

Joanna Łuczak
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH ASPEKTÓW PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI KIEROWNICZYCH W POLICJI NA PODSTAWIE BADAŃ WŁASNYCH

Abstract

Characteristics of the selected aspects of managerial decision-making in Police based on own research

Regarding specific tasks in Police, an important matter is to ensure public safety. Thanks to more efficient managerial decisions, one can enhance the functioning of Police and increase citizens' sense of security. There were analyzed selected problems which turn up in the managerial decision-making process. The presented research results in paper show that policemen are aware of liability for their behavior and responsibility which they can bear for their own decisions.

Key words: managerial decision, decision-making process, making decision in Police

Streszczenie

Ze względu na specyfikę zadań wykonywanych w policji ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa publicznego. Dzięki skuteczniejszemu podejmowaniu decyzji kierowniczych można usprawnić działanie tej instytucji, a tym samym zwiększyć poczucie bezpieczeństwa obywateli. Analizie zostały poddane wybrane problemy, jakie pojawiają się w procesie podejmowania decyzji przez przełożonych w policji. Przedstawione w opracowaniu wyniki badań wskazują, że policjanci są świadomi odpowiedzialności za własne postępowanie i konsekwencji, jakie mogą nieść podjęte przez nich decyzje.

Słowa kluczowe: decyzje kierownicze, proces podejmowania decyzji, podejmowanie decyzji w policji

Wstęp

W celu zapewnienia bezpieczeństwa i przeciwdziałania zagrożeniom, zwłaszcza terrorystycznym, istotne jest prawidłowe współdziałanie służb i organów odpo-

wiedzialnych za profesjonalizm w wykonywaniu zadań ustawowych [Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP]. Jedną z instytucji podejmujących działania w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego oraz zapewniających obywatelom poczucie bezpieczeństwa jest policja. Jest to umundurowana i uzbrojona formacja służąca społeczeństwu, której celem jest ochrona ludzi oraz utrzymywanie bezpieczeństwa i porządku publicznego [Ustawa o Policji]. I właśnie w przypadku takich instytucji kładzie się szczególny nacisk na usprawnienie ich funkcjonowania w celu umożliwienia im skutecznego wykonywania nałożonych na nie ustawowo zadań.

W okresie szybkich przemian cywilizacyjnych coraz trudniejsze i coraz bardziej odpowiedzialne staje się podejmowanie decyzji, zwłaszcza tych, które wpływają na innych ludzi, oraz na prawidłowe funkcjonowanie organizacji. Podejmowanie trafnych decyzji we współczesnym świecie wymaga nie tylko poznania stosunków w nim zachodzących, przedmiotów i zachowań ludzkich, lecz także poznania samego siebie, zdobycia wiedzy i tzw. doświadczenia życiowego. Kierowanie organizacją poprzez podejmowanie decyzji stanowi wyzwanie, które jest związane ze zmianami zachodzącymi zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji. Proces transformacji ustrojowych objął również jednostki organizacyjne policji, która jest największą instytucją odpowiedzialną za bezpieczeństwo wewnętrzne. Służba w policji wymaga ciągłego obcowania z ludźmi. Świadomość tego wpłynęła na zmianę wizerunku policji. Dziś postrzegana jest zarówno przez społeczeństwo, jak i samych policjantów jako instytucja sprzyjająca obywatelowi, stworzona po to, by chronić jego bezpieczeństwo.

Założeniem artykułu jest ukazanie wybranych aspektów procesu podejmowania decyzji kierowniczych w badanych jednostkach organizacyjnych policji. Analiza miała charakter empiryczny i opierała się na badaniach przeprowadzonych wśród funkcjonariuszy pełniących służbę na terenie województwa łódzkiego. Badania powyższej problematyki wychodzą naprzeciw potrzebom zdobywania umiejętności podejmowania decyzji kierowniczych przez policjantów. Z pewnością jest to problem, który obejmuje wszystkie jednostki policji i pełniących w nich służbę funkcjonariuszy. Analiza procesu podejmowania decyzji kierowniczych w policji była o tyle istotna, że wnioski z przeprowadzonych badań można wdrożyć w funkcjonowanie jednostek organizacyjnych policji w celu wprowadzenia dobrych praktyk zarządzania w sferze podejmowania decyzji. Przeprowadzenie aktualnych badań dotyczących problematyki decydowania w specyficznej organizacji, jaką jest policja, było niezbędne, by zwrócić uwagę na złożoność problemu decydowania i rozwiązywania różnego rodzaju problemów przez policjantów w sposób spełniający wymagania stawiane przez społeczeństwo. Badania dotyczyły zagadnień aktualnych, o dużym znaczeniu dla kadry zarządzającej policją, a także dla funkcjonariuszy wykonujących nałożone na nich obowiązki służbowe.

