

# ZARZĄDZANIE POLICJĄ TO ZŁOŻONY PROCES...



**z nadinsp. dr. Markiem Działożyńskim  
KOMENDANTEM GŁÓWNYM POLICJI**

**rozmawiają  
Piotr Maciejczak i Artur Kowalczyk**

**Panie Komendancie, obchodzimy w tym roku 95-lecie istnienia Policji oraz 25. rocznicę pierwszych wolnych, demokratycznych wyborów. Muszę więc zacząć od pytania o historię – czy uważa Pan, że Pańscy poprzednicy, dowodzący Policją w okresie dwudziestolecia międzywojennego, mieli łatwiejsze zadanie niż Pan dzisiaj?**

Myślę, że nie da się tego porównać. Pierwsi komendanci główni działali w momencie tworzenia się polskiej państwowości, musieli zbudować całą formację od podstaw, co trwało przez kilka lat i obejmowało także tereny kresów wschodnich i Śląska. Warto przypomnieć, że pracę utrudniały działania podczas wojny polsko-bolszewickiej, w której policjanci również brali czynny udział. Komendantem Głównym Policji Państwowej był wówczas Władysław Henszel, którego zadaniem było m.in. przeprowadzenie unifikacji struktur, a tymczasem Policja została objęta całkowitą militaryzacją i podporządkowana władzom wojskowym. My – na szczęście – nie musieliśmy zmagać się z takimi problemami. Ówczesni przełożeni widzieli także ogromną rolę etyki zawodowej w służbie, m.in. Józef Kordian-Zamorski opracował ponadczasowe Przykazania Policjanta w II RP, które stały się podwaliną dla współczesnych „Zasad etyki zawodowej policjanta”.

**■ Jednak okres transformacji również nie należał do najprostszych...**

Oczywiście, bo wraz ze zmianami ustrojowymi zmieniła się również filozofia działania tej formacji, w latach PRL dość ściśle powiązanej z działaniami służb bezpieczeństwa państwa. Wprowadzenie chociażby zasady apolityczności formacji i jej funkcjonariuszy wymagało zmian w mentalności ludzi pracujących w Policji. To jest bardzo ważne, bo partie i rządy się zmieniają, ale Policja zostaje. Musi być niezależna, stać na straży prawa, służąc ludziom. Ustawa o Policji zdefiniowała nowy zakres służby na rzecz społeczeństwa i warunki zdobycia jego zaufania, co wymagało wypracowania i wdrożenia zupełnie nowych form działania, przede wszystkim prewencyjnych, opartych na współdziałaniu ze społeczeństwem. Oczywiście – idziemy też z postępem pod względem technologii, ale najważniejsze, że zmieniamy formę dialogu ze społeczeństwem. Policjanci mają wpajane, że pracują na rzecz ludzi, m.in. poprzez spotkania ze społeczeństwem, słuchanie o potrzebach mieszkańców oraz realizowanie ich oczekiwań.

**■ Uważa Pan, że Policja osiągnęła wystarczająco wysoki próg zaufania społecznego?**

Zawsze może być lepiej, jednak cały czas robimy postępy – w tegorocznej edycji Polskiego Badania Przestępczości odnotowano najwyższą dotychczas ocenę skuteczności Policji. Pozytywne opinie na ten temat wyraziło prawie 70% ankietowanych. W porównaniu z pierwszą edycją PBP to wzrost o ponad 13 punk-

tów procentowych. W kwestii poczucia bezpieczeństwa osiągnęliśmy najlepszy wynik od 1989 r. – to ogromna satysfakcja, ale także odpowiedzialność za dalsze działania.

