



Witold St. Majchrowicz

Zastępca komendanta Szkoły Policji w Pile

RANGA I ZNACZENIE PROCESU ZLECANIA ZADAŃ SŁUŻBOWYCH W CODZIENNEJ PRACY POLICJI

Część II – Decydowanie o przydzielaniu zadań doraźnych. Zlecenie zadań służbowych – stopień stanowczości

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) uwzględnienia postulatu rozwoju wykonawcy,

- 6) zadań w dwóch zakresach,
- 7) uwzględniania elementu postępu
(*Kowalewski 1982; 276 i następane*).

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 zlecone 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...¹ 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 policji i zadań policjantów zatrudnionych w tych jednostkach oraz konkretnych komórkach organizacyjnych czy ogniach.

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

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.

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 nedorzeczność. W takiej atmosferze przestają być traktowane poważnie nawet te zadania, których dokładne i terminowe wykonanie nie nastęrcza trudności.

Właściwe zadanie, które uwzględni postulat konkretności i realności, może być sformułowane następująco: „**W ostatnim kwartale sprawozdawczym miało miejsce x wypadków w komunikacji drogowej (x kradzieży z włamaniem, x rozbo-**

jów). 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 znajomością 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.

Zasada współzależności zadań

Zasada współzależności zadań wskazuje wyraźnie na konieczność przestrzegania kryterium niesprzeczności w podziale zadań między wydziały, działy, służby, ogniwa, poszczególnych pracowników. Przełożony, zadaniując, powinien określić wagę zadania w ramach określonej działalności danej instytucji i jednocześnie ujednolicić w miarę możliwości precyzję poszczególnych zadań. Zawsze należy pamiętać o potrzebie określenia wagi gatunkowej i o możliwie ujednoliconej 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 omó-

wionej 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**.

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 uzmysłwić sobie, że dawanie pierwszeństwa 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 aktywność jest dobra na krótko. Tym bardziej, że w przypadku przeprowadzania jakichkolwiek akcji w celu osiągnięcia maksymalnych efektów do ich realizacji przeznacza się duże siły i środki, odsłaniając tym samym inne zagadnienia, będące przedmiotem zainteresowania danej instytucji. Przykładem może być tutaj policja, która powinna osiągać pożądaną stan bezpieczeństwa i porządku publicznego dzięki konkretnym działaniom określonych służb, prowadzonym systematycznie (z uwzględnieniem przyszłych efektów), a nie przy pomocy działań akcyjnych.

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 „marginę”, którego wypełnienie należy pozostawić inicjatywie i po-

mysłowości 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.

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 częściowych), 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 uciepnieć 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 zasłu-

guje, 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) bezużyteczna, bywają jednak takie okoliczności, w których warto o niej pamiętać.

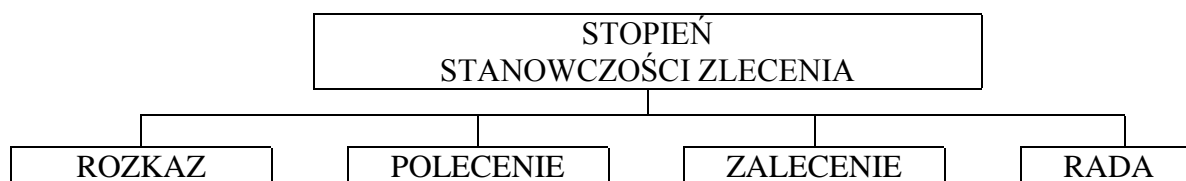
Zasada uwzględniania elementu postępu

Zgodnie z tą zasadą podczas decydowania o cudzym działaniu należy zawsze uwzględniać 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 wszyst-

kich 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 postępem.**

2. Zlecanie 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 (Zieleniewski 1981; 509 - 510).



Schemat 1. Stopień stanowczości zlecenia.

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 ni-

niejszego 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.²

Jak wynika z powyższego, rozkaz to określone, bardzo ściśle polecenie, a nie ogólnikowe 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

² Porównaj art. 115 § 18 kk, ust. 15 Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Zieleniewski 1981; 509.

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 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 nie-

odpowiedniej 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 zrozumiałych dla rozkazobiorcy (np. sygnałów dźwiękowych, gestów). Najbardziej znanym sposobem zasygnalizowania, że dane zlecenie to rozkaz – jest kategoryczne (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 bezpośrednio 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 dwójakiej natury: pozytywne i negatywne. Do pozytywnych zaliczyć można ambicję podwładnego, poczucie obowiązkowości, chęć uzyskania nagrody, potrzebę wykazania się określonymi umiejętnościami-

mi 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.

Każda komenda składa się z zapowiedzi i hasła. Zapowiedź komendy należy podać wyraźnie, głosem donośnym, przeciągając ostatnią zgłoszkę. 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:

„W kordonie – STAN”; „W dwukordonie za pasy – CHWYĆ”; „Pierwsza kierunek na wprost – W TYRALIERĘ”.

Polecenie

Mniejszy stopień stanowczości (w porównaniu z rozkazem) charakteryzuje zlecenia zwane **poleceniami**, które wprawdzie 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 (Zieleniewski 1981; 510).

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 umotywić i sprawdzić, czy wykonawcy zrozumieli 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.

Zalecenie

Kolejnym sposobem zlecania 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 wyko-

rzystania środków i sposobów postępowania (Zieleniewski 1981; 510).

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.

Rada

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

Rada – zlecenie całkowicie fakultatywne, pozostawiające kierowanemu swobodę decydowania także o samym zadaniu (Zieleniewski 1981; 510).

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 – 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.

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); (Zieleniewski 1981; 508).

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 uzmysłowić 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 wystąpienia 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 (Zieleniewski 1981; 511).

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 militarnego, 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.

Bibliografia

- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- Kowalewski St., *Nauka o administrowaniu*, Warszawa 1982.
- Kowalewski St., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, Warszawa 1969.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (z późn. zm.)
- Regulamin musztry Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
- Regulamin ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
- Zarządzenie nr 21/93 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1993r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.