Warto podkreślić, że decyzje kierownicze w policji są podejmowane zarówno przez funkcjonariuszy piastujących stanowiska kierownicze, jak i przez policjantów na stanowiskach wykonawczych. Podejmowanie decyzji kierowni-

czych nie zawsze jest uwarunkowane strukturą organizacyjną. Przykładem jest funkcja dowódcy patrolu. Może ją pełnić szeregowy policjant, z racji np. długiego stażu służby czy też posiadanego stopnia służbowego wyższego od drugiego policjanta z patrolu, któremu to będzie wydawał polecenia. Będzie on również podejmował decyzje związane z wykonywaniem przez ten patrol zleconych zadań służbowych. Jednak ten sam policjant, w innym dniu, będzie wykonywał polecenia innego kolegi, któremu przypisano funkcję dowódcy patrolu.

Obszar badań

Problematyka podejmowania decyzji w organizacjach jest często poruszana we współczesnej literaturze naukowej. Można zauważyć, jak ważną rolę odgrywa trafne decydowanie i jakie to niesie za sobą konsekwencje. Niewątpliwie odnaleźć można wiele publikacji omawiających zagadnienia dotyczące podejmowania decyzji kierowniczych. Uwzględniając przemiany gospodarcze i szybki rozwój cywilizacyjny, istnieje jednak potrzeba ciągłej analizy zmieniającej się sytuacji gospodarczej, co wiąże się z przeprowadzeniem badań ukazujących aktualne problemy związane z istotą podejmowania decyzji.

Analizie zostały poddane problemy, jakie pojawiają się w procesie decydowania, związane nie tylko z samym procesem, ale także z czynnikami utrudniającymi podejmowanie skutecznych decyzji, a więc:

- podejmowanie decyzji kierowniczych w policji z punktu widzenia osoby decydenta;
- podejmowanie decyzji kierowniczych w policji z punktu widzenia różnorodności zachowań funkcjonariuszy w sytuacjach specyficznych dla tej organizacji;
- podejmowanie decyzji kierowniczych w policji z punktu widzenia zajmowanych stanowisk służbowych.

Prowadzone analizy skoncentrowane były wokół następujących zagadnień:

- 1) pojęcie decydenta i decyzji oraz analiza procesu decyzyjnego;
- 2) podejmowanie decyzji jako aspekt kierowania organizacją;
- 3) wpływ sytuacji stresogennych na podejmowanie decyzji w organizacji;
- 4) charakterystyka funkcjonowania policji jako organizacji;
- 5) problem podejmowania decyzji kierowniczych w policji w warunkach stresujących.

Na podstawie przeprowadzonych badań podjęto próbę wyróżnienia specyfiki podejmowania decyzji kierowniczych w policji. Specyfika policji przejawia się w kilku aspektach jej funkcjonowania. Charakterystyczna dla tej organizacji jest dyscyplina służbowa, komunikacja wewnętrzna czy też relacje zachodzące pomiędzy jej członkami. Różnorodność zachowań osób, które spotykają policjanci, zmusza ich do poszukiwania nowych, coraz bardziej wymyślnych sposobów rozwiązania problemów, z jakimi się stykają, służąc społeczeństwu.

Metodyka badań

Zastosowany program badawczy łączy wiele technik badawczych jako zespół czynności koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujący całość postępowania zmierzającego do rozwiązania problemów badawczych. Metodyka badań miała na celu uzyskanie pogłębionych danych, dotyczących wybranych aspektów procesu podejmowania decyzji w policji oraz jego specyfiki. Wykorzystane techniki i narzędzia badawcze dały podstawę do wyczerpującego i wszechstronnego przedstawienia wybranego tematu. Przeprowadzone badania empiryczne, w których zebrany materiał był pomocny przy zdefiniowaniu omawianego zjawiska, pozwoliły przybliżyć problem decyzyjny występujący w policji. Program badawczy, który stanowił weryfikację danych uzyskanych w toku badań empirycznych, składa się z następujących technik badawczych:

- Etap 1. Wstępna eksploracja problematyki – wywiady eksperckie.
- Etap 2. Badania ankietowe.
- Etap 3. Wywiady swobodne.
- Etap 4. Zogniskowany wywiad grupowy.

