatywny wpływ na prawidłowy przebieg służby lub pracę grup operacyjno – dochodzeniowych na miejscu zdarzenia (w celu eliminowania stwierdzonych nieprawidłowości). 2) Realizowanie czynności wykonawczych związanych z merytorycznym funkcjonowaniem komórki organizacyjnej poprzez: <ol style="list-style-type: none"> udział w pracach zespołów zadaniowych powoływanych decyzjami komendanta Powiatowego, jego zastępcę lub naczelnika Wydziału Kryminalnego, systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych oraz poziomu pracy własnej, w szczególności poprzez samokształcenie, udział w szkoleniach organizowanych przez podmioty policyjne i pozapolicyjne, a także utrzymanie sprawności fizycznej, codzienne prowadzenie sprawozdań z wykonanych czynności oraz dokumentowanie ich 		

<p>w zeszytach „Fotografia dnia”,</p> <p>d) systematyczne współdziałanie z innymi funkcjonariuszami komórki organizacyjnej.</p> <p>3) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <p>1) prawo do przetwarzania danych osobowych w zakresie wymaganym przez procedury związane z prowadzeniem pracy operacyjnej,</p> <p>2) korzystanie z systemów informacji policyjnej w zakresie prowadzonej pracy operacyjnej,</p> <p>3) zwracania się do przełożonego o pomoc w przeprowadzaniu skomplikowanych czynności służbowych w prowadzonych postępowaniach przygotowawczych, trudności w interpretacji poszczególnych przepisów lub zdarzeń oraz sporządzaniu w tym zakresie stosownej dokumentacji,</p> <p>4) dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „ściśle tajne”.</p>		
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <p>1) za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami.</p> <p>2) za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności:</p> <p>a) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej,</p> <p>b) ochrony danych osobowych,</p> <p>c) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy,</p> <p>d) ochrony przeciwpożarowej,</p> <p>e) dyscypliny pracy.</p> <p>3) za właściwą eksploatację powierzonego mienia.</p>		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi: organami administracji państwowej i samorządowej, w szczególności: z Prokuraturą, Sądem, Urzędem Celnym, Strażą Miejską, Strażą Gminą, Strażą Pożarną, Służbą Ochrony Kolei, Służbą Więzienną, Żandarmerią Wojskową oraz innymi podmiotami w przypadkach wynikających z potrzeb służby.</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi: Wydziałem dw. z Przystępczością Gospodarczą, Wydziałem Dochodzeniowo-Śledczym, Wydziałem Ruchu Drogowego, Wydziałem Prewencji, Zespołem ds. Nietletnich, Dzielnicowymi, komisariatami i posterunkami na terenie powiatu oraz Wydziałem Kryminalnym i Wydziałem Dochodzeniowo-Śledczym KWP w</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenie	Średnie	Wyższe
2) kwalifikacji zawodowych:	Specjalistyczne	Przeszkolenie w zakresie pracy operacyjnej
3) staż służby/pracy	min. 2 lat służby w Policji	min. 3 lat w Policji w komórkach organizacyjnych związanych merytorycznie z realizowanymi zadaniami
4) doświadczenia zawodowe -go:	jw.	jw.
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja pracy własnej, - komunikowania się, - interpretacja przepisów, - podejmowania decyzji - analizy i syntezy - rozwiązywania problemów - przewidywania - samodzielność 	<ul style="list-style-type: none"> - kreatywność - radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych - obsługi komputera

	<ul style="list-style-type: none"> - praca w zespole - znajomość przepisów i procedur oraz umiejętność ich stosowania - jazdy samochodem (prawo jazdy) 	
13. Warunki pracy <ul style="list-style-type: none"> - praca w warunkach naturalnych przy sztucznym i naturalnym oświetleniu, - praca wykonywana okresowo w terenie, - praca w systemie zmianowym. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji...		
	Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania	
Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**	Data i czytelny podpis policjanta/pracownika	

Wyk. w 3 egz.

Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – kierownik komórki organizacyjnej

Egz. nr 3 – Wydział Kadr

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Egz. nr

Komenda Powiatowa Policji w	1. Rodzaj służby Policji: Prewencyjna	2. Komórka organizacyjna: Wydziału Prewencji – Ogniwo Patrolowo- interwencyjne
	3. Nazwa stanowiska: Referent	4. Rodzaj stanowiska:* Policyjne
5. Podległość służbowa: 1) stanowisko podlega: Naczelnikowi Wydziału Prewencji; kierownikowi Ogniwa Patrolowo-interwencyjnego, 2) stanowisku podlega:		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: referenta, policjanta, aplikanta 2) jest zastępowany przez: referenta, policjanta, aplikanta		
7. Cel stanowiska: Realizacja czynności związanych z zapobieganiem popełnianiu przestępstw i wykroczeń, ich ujawnianie, udział w zabezpieczeniu i utrzymaniu porządku publicznego, zatrzymywanie sprawców przestępstw i wykroczeń na gorącym uczynku.		
8. Zakres zadań i obowiązków: 1) Realizowanie zadań o charakterze patrolowo-interwencyjnym poprzez: <ol style="list-style-type: none"> pełnienie służb patrolowych w celu zapobiegania popełnianiu przestępstw i wykroczeń, a także ujawniania przestępstw i wykroczeń oraz ich sprawców, podejmowanie działań interwencyjnych mających na celu zapobieganie zdarzeniom naruszającym bezpieczeństwo i porządek publiczny, a w przypadku ich wystąpienia podjęcie natychmiastowych działań zmierzających do jego przywrócenia, przybycie na miejsce zdarzenia w możliwie najkrótszym czasie od momentu przyjęcia zgłoszenia, prowadzenie działań zmierzających do ustalenia i zatrzymania osób podejrzanych o dokonanie przestępstwa lub wykroczenia oraz zabezpieczenie miejsca zdarzenia, podejmowanie działań porządkowych w czasie pożarów, katastrof komunikacyjnych i budowlanych, powodzi i innych klęsk żywiołowych, podejmowanie działań pościgowych za sprawcami przestępstw i wykroczeń zbiegłymi z miejsca zdarzenia, udzielanie w razie potrzeby natychmiastowej pomocy innym patrolom, zatrzymywanie sprawców przestępstw i wykroczeń <i>na gorącym uczynku</i> lub <i>w bezpośrednim pościgu</i>, współpracę z policjantami Wydziału Kryminalnego oraz policjantami innymi komórek organizacyjnych w zakresie wymiany informacji o zdarzeniach przestępczych, osobach podejrzanych, zagrożeniach przestępczością, wykorzystywanie poczynionych w toku prowadzonych postępowań przygotowawczych ustaleń do eliminowania okoliczności sprzyjających popełnianiu przestępstw, a także udzielania pokrzywdzonym koniecznej pomocy w dochodzeniu roszczeń wynikających z przepisów prawa, niezwłocznie informowanie naczelnika Wydziału, zastępcę Naczelnika oraz Kierownictwo Komendy o wszelkich spostrzeżeniach mających negatywny wpływ na prawidłowy przebieg służb patrolowo-interwencyjnych (w celu eliminowania stwierdzonych nieprawidłowości). 		

<p>2) Realizowanie czynności wykonawczych związanych z merytorycznym funkcjonowaniem komórki organizacyjnej poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) udział w działaniach Nieetatowego Pododdziału Policji KPP, b) udział w pracach zespołów zadaniowych powoływanych decyzjami komendanta Powiatowego, jego zastępcę lub naczelnika Wydziału Prewencji, c) systematyczne doskonalenie kwalifikacji zawodowych oraz poziomu pracy własnej, w szczególności poprzez samokształcenie, udział w szkoleniach organizowanych przez podmioty policyjne i pozapolicyjne, a także utrzymanie sprawności fizycznej, d) systematyczne współdziałanie z innymi funkcjonariuszami komórki organizacyjnej. <p>3) Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.</p>		
<p>9. Szczególne uprawnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) korzystanie z systemów informacji policyjnej w zakresie przewidzianym dla służby patrolowo-interwencyjnej, 2) zwracania się do przełożonego o pomoc w przeprowadzaniu skomplikowanych czynności służbowych, trudności w interpretacji poszczególnych przepisów lub zdarzeń oraz sporządzaniu w tym zakresie stosownej dokumentacji, 3) dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „poufne”. 		
<p>10. Odpowiedzialność:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) za realizację zadań na zajmowanym stanowisku zgodnie z obowiązującymi przepisami. 2) za przestrzeganie przepisów prawa, a w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> a) ochrony tajemnicy państwowej i służbowej, b) ochrony danych osobowych, c) bezpieczeństwa i higieny służby i pracy, d) ochrony przeciwpożarowej, e) dyscypliny pracy. 3) za właściwą eksploatację powierzonego mienia. 		
<p>11. Współpraca:</p> <p>1) z podmiotami zewnętrznymi:</p> <p>organami administracji państwowej i samorządowej, w szczególności: z Prokuraturą, Strażą Graniczną, Urzędem Celnym, Strażą Miejską, Strażą Gminą, Strażą Pożarną, Strażą Rybacką, Strażą Leśną.</p> <p>2) z podmiotami wewnętrznymi:</p> <p>Wydziałem dw. z Przystępnością Gospodarczą, Kryminalnym, Wydziałem Ruchu Drogowego, Zespołem ds. Nieletnich, Dzielnicowymi, Wydziałem Dochodzeniowo–Śledczym</p>		
12. Wymagania w zakresie:	Niezbędne:	Pożądane:
1) wykształcenie	Średnie	Wyższe zawodowe
2) kwalifikacji zawodowych:	Podstawowe	Specjalistyczne
3) staż służby/pracy	-----	-----
4) doświadczenia zawodowe -go:	-----	-----
5) umiejętności:	<ul style="list-style-type: none"> – komunikowania się, – interpretacja przepisów, – egzekwowanie wymagań., – podejmowania decyzji – rozwiązywania problemów – przewidywania – samodzielność 	<ul style="list-style-type: none"> – kreatywność – radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych – obsługi komputera – jazdy samochodem (prawo jazdy)

