

Marian Mroziwski

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie  
Wydział Policyjnych Nauk Stosowanych  
e-mail: m.mroziwski@wspol.edu.pl

## Poziom rozwoju autentyczności kadry kierowniczej Policji jako czynnik sprawności jej jednostek organizacyjnych

**Kody JEL:** M1, M11, M12

**Słowa kluczowe:** pozytywna teoria organizacji, autentyczność kierowników, sprawność organizacyjna, kadra kierownicza Policji

**Streszczenie.** W niniejszym opracowaniu o charakterze empirycznym przedstawiono, w ramach pozytywnej teorii organizacji, sfery oddziaływania postaw i cech kierowników na potencjał kierowanych przez nich organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania poziomu rozwoju ich autentyczności na sprawność działania organizacji i postawy ich podwładnych. W treści artykułu przedstawiono również zidentyfikowane sfery postaw ocenianych kierowników, które można uznać za społecznie korzystne lub społecznie nieakceptowalne, oraz normatywne wymagania stawiane wobec kadry kierowniczej Policji.

### Wprowadzenie

We współczesnym zarządzaniu za równoważne ekonomicznym celom działania uznaje się budowanie potencjału ludzkiego opartego na zaangażowaniu i satysfakcji pracowników. Są to główne postulaty pozytywnej teorii organizacji (Zbierowski, 2017, s. 153) wskazującej także zapotrzebowanie na nowe typy przywództwa opartego między innymi na autentyczności kierowników/menedżerów (Besen, Tecchio, Fialho, 2017, s. 2) wynikającej z wysokiego poziomu motywacji do wysiłku i wytrwałości, to znaczy z kapitału psychologicznego (Winfrey, 2014, s. 1;

Zbierowski, 2017, s. 153, 157), a jednocześnie zawierającej zdolności do kreowania pozytywnego klimatu etycznego i internalizacji moralnych perspektyw działania (Besen i in., 2017, s. 7; *The psychology...*, 2017, s. 16). Odwołując się jednak do osiągnięć dwóch nurtów badań psychologicznych, takich jak (Wojcieszke, 2014, s. 98) badania nad zaufaniem społecznym i cynizmem społecznym, można stwierdzić, że ukształtowana pod wpływem czynników osobowościowych i społecznych autentyczność lidera może oprócz pozytywnych cech przybrać również toksyczny charakter. Z tego też względu wyróżnia się autentyczność ludzi, która jest uznawana za społecznie wartościową lub społecznie toksyczną (Mroziewski, 2015, s. 26).

Głównym celem opracowania o charakterze empirycznym jest ukazanie z jednej strony siły i kierunku oddziaływania poziomu rozwoju autentyczności kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji na poziom sprawności ich działania w obszarach określonych ustawami, z drugiej strony przedstawienie zidentyfikowanych sfer postaw ocenianych kierowników Policji w aspekcie poziomu rozwoju ich autentyczności, które można uznać za społecznie korzystne lub społecznie nieakceptowalne z perspektywy normatywnych wymagań stawianych wobec kadry kierowniczej Policji. Osiągnięte wyniki badań empirycznych ukazały, po pierwsze, że między poziomem rozwoju autentyczności badanych kierowników a sprawnością organizacji przez nich kierowanych zachodzi dodatnia zależność liniowa o umiarkowanej sile oddziaływania, po drugie, że oceniani kierownicy w określonych sferach kierowania wykazywali postawy toksycznej autentyczności.

### **Metoda przeprowadzonych badań empirycznych w jednostkach organizacyjnych Policji**

Zgodnie z normami ustawowymi Policja w Polsce jest ujmowana jako umundurowana i uzbrojona formacja finansowana z budżetu państwa, służąca społeczeństwu i przeznaczona do (Ustawa, 1990, art. 1, 13): utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego, ochrony życia i zdrowia oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra, podejmowania działań profilaktycznych – współpracując z instytucjami publicznymi – w celu wyeliminowania zjawisk kryminogennych.