Wywiady eksperckie, jako jedno z głównych narzędzi, służące zbieraniu danych w badaniach jakościowych polegały na przeprowadzeniu rozmów z kierownikami Referatów Patrolowo-Interwencyjnych Sekcji Zabezpieczenia Miasta Komendy Miejskiej Policji w Łodzi. Pytania miały formę otwartą, co dało rozmówcom możliwość pełniejszego wypowiedzenia się na temat trudności decydowania podczas wykonywania obowiązków służbowych. Wywiady te miały na celu zebranie danych, niezbędnych do głębszego zrozumienia interesującego autorkę zagadnienia. Przekazane przez rozmówców informacje stanowiły podstawę do stworzenia kwestionariusza ankiety, a co za tym idzie – przeprowadzonych później wywiadów swobodnych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego.

Funkcjonariusze służby prewencyjnej stanowią grupę najbardziej charakterystyczną, widoczną i rozpoznawalną dla policji. Dlatego też zwrócono szczególną uwagę na ten rodzaj służby. Pierwsze badania ankietowe zostały przeprowadzone na próbie 100 funkcjonariuszy Sekcji Zabezpieczenia Miasta Komendy Miejskiej Policji w Łodzi (SZM), kolejne zaś na podobnej próbie – 107 policjantów Oddziału Prewencji Komendy Wojewódzkiej Policji w Łodzi (OPP). Ankieta składała się z twierdzeń o tematyce decyzyjnej, które pozwoliły na poznanie subiektywnych opinii i ocen funkcjonariuszy policji dotyczących decyzji organizacyjnych oraz sposobu podejmowania decyzji w sytuacjach trudnych występujących podczas pełnienia służby. Badania ankietowe wspomnianych już grup, przeprowadzone w dłuższym odstępie czasu, miały na celu ukazanie tendencji kształtowania się postaw, różnorodności zachowania się oraz sposobów podejmowania decyzji kierowniczych podczas pełnienia służby przez funkcjonariuszy policji, którzy wykonują podobne zadania służbowe. Zachowanie 5-letniego odstępu w badaniach pozwoliło na uchwycenie istotnych wspólnych aspektów podejmowania decyzji kierowniczych w policji występujących w obszarze badań niezależnie od upływu czasu. Po przeprowadzeniu badań ilościowych, w celu

pogłębienia wiedzy oraz lepszego zrozumienia opisywanego zjawiska, przystąpiono do badań jakościowych.

Wywiady swobodne zostały przeprowadzone w siedzibach jednostek organizacyjnych policji, w których policjanci pełnili służbę. Obejmowały grupę 22 funkcjonariuszy zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i stanowiska wykonawcze. Wywiady prowadzone były na podstawie sformułowanych wcześniej pytań o charakterze otwartym, które były zadane respondentom. Rozmowy polegały na naturalnej dyskusji o interesującej autorkę problematyce. Przygotowana lista pytań stanowiła jedynie narzędzie pomocnicze w przeprowadzeniu tychże wywiadów, tak więc nie zawsze poruszane były wszystkie i te same kwestie, a pytania nie miały ustalonego wcześniej porządku zadawania.

Ostatnią techniką zawartą w programie badawczym było badanie fokusowe, które to przeprowadzone zostało na grupie liczącej 9 funkcjonariuszy policji. Dyskusja była prowadzona na podstawie przygotowanego zestawu problemów i zagadnień, które zostały szeroko omówione z respondentami. Zogniskowany wywiad grupowy został zorganizowany w taki sposób, by wzbudzić wśród uczestników aktywność i chęć wymiany poglądów. Wykorzystano techniki projekcyjne, które ułatwiły poznanie trudno poddających się werbalizacji treści, stymulowały twórcze wypowiedzi oraz wyrażanie emocji uczestników dyskusji. Wykorzystanie tego rodzaju techniki pozwoliło autorce nie tylko na zebranie informacji o interesującym ją problemie, ale także obserwację relacji pomiędzy poszczególnymi członkami grupy dyskusyjnej. Wywiad został przeprowadzony w celu pogłębienia interpretacji uzyskanych wyników badań metodą ankietową oraz informacji uzyskanych podczas przeprowadzania wywiadów swobodnych. Zastosowaną procedurę badań empirycznych obrazuje tabela 1.

Tabela 1.