	<ul style="list-style-type: none"> - praca w zespole - znajomość przepisów i procedur oraz umiejętność ich stosowania 	
13. Warunki pracy <ul style="list-style-type: none"> - praca w warunkach niebezpiecznych dla życia i zdrowia (możliwość agresywnych zachowań ze strony osób zatrzymanych, zarażenia chorobami zakaźnymi itp.), - praca w warunkach związanych z koniecznością dużej dyspozycyjności, - praca wykonywana w terenie, - praca w systemie zmianowym. - praca przy oświetleniu naturalnym. 		
14. Kryteria oceny realizacji zadań: wg kryteriów wynikających z rozporządzenia MSWiA z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji...		
		Zapoznałam(em) się i przyjmuję do stosowania
Pieczęć, data i podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległego komendantowi Policji**		Data i czytelny podpis policjanta/pracownika

Wyk. w 3 egz.

Egz. nr 1 – zatrudniony na stanowisku

Egz. nr 2 – kierownik komórki organizacyjnej

Egz. nr 3 – Wydział Kadr

PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ ODPRAWY **DO SŁUŻBY PATROLOWEJ**

CZĘŚĆ WSTĘPNA (organizacyjno-porządkowa)

1. Służba pełniona na rzecz II KP w :
 - w dniu ;
 - w godzinach ;
 - odprawiający (*stopień, imię i nazwisko*).
2. Sprawdzenie obecności (*wg przygotowanej listy*).
3. Sprawdzenie stanu psychofizycznego policjantów.
4. Sprawdzenie wyglądu zewnętrznego i umundurowania.
5. Określenie i sprawdzenie wyposażenia i uzbrojenia indywidualnego.

CZĘŚĆ GŁÓWNA (zasadnicza)

6. Wskazanie i określenie:
 - składu patroli i ich dowódców;
 - rodzaju patrolu (*pieszy, zmotoryzowany, posterunek*);
 - rejonów i czasu pełnienia w nich służby oraz podanie ich charakterystyki (*ceduły patrolowe*);
 - miejsc i czasu przerw w służbie.
7. Określenie sposobu utrzymania łączności:
 - kryptonim dyżurnego II KP oraz numer telefonu;
 - kryptonim dyżurnego KMP/KPP oraz numer telefonu;
 - kanał łączności radiowej, kryptonimy;
 - kryptonim i kanał informatyki.
8. Zapoznanie z aktualnymi wydarzeniami i poleceniami kierownictwa (*meldunki, telegramy itp.*);
9. Przypomnienie zadań stałych, przekazanie zadań doraźnych oraz określenie sposobu ich wykonania i taktyki działania.
10. Przekazanie informacji dot. dyslokacji sił policyjnych (*ewentualnie pozapolicyjnych*);
11. Określenie sposobów dokumentowania przebiegu służby.

CZĘŚĆ KOŃCOWA (podsumowująca)

12. Sprawdzenie znajomości przepisów (*zasad użycia śpb, broni służbowej, podstawowych uprawnień*) oraz zasad pełnienia służby.
13. Przypomnienie zasad bezpieczeństwa.
14. Wyjaśnienie wątpliwości i udzielenie odpowiedzi na ewentualne pytania.
15. Podpisanie notatników służbowych.