Funkcjonowanie krajowej Policji jest oparte na głównych założeniach nowego zarządzania publicznego, które są uwzględniane w systemie prawa i określają między innymi (Fedan, 2014, s. 1; Izdebski, 2007, s. 12; Supernat, 2005, s. 11; Ustawa, 1990, art. 27; Ustawa..., 1960, art. 6, 7, 7b, 8; Ustawa, 2009, art. 44): orientację na wyniki i ekonomiczne efekty działania; wprowadzanie do organizacji publicznych profesjonalnego zarządzania; orientację na kształtowanie mechanizmów organizacji

uczającej się i innowacyjnej; orientację na rozwijanie partnerstwa i społecznej odpowiedzialności obywateli; orientację na interes publiczny, legalizm oraz rozwijanie stosunków międzyludzkich, nowych technik komunikacji i przetwarzania danych; orientację na wzór etycznego postępowania, gdzie menedżer publiczny powinien służyć jako przykład doskonałości w służbie publicznej i etycznego zachowania<sup>1</sup>.

Ustawowe zadania Policji oraz wymienione zasady zarządzania publicznego ustalają z jednej strony wymiary sprawności jednostek organizacyjnych Policji, z drugiej strony normatywne wymagania wobec kadry kierowniczej Policji, które pozostają w bezpośredniej korespondencji z cechami społecznie wartościowej autentyczności menedżerów. Jest ona ujmowana w cztery wymiary, takie jak (Besen i in., 2017, s. 6–7; Zbierowski, 2017, s. 156): 1) samoświadomość – ciągły proces refleksji i oceny przez lidera jego sił i słabości, emocji i wartości; 2) transparentność relacyjna – otwarte dzielenie się przez kierownika jego przemyśleniami i opiniami zbalansowane minimalizacją niewłaściwych emocji w celu osiągnięcia otwartości i uczciwości w bliskich relacjach; 3) zbalansowane przetwarzanie – promowanie przez menedżera przeciwstawnych punktów widzenia i uczciwe ich rozpatrywanie; obiektywna akceptacja pozytywnych cech; 4) zinternalizowana perspektywa moralna – pozytywny fundament etyczny, do którego kierownik odwołuje się w swoich relacjach i podejmowaniu decyzji, a który jest odporny na wpływ zewnętrzny; jego działania odzwierciedlają przyjęty przez niego system wartości i wiarę, które tworzą jego wiarygodność, szacunek do jego osoby i zaufanie<sup>2</sup>. Spełnianie powyższych warunków i obowiązków o charakterze etyczno-prawnym i sprawnościowym przez funkcjonariuszy Policji jest narzucone ustawowo, a odpowiedzialność dyscyplinarna policjanta obejmuje przewinienia wynikające z naruszenia prawa, dyscypliny służbowej lub nieprzestrzegania zasad etyki zawodowej (Itrich-Drabarek, 2016, s. 130–131).

W korespondencji do teoretycznych analiz oddziaływania autentyczności kierowników na sprawność organizacyjną podjęto w drugim półroczu 2017 roku problem badawczy dotyczący: 1) ustalenia metodą sondażu diagnostycznego z zastosowaniem kwestionariusza ankiety, po pierwsze, poziomu rozwoju autentyczności członków kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji

---

<sup>1</sup> Wymienione wymagania z zakresu nowego zarządzania publicznego stawiane Policji i jej funkcjonariuszom były teoretycznym źródłem doboru dziewiętnastu wariantów przyjętej w badaniach empirycznych cechy opisywanej jako poziom sprawności organizacyjnej analizowanych jednostek organizacyjnych Policji.