Zastosowane techniki badawcze

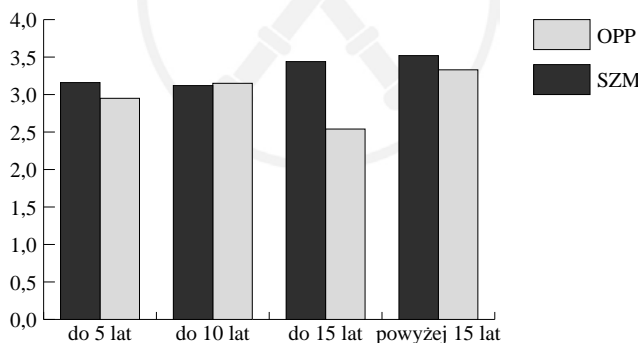
L.p.	Technika badawcza	Narzędzie badawcze	Próba badawcza
1.	Wywiad ekspercki	Zestaw zagadnień	Wywiady z kierownikami Referatów Patrolowo-Interwencyjnych Sekcji Zabezpieczenia Miasta Komendy Miejskiej Policji w Łodzi.
2.	Ankieta	Kwestionariusz ankiety	Badania ankietowe przeprowadzono na grupie 100 funkcjonariuszy Sekcji Zabezpieczenia Miasta Komendy Miejskiej Policji w Łodzi, a także na podobnej grupie 107 policjantów Oddziału Prewencji Komendy Wojewódzkiej Policji w Łodzi.
3.	Wywiad swobodny	Zestaw pytań	Wywiady zostały przeprowadzone w siedzibach jednostek organizacyjnych Policji podległych Komendzie Wojewódzkiej Policji w Łodzi, w których policjanci pełnili służbę. Obejmowały one grupę 22 funkcjonariuszy zajmujących stanowiska kierownicze i wykonawcze.
4.	Zogniskowany wywiad grupowy	Zestaw pytań	Grupa dyskusyjna liczyła 9 funkcjonariuszy pełniących służbę na różnych stanowiskach, zarówno Komendy Miejskiej Policji w Łodzi, jak i Komendy Wojewódzkiej Policji w Łodzi.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania jakościowe w postaci wywiadów swobodnych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego obejmowały próbę celową funkcjonariuszy policji pełniących służbę w jednostkach organizacyjnych podległych Komendzie Wojewódzkiej Policji w Łodzi. Wybór celowy próby badawczej polegał na świadomym doborze jednostek statystycznych będących przedmiotem badań, który uwzględniał określone kryteria. Dobór taki był pożądanym w przypadku badania skuteczności określonych oddziaływań kierowniczych i decyzyjnych [Apanowicz, 2005]. Autorce zależało na różnorodności badanych jednostek, stąd taki wybór. W pełni wiarygodna odpowiedź wymagałaby badań reprezentatywnych. Z tego powodu badanie funkcjonariuszy z tylko jednego województwa może powodować pewne ograniczenia związane z generalizacją wniosków na wszystkich policjantów. Jednak biorąc pod uwagę specyfikę organizacyjną policji, jej hierarchiczny charakter oraz jednakowe zadania, jakie wykonują funkcjonariusze na terenie całego kraju, można przełożyć otrzymane wyniki badań i ich analizę na inne jednostki organizacyjne Komend Wojewódzkich Policji.

Rezultaty badań

W tej części artykułu zostały zaprezentowane wybrane wyniki badań ilościowych mające istotne znaczenie z punktu widzenia specyfiki podejmowania decyzji kierowniczych w policji. Przedstawiono wykresy dotyczące poszczególnych twierdzeń, które uzyskały najniższe oraz najwyższe wartości liczbowe w badaniu ankietowym.

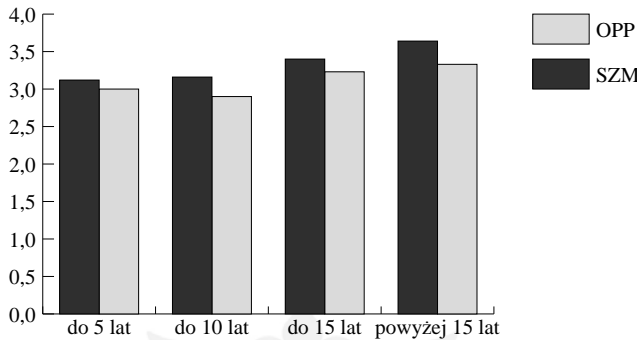


Wykres 1. Wykonując obowiązki służbowe, angażujesz się emocjonalnie

Źródło: opracowanie własne.