**Policja uchodzi dziś za wiarygodnego i stabilnego pracodawcę, choć powszechnie wiadomo, że służba nie należy do łatwych. Czy dzisiejsi funkcjonariusze mogą być zadowoleni z faktu, że kiedyś związali swój los z tą instytucją?**

Ta sfera również podlega ciągłemu monitoringowi z naszej strony, bo jest to niezwykle istotny element zarządzania. I – patrząc na wyniki prowadzonych badań, m.in. satysfakcji – na przestrzeni ostatnich lat odnotowujemy stopniowy wzrost satysfakcji ze służby i pracy w Policji. Prawie połowa policjantów i pracowników deklaruje, że jest zadowolona z wykonywanej pracy, a niezadowolona jest tylko jedna osoba na dziesięć. Cieszy mnie to, że najbardziej zadowoleni są młodzi stażem policjanci, bo w dłuższej perspektywie to od nich będzie zależał rozwój i funkcjonowanie całej formacji. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom organizacji, podjąłem decyzję o powołaniu zespołu ds. strategii równych szans w Policji mającego na celu m.in. niwelowanie nierówności w służbie. Mówiąc o jasnych stronach naszej służby, nie możemy jednak zapominać o jej bolesnej części – ponad stu funkcjonariuszach, zarówno policjantów, jak i policjantek, którzy oddali życie na służbie, do końca wypełniając rotę ślubowania. Współpracuję na co dzień z Fundacją Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach i staram się jak najbardziej wspierać jej działania.

**Oznacza to, że poprawę wizerunku formacji osiągnięto nie tylko na zewnątrz formacji, czyli w społeczeństwie, lecz również wewnątrz organizacji. Jaka jest na to recepta?**

Zarządzanie Policją to złożony proces i nie można go sprowadzić do prostego wskazania jednego czynnika. Poprawa oceny pracy Policji zależy od jej skuteczności, a ta z kolei zależy od chęci do pracy i zadowolenia jej pracowników i funkcjonariuszy. Na przestrzeni lat radykalnej poprawie uległo wyposażenie policjantów oraz warunki lokalowe w jednostkach. Wprowadzone zostały nowe technologie, znacznie ułatwiające codzienną służbę i pracę – to jeden z ważniejszych elementów, który pozwolił na poprawę efektywności, a tym samym na wzrost zaufania społecznego. Duże znaczenie w dzisiejszym świecie ma proces skutecznej komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. To zadanie konsekwentnie realizuje zarówno pion prasowy Policji, jak również pion komunikacyjny.

**Po raz kolejny wspominał Pan o zarządzaniu, choć formacja mundurowa kojarzona jest raczej z dowodzeniem na wzór wojskowy. Jak to wygląda w praktyce?**

Czasy, w których Policja była zorganizowana na wzór wojskowy, dawno odeszły. Obecnie nasza formacja to prawie 120 tysięcy osób. W praktyce kierownik jednostki ma dziś do dyspozycji nowoczesne narzędzia zarządcze. Spośród nich chciałbym wymienić przede wszystkim SWI, czyli System Wczesnej Interwencji, który w dużej mierze łączy się z komunikacją wewnętrzną instytucji. To system oparty na mechanizmach organizacji uczącej i rozwijającej się, skierowany do kadry kierowniczej odpowiedzialnej za zarządzanie, a jego celem jest wyposażenie przełożonych w dodatkową wiedzę, informacje i umiejętności. Tworzymy taki model działań, dzięki któremu będziemy m.in. zapobiegać ewentualnym patologiom w Policji. Jako organizacja mamy tu bardzo dużo do zyskania, bo dzięki temu będziemy lepiej współpracować ze społeczeństwem oraz kształtować pozytywny wizerunek naszej formacji. Unikanie błędów docelowo może spowodować, że nie będziemy mieli problemów prawnych, np. odszkodowaw-

czych. SWI pozwala uchronić policjantów przed kłopotami, które wynikają z pomyłek. Oczywiście nie zakładam, że szkolenie zawodowe będzie doskonałe, że przestaniemy te błędy popełniać, ale ważne jest, abyśmy dawali funkcjonariuszom Policji wiedzę, która może im pomóc w uniknięciu problemów.