<sup>2</sup> Opisane wymiary pozytywnej autentyczności menedżerów w przeprowadzonych badaniach empirycznych przyjęto jako inspirację do opracowania czternastu wariantów badanej cechy określanej jako poziom rozwoju autentyczności kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji.

w relacji do społecznych oczekiwań, po drugie, poziomu sprawności organizacyjnej tych jednostek w zakresie realizowania swojej misji<sup>3</sup> poprzez analizę wyników otrzymanych od dwóch grup respondentów losowo wybranych: jednej związanej z terenowymi strukturami dowodzenia (komendy: powiatowe, miejskie, rejonowe, komisariaty i posterunki; N = 33) i drugiej obejmującej instytucje szczebla komend wojewódzkich i Komendy Głównej Policji (N = 27); 2) określenia siły i kierunku zależności liniowej, z zastosowaniem współczynnika korelacji rang Spearmana oraz współczynnika korelacji liniowej Pearsona, między wymienionymi zmiennymi, to znaczy wartością indeksową poziomu rozwoju autentyczności u członków kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji jako pierwszej zmiennej a wartością indeksową poziomu rozwoju sprawności organizacyjnej tych jednostek jako drugiej zmiennej; 3) zidentyfikowania sfer funkcjonowania ocenianych kierowników w aspekcie społecznie wartościowej lub społecznie toksycznej autentyczności ich postaw.

## Rezultaty badań i ich analiza

Kwestionariusze ankiety skierowano do 70 respondentów – funkcjonariuszy jednostek organizacyjnych Policji. Zwrotnie otrzymano 60 kwestionariuszy poprawnie wypełnionych (33 z jednostek ujętych jako komendy terenowe; 27 z jednostek ujętych jako komendy wojewódzkie i Komenda Główna Policji). Na podstawie danych dotyczących cech 60 badanych kierowników jednostek organizacyjnych Policji można stwierdzić, że ocenie podlegali głównie mężczyźni (50) zajmujący w większości stanowiska kwalifikowane do najniższego i operacyjnego szczebla kierowania (31), w wieku powyżej 40 lat (35), posiadający wykształcenie wyższe (35), głównie z zakresu nauk społecznych (21). W grupie kobiet (10) dominowały kierowniczki zajmujące stanowiska na najniższym szczeblu dowodzenia (7), posiadające głównie wykształcenie wyższe (9), o profilu nauk społecznych (7)<sup>4</sup>.

W obszarze poziomu rozwoju autentyczności kadry kierowniczej średnie wartości nasilenia wariantów w grupie kadry z komend terenowych wahały się w przedziale liczbowym od 38,4 (wariant 11: stopień skłonności kierownika do

---

<sup>3</sup> W ujęciu indeksowym (ilościowym) oraz jakościowym określono trzy ilościowo-jakościowe poziomy analizy nasycenia cech ich wariantami: 1) do oceny poziomu rozwoju autentyczności kadry kierowniczej przyjęto poziomy: poziom niski – nieakceptowany społecznie (wartości indeksowe: 1–49); poziom umiarkowany – tolerowany społecznie (wartości indeksowe: 50–74); wysoko rozwinięty – prospołeczny (wartości indeksowe: 75–100); 2) analogicznie do oceny poziomu sprawności organizacyjnej jednostek zastosowano poziomy: normatywny, zadowalający i wysoki.

<sup>4</sup> Ze względu na ograniczony zakres opracowania w dalszej jego części nie podejmowano analizy wyników badań w relacji do wyszczególnionych cech ocenianych kierowników.