Podczas każdej interwencji czy wykonywania zadań służbowych wymagających podejmowania decyzji kierowniczych funkcjonariusze starają się, aby podjęte przez nich działanie było obiektywne, bez względu na osobiste zdanie każdego z nich. Pełniąc służbę, starają się nie angażować emocjonalnie. Porównując wyniki policjan-

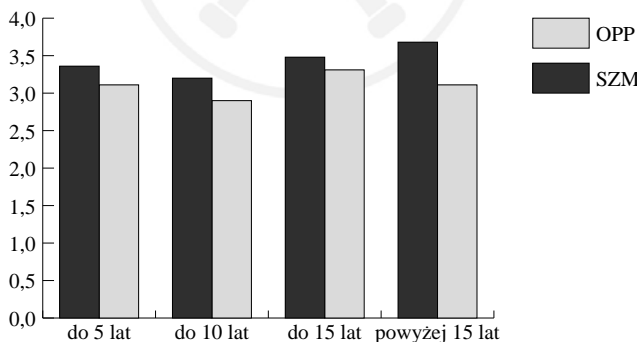
tów o różnym stażu służby, można stwierdzić, że ci z dłuższym stażem okazują jednak swoje uczucia. W związku z tym znacznie częściej są one czynnikiem wpływającym na podejmowane przez nich decyzje kierownicze i dalsze postępowanie.



Wykres 2. Rutyna pomaga w zachowaniu zdrowego rozsądku w ryzykownych działaniach

Źródło: opracowanie własne.

Znaczna liczba policjantów z piętnastoletnim stażem, zarówno w SZM, jak i w OPP uważa, że rutynowe czynności są pomocne w sytuacjach, w których podejmowanie decyzji kierowniczych jest dość ryzykowne. Doświadczenie zawodowe policjantów znacznie ułatwia podejmowanie decyzji kierowniczych i tym samym wykonywanie przez nich zadań służbowych. Młodzi stażem służby funkcjonariusze w kwestionariuszu ankiety odpowiadali jednak, że rutyna nie jest sposobem na zachowanie zdrowego rozsądku w podejmowaniu działań ryzykownych, może prowadzić do błędnej oceny sytuacji i podjęcia błędnych decyzji kierowniczych.

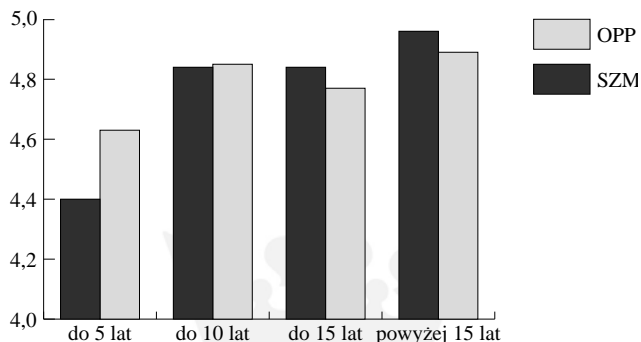


Wykres 3. W sytuacjach nowych szybciej odczuwasz stres

Źródło: opracowanie własne.

Wykres ten wskazuje, że funkcjonariusze SZM ze stażem od 15 lat szybciej odczuwają stres, gdy znajdują się w nowych sytuacjach bądź kiedy są zmuszeni

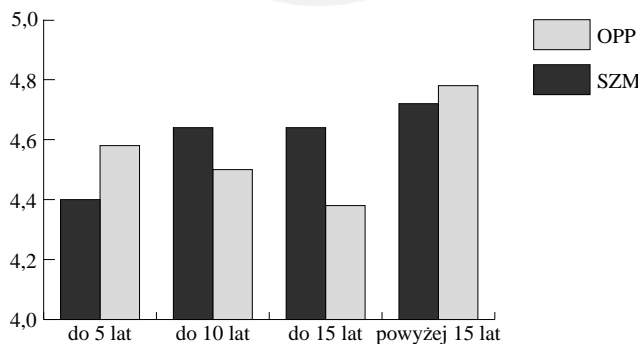
podejmować decyzje kierownicze związane z zadaniami dotychczas nierealizowanymi. Ci, którzy nie mają jeszcze 5-letniego stażu służby, uważają, że nowe sytuacje nie determinują odczuwania przez nich stresu. Podobnie odpowiadali policjanci OPP ze stażem poniżej pięciu lat i ponad 15 lat. Najszybciej stres w nowych sytuacjach wymagających podjęcia decyzji kierowniczych odczuwają policjanci pełniący służbę od 11 do 15 lat.



Wykres 4. Zaufanie do partnera ma wpływ na zachowanie się w sytuacjach trudnych

Źródło: opracowanie własne.

