



Witold St. Majchrowicz

Zastępca komendanta Szkoły Policji w Pile

RANGA I ZNACZENIE PROCESU ZLECANIA ZADAŃ SŁUŻBOWYCH W CODZIENNEJ PRACY POLICJI

Część 1 – Formułowanie i przydzielanie zadań służbowych. Karta opisu stanowiska pracy.

We współczesnych organizacjach procesy skutecznego kierowania grupami pracowniczymi i zarządzania zasobami materialowymi posiadają istotne znaczenie, zwłaszcza w aspektach zmierzania do osiągania wytyczonych celów. W opinii wielu funkcjonariuszy wykorzystywane w przeszłości systemy zarządzania policją nie zawsze przynosiły pożądane efekty, choćby w kontekście zadań wymienionych przez ustawodawcę w ustawie o Policji. Dlatego ważnym jest ciągle szukanie odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn takiego stanu rzeczy: Czy chodzi tylko o niedostateczne środki finansowe przyznawane na działalność policyjną, czy też przyczyna ta dotyczy nieumiejętnego zadaniowania i kierowania siłami policyjnymi? Odpowiedź jest bardzo trudna i złożona, wymaga głębszego spojrzenia na poruszone problemy. 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 procesie kierowania ludźmi, a tym samym w procesie dążenia do osiągnięcia wytyczonego przez przełożonego celu działania, bardzo ważnym elementem jest formułowanie i zlecenie zadań podwładnym. Im sprawniej przebiegają czynności z tym związane, im doskonale sformułowane są zadania stałe i doraźne oraz im bardziej umiejętnie są przydzielane i zlecane, tym łatwiej uzyskać pożądane efekty (ku zadowoleniu kierownika i podległych mu pracowników). Analogiczna sytuacja występuje w policji.

Dlatego syntetyczne omówienie (w oparciu o ogólnie rozumianą teorię or-

ganizacji i zarządzania) najistotniejszych zagadnień dotyczących zadaniowania pracowników, przedstawienie pewnych propozycji i rozwiązań w zakresie formułowania, przydzielania i zlecenia zadań służbowych, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki służby w policji, powinno ułatwić działania przełożonych i przyczynić się do wyeliminowania improwizacji i przypadkowości.

W tym kontekście truizmem wydaje się teza, że współczesny kierownik, aby działać sprawnie, musi umiejętnie gospodarować swoim czasem. Złe planowanie pracy własnej jest jednym ze źródeł nieefektywnego działania kierowniczego. Problem ten dotyczy 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.

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 najbardziej sprawnym przebiegiem tego procesu, ponieważ jest to jeden z niezbędnych warunków efektywnego funkcjonowania powierzonego mu zespołu, zwłaszcza w aspektach 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 waż-

nym 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

W związku z tym należy przyjąć, że niezbędnym składnikiem tego procesu jest przydzielanie i zlecenie zadań służbowych. W dobrze zorganizowanej instytucji (także w policji) 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. Przybiera on postać **zakresu zadań i obowiązków** lub **opisu pracy na stanowisku** (co w ostatnim okresie staje się bardziej praktykowaną formą zapoznania się ze stanowiskiem pracy i wymaganiami stawianymi osobie je zajmującej). Poza typowymi zadaniami stałymi każdy pracownik 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 zlecenia zadań (zwłaszcza tych doraźnych) podległym pracownikom są bardzo istotne z punktu widzenia sprawności działania całości instytucji, jej komórek organizacyjnych, poszczególnych zespołów zadaniowych oraz pojedynczych pracowników. Niektóre z nich zostaną omówione w dalszej części niniejszego artykułu.

1. 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

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.

wiedzieć – co ma robić, jakie ma obowiązki, za co będzie rozliczany i oceniany.

Zlecenie – przekazanie przez przełożonego podwładnym informacji czego on od nich oczekuje (Zieleniewski 1981; 505).

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 (Zieleniewski 1981; 165).

Dążąc do realizacji wytyczonego celu działania, przełożony może przekazać swoim podwładnym informacje w formie zleconych im 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 (Krzyżanowski 1985; 183).

Instrukcja – zapis lub przekaz słowny określający cechy działania lub zespołu działań. Może ona zawierać informacje dotyczące sposobu lub sposobów działania, wykonawców, środków, formy itp. (Koźmiński, Piotrowski 1996; 394).

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 (*Encyklopedia organizacji i zarządzania 1982; 25*).

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, wskazującą, 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 stałej wytycznej lub mogą być tworzone doraźnie na potrzeby realizacji zadań o znaczeniu indywidualnym (przyjmują wówczas postać swoistego planu działania).

Przełożony, przekazując zadania do realizacji, powinien uwzględnić odpowiedni sposób zapoznania z nimi swoich podwładnych. Zlecenia mogą być przekazywane w różnych postaciach. Wśród nich najczęściej można wymienić:

– 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 (zrozumiałej w danej grupie osób) tonacji lub barwy głosu.