Bibliografia

- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (z późn. zm.).
- Zarządzenie nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.
- Zarządzenie nr 21/93 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1993 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.
- Zarządzenie nr 11/98 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1998 r. w sprawie wprowadzenia do użytku służbowego w Policji *Regulaminu ogólnego i musztry Policji*.
- Zarządzenie nr 15/98 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 lipca 1998 r. w sprawie metod i form organizacji oraz przebiegu uroczystości policyjnych.
- Zarządzenie nr 768/07 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 r. w sprawie form i metod wykonywania zadań przez policjantów pełniących służbę patrolową oraz koordynacji działań o charakterze prewencyjnym.
- Zarządzenie Nr 1041 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 września 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji.
- Zarządzenie nr 1031 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 października 2008 r. zmieniające zarządzenie w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji.
- Zarządzenie nr 1144 Komendanta Głównego Policji z dnia 2 listopada 2004 r. w sprawie metod i form wykonywania w Policji zadań w zakresie legislacji pomocy prawnej i informacji prawnej.
- Regulamin musztry Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
- Regulamin ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
- Banaszyk P., Banaszyk-Fimińska R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Słupsk 1997.
- Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1997.
- Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1997.
- *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, pod red. L. Pasiecznego, Warszawa 1982.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- Kreft Z., Zasadzka J., *Projektowanie opisów pracy – wzorcowe zakresy czynności stanowisk pracy od małej firmy po struktury holdingowe*, Gdańsk 2000.
- Kowalewski St., *Nauka o administrowaniu*, Warszawa 1982.
- Kowalewski St., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, Warszawa 1969.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
- Kożusznik B., (red.), *Psychologia w pracy menedżera*, Katowice 1994.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.
- Majchrowicz W. St.: *Służba patrolowa cz. V- Zasady przeprowadzania odpraw do służby patrolowej*, Słupsk 1998.
- Majchrowicz W. St., *Zlecenie zadań służbowych*, Słupsk 1999.
- Majchrowicz W. St., Janicki P., *Instruktaż*, Słupsk 2000.
- Majchrowicz W. St., Tucholski J., Werwicki M., *Poradnik wykładowcy (wyd. II uzupełnione)*, Słupsk 2000.
- Majchrowicz W. St., *Szkoła Policji w Słupsku - Proces standaryzacji stanowisk (art.)*, *Gazeta policyjna nr 7/2004*, Warszawa 2004.
- Majchrowicz W. St., *Tryb i zasady przeprowadzania odpraw i narad służbowych (art.)*, *Policja – Kwartalnik kadry kierowniczej Policji nr 2*, Szczytno 2005.

- Majchrowicz W. St., *Ranga i znaczenie procesu zlecania zadań służbowych w codziennej pracy Policji, Część 1 – Formułowanie i przydzielanie zadań służbowych. Karta opisu stanowiska pracy (art.)*, *Kwartalnik Prawno-Kryminalistyczny nr 2 (2)*, Piła 2009.
- Majchrowicz W. St., *Ranga i znaczenie procesu zlecania zadań służbowych w codziennej pracy Policji, Część 2 – Decydowanie o przydzielaniu zadań doraźnych. Zlecenie zadań służbowych – stopień stanowczości (art.)*, *Kwartalnik Prawno-Kryminalistyczny nr 1 (3)*, Piła 2010.
- Majchrowicz W. St., *Ranga i znaczenie procesu zlecania zadań służbowych w codziennej pracy Policji, Część 3 – Odprawy i narady służbowe (art.)*, *Kwartalnik Prawno-Kryminalistyczny nr 2 (4)*, Piła 2010.
- Majchrowicz W. St., *Ranga i znaczenie procesu zlecania zadań służbowych w codziennej pracy Policji, Część 4 – Zasady przeprowadzania odpraw do służby (art.)*, *Kwartalnik Prawno-Kryminalistyczny nr 3 (5)*, Piła 2010.
- Osmelak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Bydgoszcz 1995.
- Pietrański Z., *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962.
- Sobków E., *Szkice o organizacji i kierowaniu w Policji*, Słupsk 1997.
- Stewart D. M. (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa 1996.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
- Szulc R., *Projektowanie opisów pracy. Podręcznik użytkownika programu*, Gdańsk 2001.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981.