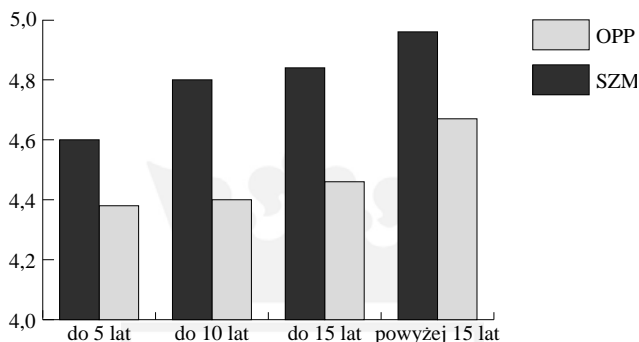
Wszyscy ankietowani policjanci mają taką samą opinię dotyczącą zaufania do swojego partnera przy podejmowaniu decyzji kierowniczych. Kolejne lata służby umacniają przekonanie, że zaufanie odgrywa pierwszorzędą rolę podczas wykonywania obowiązków służbowych. Znajomość swojego partnera ułatwia funkcjonariuszom podejmowanie decyzji kierowniczych i działania, gdyż są niemal pewni swoich kolegów. Zaufanie do partnera przekłada się na sposób podejmowania decyzji kierowniczych i zachowania się przy wykonywaniu zadań, szczególnie tych realizowanych w sytuacjach trudnych, nowych.



Wykres 5. Opanowanie i spokój to podstawa prawidłowego decydowania w trudnych warunkach

Źródło: opracowanie własne.

Wartości liczbowe z przedstawionego powyżej wykresu dostarczają informacji, że umiejętność panowania nad sobą podczas pełnienia służby owocuje podjęciem optymalnej decyzji kierowniczej w każdej sytuacji, zwłaszcza gdy policjanci muszą realizować działania w trudnych warunkach. Staż służby nie miał większego znaczenia dla odpowiedzi zaznaczanych przez funkcjonariuszy. Każdy ankietowany policjant twierdzi, że nie można ulec prowokacji ze strony osób, wobec których interweniuje. Tylko wtedy podjęta decyzja kierownicza będzie trafna i obiektywna.



Wykres 6. Sądźisz, że zachowanie przełożonych ma wpływ na stresogenność pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wykres przedstawia wpływ zachowania się i podejmowania decyzji kierowniczych przez przełożonych na stresogenność zawodu. Jak łatwo zauważyć, relacje pomiędzy policjantem a przełożonym odgrywają znaczącą rolę. Takie, niemal stuprocentowe, przekonanie panuje wśród funkcjonariuszy służących już ponad 15 lat w jednostkach policji. Zauważyć można tendencję rosnącą wartości liczbowych w zależności od stażu służby. Funkcjonariusze Szm oraz Opp podobnie uważają, że sposób, w jaki postępują i jak zachowują się przełożeni oraz jakie podejmują decyzje kierownicze, istotnie wpływa na odczuwanie stresu zawodowego. Im dłuższy jest staż służby, tym policjanci są o tym bardziej przekonani.

Analiza badań

Od współczesnej kadry kierowniczej policji wymaga się dziś zupełnie nowych umiejętności, a od policji jako organizacji – nowoczesnego zarządzania. Wszystko to wymusza na policjantach rozwiązywanie trudnych problemów w sytuacjach wysoce złożonych. Społeczeństwo oczekuje od policji, a tym samym od jej funkcjonariuszy, sprawnych i skutecznych działań. Ze względu na specyfikę wykonywanych zadań w policji szczególnie ważne jest zarówno zapewnienie bezpieczeństwa publicznego, jak i poczucia bezpieczeństwa wśród

obywateli. Dzięki skuteczniejszemu podejmowaniu decyzji można usprawnić działanie policji, dlatego też istnieje potrzeba zastosowania teorii podejmowania decyzji, a zwłaszcza decyzji kierowniczych, w procesach podejmowania decyzji przez zarządzających w policji.