**Panie Komendancie, na koniec chciałbym jeszcze wrócić do historii, od której zaczęliśmy naszą rozmowę, i zapytać o najważniejsze, Pana zdaniem, wydarzenia z minionych 25 lat.**

I jest to chyba najtrudniejsze z pytań, bo to nie tylko długi okres, lecz również bardzo bogaty w wydarzenia. Na pewno ważnym momentem był powrót do struktur Interpolu, a następnie wstąpienie Polski do Unii Europejskiej. Oba wydarzenia stworzyły zupełnie nowe warunki funkcjonowania naszej formacji, również dzięki temu, że staliśmy się beneficjentem funduszy unijnych, co pozwoliło na przeprowadzenie głębokiej modernizacji. Przystąpienie do strefy Schengen w 2007 r. postawiło przed nami nowe wyzwania, związane m.in. ze zniesieniem kontroli granicznych i pojawieniem się przestępczości transgranicznej. Ważnym elementem było również powstanie wydziałów do zwalczania przestępczości zorganizowanej, przekształconych później w Centralne Biuro Śledcze w strukturach Komendy Głównej Policji, które dziś zamieniamy w osobną jednostkę organizacyjną, co zdecydowanie usprawni proces zarządczy. Warto zauważyć, że CBS doskonale sprawdził się jako wyspecjalizowana komórka zajmująca się rozpoznawaniem i zwalczaniem przestępczości zorganizowanej, jednak konieczny jest jego dalszy rozwój. Należy także wspomnieć o ogromnym postępie w zakresie techniki kryminalistycznej, chociażby o wprowadzeniu systemu AFIS, umożliwiającego szybką identyfikację sprawców, w tym tych sprzed wielu lat. Bardzo duże zmiany nastąpiły w obszarze logistycznym, realizowany jest m.in. Program Standaryzacji Jednostek Policji mający na celu budowę bądź modernizację obiektów policyjnych. To także 10 lat funkcjonowania jedynej w Europie sieci pełnomocniczek i pełnomocników ds. ochrony praw człowieka w Policji. W 2013 r. obchodziliśmy 15-lecie Biura Spraw Wewnętrznych, które odpowiada za wykrywanie przestępstw popełnionych przez policjantów i pracowników cywilnych Policji, zwalczanie korupcji oraz działania profilaktyczne w tym zakresie. W ostatnich latach zostało przeprowadzonych bardzo dużo operacji policyjnych, mam na myśli m.in. ochronę ważnych osobistości, np. podczas papieskich pielgrzymek w Polsce, wizyt przywódców państw, w tym Prezydenta Stanów Zjednoczonych Ameryki, a także zabezpieczenie „Euro 2012” czy operację „Klimat”.

Chciałbym także zwrócić uwagę na fakt, że ogromną rolę w budowaniu tożsamości i kultywowaniu tradycji każdej formacji odgrywa świadomość historyczna. Jest bołączką Policji, że pomimo kilkunastu prób w ciągu ostatnich 25 lat nie udało się utworzyć Muzeum Policji. Mając powyższe na uwadze, Gabinet KGP zajął się organizowaniem w Warszawie quasi-Muzeum Policji w postaci Policyjnego Centrum Edukacji Społecznej. W Centrum będzie można poznać historię i tradycję Policji, a także poprzez gry, zabawy czy zajęcia edukacyjne współpracować z dziećmi i młodzieżą na rzecz bezpieczeństwa. Tłumy odwiedzających Komendę Główną Policji podczas tegorocznej Nocy Muzeów pokazały, jak ogromne zapotrzebowanie na tego typu inicjatywę jest zarówno w naszym środowisku, jak i w społeczeństwie. Centrum ma być miejscem spotkań przeszłości z przyszłością w kontekście naszych teraźniejszych działań, bowiem zgodnie ze słowami Marszałka Józefa Piłsudskiego: „Naród, który nie szanuje swej przeszłości, nie zasługuje na szacunek teraźniejszości i nie ma prawa do przyszłości”.

**Dziękujemy za rozmowę**