



**Witold St. Majchrowicz**

Zastępca komendanta Szkoły Policji w Pile

## **RANGA I ZNACZENIE PROCESU ZLECANIA ZADAŃ SŁUŻBOWYCH W CODZIENNEJ PRACY POLICJI**

### **Część III – Odprawy i narady służbowe**

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

**Zebranie – forma pracy zbiorowej (kolektywnej), będąca zgromadzeniem określonej zbiorowości w jednym miejscu i o jednej porze, w celu wspólnej wymiany myśli, zorganizowanej przeważnie na zasadach parlamentarnych (Kieżun 1997; 198).**

Możemy wyróżnić następujące typy zebrań:

- 1) konferencja i zjazd,
- 2) narada,
- 3) odprawa robocza,
- 4) odprawa szkoleniowa (Kieżun 1997; 217 i 218).

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

**Narada** to zebranie osób w zasadzie tylko ze środowiska instytucji, z tej samej jednostki organizacyjnej i różnych pionów lub różnych jednostek organizacyjnych tego samego pionu; celem narady jest postawie-

nie zagadnień (spraw), przedyskutowanie ich oraz znalezienie konkretnych rozwiązań i ustaleń zadań określających kierunki dalszego działania uczestników narady.

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

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

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

- zebrania mogą być organizowane pod warunkiem pełnego uzasadnienia celowości i konieczności ich zwołania,
- powinny one być uwzględnione w planach pracy danej komórki organizacyjnej (chyba że istnieje pilna potrzeba zwołania krótkich odpraw o charakterze doraźnym – interwencyjnym lub awaryjnym),
- podstawowe materiały powinny być dostarczone uczestnikom odpowiednio wcześniej przed zebraniem,

- podczas zebrania powinny być zachowane niezbędne warunki higieny pracy; spotkanie należy prowadzić sprawnie i zwięźle (dobrze jest trzymać się ustalonego czasu trwania zebrania),
- zebrania powinny kończyć się wypracowaniem konkretnych wniosków i ustaleń,
- przebieg zebrania należy dokumentować w odpowiedniej formie, np. protokołów sporządzanych niezwłocznie po ich zakończeniu,
- wyznaczona komórka organizacyjna (osoba) powinna prowadzić ewidencję zebrań i w miarę potrzeby czuwać nad realizacją wypracowanych wniosków (*Kieżun 1997; 218*).

### 1. Przygotowanie odpraw i narad służbowych

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

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

Następnie w kolejności powinno się:

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

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

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

pracy. Podwładni nie są wówczas zmęczeni – odprawy trwają krócej, gdyż każdy spieszy się do realizacji codziennych obowiązków, a przekazane decyzje są natychmiast wykonywane.

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

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

## **2. Przebieg odpraw i narad służbowych**

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

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

Prowadzący odprawę (naradę), przystępując do jej rozpoczęcia, powinien pamiętać o punktualnym rozpoczęciu, upewnieniu się, czy wszyscy zaproszeni uczestnicy są obecni, powitaniu ewentualnych gości oraz wprowadzeniu do dalszych obrad. Wprowadzenie powinno zawierać między innymi przypomnienie celu głównego zebrania oraz, w razie potrzeby, zaprezentowanie porządku odprawy (narady) zgodnie z przygotowanym scenariuszem i czasem przeznaczonym na poszczególne jego punkty. Warto również zachęcić uczestników do aktywnego udziału w dalszych częściach spotkania.

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

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

Należy jednocześnie pamiętać, że postępowanie prowadzącego powinno cechować się pewną elastycznością. Dotyczyć ona może potrzeby uzupełnienia scenariusza zebrania, eliminacji pewnych punktów itp. Prowadzący może także przedsięwziąć działania zmierzające do dyscyplinowania

uczestników odprawy (narady); przykładowo określić maksymalny czas wystąpień, wyznaczać niezbędne przerwy w obradach, czuwać nad kulturą wypowiedzi, uściślać i doprecyzowywać wypowiedzi poszczególnych dyskutantów, koncentrować dyskusję na celu głównym zebrania, inicjować potrzebę wypracowania konkretnych ustaleń i wniosków.