Przeprowadzone wśród funkcjonariuszy policji badania odnosiły się do wybranych aspektów podejmowania decyzji kierowniczych podczas pełnienia służby przez policjantów. Z dokonanej interpretacji wynika, że zaufanie do partnera ma ogromny wpływ na sposób zachowania się policjantów oraz podejmowane przez nich decyzje kierownicze. Dla tej opinii nie ma znaczenia liczba przepracowanych lat pracy w jednostkach organizacyjnych policji. Funkcjonariuszom mającym pełne zaufanie do partnera łatwiej jest podejmować decyzje kierownicze i wykonywać zadania, zwłaszcza w trudnych sytuacjach. Przyglądając się odpowiedziom badanych policjantów, można zauważyć wzrost znaczenia zaufania wraz z upływem lat stażu służby. Policjanci, którzy nie przepracowali 5 lat, uważają, że zaufanie jest istotne, jednak zdarzyły się odpowiedzi sugerujące mniejsze znaczenie partnera podczas wykonywania obowiązków służbowych. W przypadku funkcjonariuszy znajdujących się w grupie powyżej 15 lat służby, niemal wszyscy odpowiedzieli natomiast, że zaufanie do partnera zawsze ma wpływ na zachowanie w sytuacjach stresujących. Wiadomo, że przełożeni podejmujący decyzje kierownicze, chociażby zlecając zadania służbowe, wywierają wpływ na funkcjonariuszy na służbie, a także w pewnym stopniu wywierają wpływ na ich życie prywatne. Niejednokrotnie przełożony poprzez podejmowane przez siebie decyzje ma wpływ na warunki panujące w pracy, rodzaj i formę zlecanych zadań czy też na stosunki międzyludzkie wśród współpracowników. Respondenci także potwierdzają ten pogląd. Według nich każdy przełożony ma wpływ na częstotliwość występowania i poziom intensywności stresu zawodowego. Pewność siebie, przy zachowaniu spokoju, jest niezwykle pomocna przy podejmowaniu trafnych decyzji kierowniczych, nawet w sytuacji wywołującej stres. Może także istotnie determinować prawidłowość podejmowanych działań właśnie poprzez prawidłowe decyzje kierownicze co do dalszego sposobu postępowania. Opanowanie we wszelkiego rodzaju sytuacjach, zdarzeniach czy interwencjach może być sposobem na stres, może zapobiec jego wystąpieniu lub też znacznie zmniejszyć jego intensywność, tak by proces podejmowania decyzji kierowniczych przez policjantów był jak najbardziej adekwatny do sytuacji.

Porównując między sobą wartości liczbowe twierdzeń z kwestionariusza ankiety, można zaobserwować, że respondenci znaczną wagę przywiązują również do zachowania się osób, które są uczestnikami określonej sytuacji decyzyjnej. Każda osoba wymaga poddania odpowiedniej analizie, dzięki której rozwiązanie problemu i podjęcie kierowniczej decyzji może być prostsze. Funkcjonariusze twierdzą także, że ich wiedza i umiejętność dostosowania się i zachowania w każdego rodzaju sytuacji stanowi podstawę podjęcia trafnych decyzji kierowniczych. Istotne znaczenie dla policjantów ma fakt, czy decyzja kierownicza musi być podjęta natychmiast, czy można poświęcić trochę czasu na jej przemyślenie i dokonanie analizy. Każda decyzja kierownicza wiąże się w jakimś stopniu z ryzykiem, które jest nieodłącznym elementem pełnienia służ-

by przez funkcjonariuszy policji. Każdy policjant zdaje sobie sprawę, że będzie musiał ponieść konsekwencje swojego wyboru. Analiza skali postaw dowiodła, że większość ankietowanych nie angażuje się emocjonalnie przy wykonywaniu powierzonych obowiązków służbowych. Zdarzają się jednak sytuacje – ludzkie problemy, tragedie – obok których nawet wysłużony funkcjonariusz nie może przejść obojętnie. Każdy chciałby i próbuje wykazywać profesjonalizm w podejmowanych przez siebie decyzjach kierowniczych, jednak policjant jest tylko człowiekiem i jak każdy człowiek nie jest pozbawiony uczuć. Policjant pełni służbę 24 godziny na dobę. Podejmuje działania zawsze, gdy łamane jest prawo, bez względu na porę dnia. Zarówno w nocy, jak i w ciągu dnia jest przygotowany na różnego rodzaju sytuacje, którym stara się sprostać. Jednak nie ma dwóch identycznych sytuacji, większość z nich jest podobna, ale nie identyczna. Dlatego też respondenci odpowiedzieli, że określony schemat postępowania i podejmowania decyzji nie zawsze się sprawdza. W ryzykownych działaniach, według ankietowanych, rutyna nie pomaga zachować zdrowego rozsądku przy decydowaniu. Rutynowe czynności, które wykonuje policjant, zazwyczaj dotyczą jedynie sporządzania dokumentacji. Nie można ryzykować i każda podjęta decyzja kierownicza powinna być trafna, nie ma tu miejsca na błędy. Jak już wspomniano, każda interwencja jest inna. Policjanci, pomimo doświadczenia zawodowego, często znajdują się w nowych sytuacjach, muszą realizować nowe zadania, zlecane są im dotąd niewykonywane obowiązki. Wiąże się to z podejmowaniem decyzji kierowniczych w warunkach niepewności. Jednak, według badanych funkcjonariuszy, znalezienie się w nowej sytuacji nie ma większego znaczenia w odczuwaniu przez nich stresu zawodowego.