2. Zasady tworzenia i opisu stanowisk pracy. Formułowanie zadań i obowiązków

W ogólnie rozumianym procesie pracy bardzo ważną 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 tak ważnym problemem 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, zwięzły, 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 (*Kieżun 1997; 317*).

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 zajmują-

cego 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.

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) (Kieżun 1997; 317).

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 (Kowalewski 1982; 31 i następne).

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.

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 zbytnia 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, za-

- bezpieczeniu 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 umożliwić określenie kryteriów wykonania pracy.

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.

Inne zasady

Zasadę wagi gatunkowej 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.

Zasada równomierności bodźców i nacisków 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.

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.

3. Konkretyzacja opisu stanowiska oraz zakresu zadań i obowiązków

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**²).

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 fak-

² Szczegółowe zasady budowy i sporządzania kart opisu stanowiska pracy w policji określa załącznik nr 1 do zarządzenia nr 1041 KGP z dnia 28.09.2007 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji (z późn. zm.).

tycznie 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 wzbogaconego czasami o kartę zadań, kartę zadań kluczowych kierownika itp.

Opis stanowiska – 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 (jako dokumentu niezbędnego, zarówno dla podwładnego, jak i jego przełożonego) należy zaliczyć:

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


Przykłady sporządzonych kart opisu stanowiska pracy przedstawione zostały w załącznikach 1 i 2. Zapoznając się z nimi, należy pamiętać, że zawarte w nich zapisy odnoszą się do wybranych stanowisk szczebla kierowniczego i wykonawczego, znajdujących się w strukturze pionu dydaktycznego Szkoły Policji w Pile. W przypadku innych jednostek policji i ich komórek wewnętrznych, z uwagi na specyficzne, indywidualne uwarunkowania, poszczególne zapisy mogą się różnić, co jest rzeczą naturalną i oczywistą.

Bibliografia

- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (z późn. zm.).
- Zarządzenie Nr 1041 KGP z dnia 28 września 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji (z późn. zm.).
- 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.
- Osmelak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Bydgoszcz 1995.
- Pietrasiński Z., *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962.
- 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.

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 zastępcę komendanta Szkoły ds. dydaktycznych, 2) stanowisku podlega: - funkcjonariusze Zakładu – 27 stanowisk oraz pracownicy policji – 2 stanowiska.		
6. Zastępstwa: 1) zastępuje: - doraźnie wyznacza Komendant lub Zastępcę 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: <ol style="list-style-type: none"> kształtowanie porządku organizacyjnego w sposób umożliwiający sprawne i efektywne realizowanie zadań służbowych, nadzór nad prawidłowym i terminowym obiegiem korespondencji oraz dokumentacji w kierowanej komórce organizacyjnej, podejmowanie decyzji rozstrzygających zasadnicze problemy wynikające z bieżącego funkcjonowania komórki organizacyjnej, 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, inicjowanie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych mających na celu usprawnienie działalności komórki organizacyjnej, prowadzenie działań i przedsięwzięć związanych z organizowaniem i funkcjonowaniem w Szkole kół zainteresowań dla słuchaczy i kadry, przygotowywanie informacji na stronę internetową Szkoły – związanych z działalnością i funkcjonowaniem podległej komórki oraz osiągnięciami wykładowców i pracowników w niej zatrudnionych, organizowanie turniejów, zawodów, spotkań tematycznych mających na celu popularyzację wiedzy zawodowej oraz sprawdzanie poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych słuchaczy i kadry Szkoły, prekazywanie przełożonemu spostrzeżeń, sugestii, wniosków i propozycji zmierzających do modyfikacji wykorzystywanych metod oraz form służby, a także do zwiększenia efektywności działania komórki organizacyjnej i Szkoły, rozpatrywanie - w ramach posiadanych kompetencji - raportów, wniosków i problemów zgłaszanych pisemnie lub ustnie, jeżeli nastąpiło to z zachowaniem drogi służbowej, uczestniczenie w realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - kreowanie działań mających na celu wdrażanie nowoczesnych rozwiązań dydaktycz- 		

- no-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 innymi 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,
 - c) zasięganie opinii, przy rozwiązywaniu szczególnie złożonych problemów, najbardziej do-

<p>świadczonych 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) 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,

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, kierownika komórki organizacyjnej, 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 uprządkowanie 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, 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> <p>1) wnoszenie uwag i postulatów dotyczących pracy dydaktycznej i stanu dyscypliny na posiedzenia Zespołu Pedagogicznego jak również do swoich przełożonych.</p> <p>2) prawo do przetwarzania danych osobowych w zakresie wymaganym przez proces dydaktyczny.</p> <p>3) 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: 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:	j.w.	j.w.
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.