### 3. Dokumentowanie przebiegu odpraw i narad służbowych

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

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

Pamiętając o podanych elementach, należy stwierdzić, że protokół powinien być dokumentem stosunkowo krótkim, ale zarazem ujmującym wszystkie istotne problemy i wszystkie ważniejsze czynności. Zbyteczne wydaje się szczegółowe protokołowanie

wszystkich wypowiedzi, gdyż skutkiem tego może być znaczne wydłużenie tego dokumentu. Warto jednak czasami przytoczyć w protokole dosłowne wypowiedzi, zwłaszcza takie, które są bardzo ważne z punktu widzenia merytorycznego lub są kontrowersyjne albo mogą wywołać w późniejszym okresie pewnego rodzaju konsekwencje (np. natury służbowej, dyscyplinarnej, honorowej).

Protokoły odpraw lub narad służbowych mogą stanowić odrębne – jednostkowe dokumenty, które będą zbierane i wpinane do specjalnego segregatora. Tego typu rozwiązanie jest przydatne w sytuacji, gdy mamy do czynienia z zebraniem sporadycznymi ze względu na swój charakter lub gdy kopie protokołu powinny być dodatkowo przesłane do innych zainteresowanych komórek lub osób. Protokoły takie należy sporządzić z zachowaniem niezbędnej staranności i czytelności (najlepiej na maszynie do pisania, komputerze).

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

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

W codziennej pracy zdarzają się sytuacje świadczące o tym, że odprawa lub narada nie doprowadziła do osiągnięcia za-

mierzzonego przez organizatora celu. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele, wśród nich można wymienić między innymi: błędy związane z planowaniem i organizowaniem zebrania; błędy dotyczące sposobu przeprowadzenia i zakończenia spotkania; błędy odnoszące się do doboru uczestników oraz ich nastawienia do udziału w odprawie lub naradzie.

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

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

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

Do przykładowych błędów z tym związanych możemy zaliczyć:

- nieudolność prowadzącego, objawiająca się między innymi nieumiejętnym kierowaniem dyskusją, nieprzestrzeganiem ram czasowych poszczególnych elemen-

tów scenariusza, chaosem organizacyjnym itp.,

- brak protokołu lub sporządzenie go w sposób niewłaściwy,
- nierozesłanie protokołu, w przypadku konieczności poinformowania o rezultatach obrad innych zainteresowanych komórek i osób,
- niepodjęcie działań będących wynikiem powziętych decyzji.

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

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

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

Jak wykazały badania, maksymalny czas nie powinien przekraczać 2 - 2,5 godziny. Dłuższe zebrania nie sprzyjają efektywności. Percepcja tekstu mówionego w przypadku osób w wieku powyżej 30 lat wynosi około 22 minut. Tekst czytany jest odbierany efektywnie przez około 15 minut, później słuchaczy zaczyna ogarniać uczucie zmęczenia (*Kieżun 1997; 219*).

Warto także wspomnieć o pewnym zjawisku, które w literaturze zwane jest „zebraniowością” lub „manią zebrań”. Sytuacja taka jest poważnym błędem kierowniczym, gdyż świadczy o niewłaściwej organizacji pracy własnej kierownika oraz

pracy zespołu, którym on kieruje. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być:

- wykształcenie się pewnego rytuału niezbędności zebrań, bez konieczności ich zwoływania,
- psychiczna potrzeba kierownika, aby być otoczonym przez zespół,
- potrzeba samopotwierzenia władzy kierownika, który w każdym momencie może nakazać podwładnym stawienie się na zebraniu,
- chęć uzyskania alibi: kierownik podjął już decyzję, ale stwarza fikcję jej konsultacji,
- częste manipulowanie w zakresie akceptacji decyzji (decyzja jest już podjęta, ale kierownik chce, aby podwładni uznali ją za jedynie słuszną); (*Kieżun 1997; 205*).