Wnioski końcowe

Interpretacja badań empirycznych wskazuje, że służba w jednostkach policji jest specyficzna. Żeby funkcjonariusze pełnili służbę sprawnie i wykonywali zlecane im zadania, muszą podejmować decyzje kierownicze. Badania wykazały, że niejednokrotnie tego typu decyzje powodują stres. Funkcjonariusze zawsze muszą być czujni i nie mogą lekceważyć sytuacji. Służba w policji jest też bardzo odpowiedzialna. Policjanci odpowiadają zarówno za siebie, swoje postępowanie i działanie, jak i za innych, którzy chcą czuć się bezpiecznie. Dlatego w policji występuje tak duża odpowiedzialność. Za wykonywanie zadań funkcjonariusz odpowiada dyscyplinarnie, karnie i cywilnie, natomiast za zapewnienie bezpieczeństwa społeczeństwu policjant odpowiada swoją reputacją i prestiżem policji.

Przeprowadzone badania wykazały, że funkcjonariusze spotykają się z sytuacjami, w których mogą i postępują racjonalnie. Chcą i zbierają informacje, analizują je, ustalają, jakie mają możliwości, często stają w sytuacji wyboru i starają się wybrać jak najlepiej. Występują jednak także sytuacje, gdzie policjanci są zmuszeni opierać się na własnym doświadczeniu zawodowym oraz intuicji. Dotyczy to zazwyczaj sytuacji nowych lub takich, w których jest mało czasu na

podjęcie decyzji kierowniczych. Funkcjonariusze udzielający odpowiedzi zgodnie stwierdzili, że obarczenie ich zbyt dużą liczbą zadań do realizacji powoduje, że podejmują decyzje pod presją czasu. Brakuje im czasu na wnikliwą analizę sytuacji. Toteż doświadczenie, intuicja i zdrowy rozsądek niezwykle ułatwiają podejmowanie decyzji kierowniczych w policji.

Funkcjonariusze uważają, że w policji występuje duża stresogenność i jest to jeden z najbardziej stresujących zawodów. Przy podejmowaniu decyzji kierowniczych w organach policji można tę stresogenność dostrzec. Podsumowując wypowiedzi uczestników badań, można zauważyć, że policjanci bardzo często odczuwają stres z różnych powodów. Podejmowanie decyzji kierowniczych przy wykonywaniu zadań również jest stresogenne. W innych zawodach podejmowanie decyzji nie jest tak odpowiedzialne. Odpowiedzialność za własne postępowanie, za innych powoduje poczucie stresu wśród policjantów. Każdy funkcjonariusz podejmujący decyzje kierownicze powinien być i jest świadomy, jakie konsekwencje mogą nieść za sobą podjęte przez niego wybory. Stres pojawia się niekiedy przez cały dzień pracy, czego skutkiem może być zmęczenie. Konsekwencją stresu zawodowego pośród policjantów są m.in. problemy w rodzinie, napięcia emocjonalne. Często występującym problemem występującym w tej grupie zawodowej jest wypalenie zawodowe. Wyniki przeprowadzonych badań również potwierdzają skalę tegoż problemu.

Podjęta problematyka podejmowania decyzji kierowniczych w policji ma z pewnością znaczenie teoretyczne i praktyczne. Wyniki, jakie otrzymano na podstawie przeprowadzonego programu badawczego, stanowią rzeczywiste odzwierciedlenie wszystkich aspektów, które występują podczas wykonywania wszelakich obowiązków służbowych przez funkcjonariuszy policji, zwłaszcza w podejmowaniu decyzji kierowniczych. Udowodniły, że zgodnie z teorią decyzji, występuje wiele czynników, które mają znaczenie podczas wykonywania obowiązków służbowych i podejmowania decyzji kierowniczych przez funkcjonariuszy policji. Przeprowadzone badania potwierdziły, jak ważną rolę odgrywa podejmowanie decyzji kierowniczych w realizacji zadań, do których policja jest ustawowo powołana.

Literatura

- Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej (2007), Warszawa.
Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji (z późn. zm.) Dz.U.07.57.390.