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

## 5. Odprawa szkoleniowa – instruktaż

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

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

Inaczej mówiąc, instruktaż to udzielanie instrukcji, czyli dokładne pouczanie, wyjaśnianie, wskazywanie, co i jak mają instruowani wykonać. Jest więc swego rodzaju wykładem, w trakcie którego odbywa się teoretyczne i praktyczne przekazywanie wiadomości, będących przedmiotem instruktażu.

Celem każdego instruktażu powinno być:

- zaznajomienie pracownika z wzorcowymi sposobami wykonywania danej czynności lub operacji,
- określenie warunków bezpieczeństwa, organizacji miejsca roboczego oraz kontroli prawidłowości przebiegu poszczególnych czynności i operacji w celu uzyskania pożądanego wyniku pracy,
- przypomnienie wiadomości teoretycznych i powiązanie ich w sensowną całość z nowo przekazanymi treściami nauczania praktycznego (*Osmelak 1995; 132*).

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

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

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

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

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

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

Do bezosobowych form udzielania instruktażu można zaliczyć między innymi:

rozkazy, zarządzenia, wytyczne, schematy, algorytmy, filmy instruktażowe.

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

W pracy policyjnej bardzo często występuje potrzeba (a nawet konieczność) udzielenia instruktażu. Jest wiele sytuacji i zadań służbowych, które, z uwagi na swoją specyfikę, trudność, uwarunkowania procesowe oraz taktyczne itp., wymagają przyjęcia określonego sposobu postępowania, wypracowania algorytmu czynności prowadzących do osiągnięcia założonego celu działania. Instruktaż jest wtedy bardzo przydatny. Szczegółowe omówienie poszczególnych czynności, ich kolejności, podanie podstaw prawnych itp. ułatwi podległym pracownikom efektywne działania. Wskazówki tego typu często są niezbędne z tego względu, że przepisy służbowe, chociaż szczegółowo określają tok postępowania w różnych sytuacjach, nie zawsze przewidują wszystkie okoliczności towarzyszące określone zdarzeniu, a one to przeważnie decydują o sposobie rozwiązania zadania i rodzaju środków, które należy zastosować.

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

patrolowej czy służby wywiadowców – prowadzącego odprawę.

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

Należy również pamiętać o tym, że instruktaż powinien stanowić nieodłączny element codziennych odpraw do służby, np. patrolowej, w ramach której prowadzący ją musi realizować pewne jej funkcje (w tym między innymi funkcję informacyjno-instruktażową). Zlecając i omawiając zadania stałe i doraźne do służby patrolowej, należy udzielić niezbędnych informacji, wskazówek, porad co do sposobu realizacji tych zadań, wskazać wszelkie okoliczności sprzyjające lub utrudniające ich wykonanie, omówić (pokazać) zasady wykorzystania sprzętu używanego podczas służby, scharakteryzować sposób i zasady prowadzenia korespondencji radiowej itp. Taki instruktaż powinien w każdym przypadku kończyć się udzieleniem przez prowadzącego odpowiedzi na wszelkie pytania osób instruowanych. Sprzyja to wyjaśnieniu ewentualnych wątpliwości, wyeliminowaniu niejasności interpretacyjnych i z pewnością może usprawnić działania policjantów w trakcie wykonywania czynności służbowych. Wskazane jest także sprawdzenie przez instruktora, czy zlecenia, algorytmy, wytyczne przedstawione podczas instruktażu zostały zrozumiane i zapamiętane. W niektórych sytuacjach należy także sprawdzić poziom opanowania umiejętności praktycznych związanych z czynnościami służbowymi, np. umiejętności obsługi sprzętu technicznego.

### **Bibliografia**

- Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1997.
- Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1997.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- Koźmiński A., Piotrowski W., (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1969.
- Kozusznik 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.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981.