ujawniania o sobie rzeczy, które są prawdziwe, nawet jeśli są mu nieprzyjemne) do 59,1 (wariant 6: stopień wartościowania otwartości i szczerości w kontaktach z innymi), natomiast w grupie komend wojewódzkich w przedziale liczbowym od 36,5 (wariant 4: stopień skłonności kierownika do poznawania uczuć podwładnych i innych ludzi) do wartości 71,9 (wariant 8: stopień wymagania kierownika od innych mówienia prawdy). Przypisane minimalne i maksymalne wartości nasilenia różnym wariantom w badanych grupach kierowników określają różnice w poziomach rozwoju autentyczności kierowników oraz sfery ich zróżnicowania, mimo że średnia ocen dla komend terenowych i wojewódzkich ma zbliżoną wartość: 53,82 dla kierowników z jednostek terenowych i 52,20 dla kierowników jednostek wojewódzkich. Kierownicy komend wojewódzkich generalnie nie chcą poznawać uczuć podwładnych i innych ludzi (są raczej bezduszni), nie ufają podwładnym (średnia wartość indeksu dla wariantu 1: stopień okazywania ufności w motywy innych – 43,7) i domagają się od nich prawdomówności. Natomiast kierownicy jednostek terenowych są relatywnie bardziej skryci wobec swoich podwładnych i mają niski stopień skłonności do ujawniania rzeczy, które są im nieprzyjemne, ale u podwładnych cenią otwartość i szczerość w kontaktach z nimi, co nosi znamiona hipokryzji postaw. Podobna tendencja do hipokryzji występuje także u kierowników komend wojewódzkich, ponieważ średnie nasilenie wariantu nr 11 (stopień skłonności kierownika do ujawniania o sobie rzeczy, które są prawdziwe, nawet jeśli są mu nieprzyjemne) wynosi 44,4 pkt, a wariantu nr 6 (stopień wartościowania otwartości i szczerości w kontaktach z innymi) – 56,6 pkt. Poniżej 50 pkt nasilenia, to znaczy w sferze społecznej toksyczności, kierownicy badanych jednostek funkcjonują w takich obszarach jak: 1) kierownicy jednostek terenowych – warianty nr: 1 (stopień okazywania ufności w motywy innych), 2 (stopień skłonności kierownika do poznawania siebie), 4 (stopień skłonności kierownika do poznawania uczuć podwładnych i innych ludzi), 12 (stopień doznawania radości z poczucia szczęścia i zadowolenia innych ludzi z osiągniętych przez nich sukcesów), 13 (stopień skłonności do godzenia interesów własnych z interesami innych ludzi); 2) kierownicy jednostek wojewódzkich – warianty nr: 1 (stopień okazywania ufności w motywy innych), 2 (stopień skłonności kierownika do poznawania siebie), 3 (skłonność kierownika do oceniania zdarzeń i innych osób poprzez obiektywizację i redukcję samooceny), 4 (stopień skłonności kierownika do poznawania uczuć podwładnych i innych ludzi), 11 (stopień skłonności kierownika do ujawniania o sobie rzeczy, które są prawdziwe, nawet jeśli są mu nieprzyjemne), 13 (stopień skłonności do godzenia interesów własnych z interesami innych ludzi).

Za cechą wspólną badanych kierowników niezależnie od stałego miejsca wykonywania zadań służbowych można uznać ich funkcjonowanie w sferze

społecznej toksyczności objętej wariantami nr: 1, 2, 4, 13. To zjawisko oznacza, że oceniani kierownicy w swoim działaniu na ogół dbają bardziej o własne interesy niż interesy podwładnych oraz przyjmują w swoich ocenach postawy autokratyczne i nie dążą do uzyskiwania obiektywnych ocen. Za społecznie korzystne postawy ich autentyczności należałoby uznać umiarkowane dążenie kierowników badanych jednostek do niekrzywdzenia innych i ich poniżania, przyjmowanie w umiarkowany sposób w kontaktach z innymi tak zwanej presumpcji dodatniej oraz selektywne docenianie znaczenia otwartości i szczerości w kontaktach z innymi.

W obszarze sprawności organizacyjnej jednostek Policji względnie wysoki stopień nasilenia badani respondenci przypisali wariantowi: stopień przestrzegania prawa przez funkcjonariuszy ocenianej jednostki ze średnią wartością indeksu nasycenia w grupie terenowej 78,7 pkt i wojewódzkiej – 75 pkt. Na średnim poziomie oceniano wykonywanie przez siebie ról organizacyjnych, skłonność do okazywania przez funkcjonariuszy życzliwości petentom jednostek, a także skłonność do unikania posługiwania się oszustwami i kłamstwami (średni stopień nasilenia ok. 67 pkt). Respondenci z badanych grup relatywnie nisko ocenili możliwości swojego udziału w procesach usprawniania funkcjonowania jednostek i obsługi ich petentów – średnie stopnie nasilenia około 46 pkt. Najniższy stopień zaangażowania określono w grupie funkcjonariuszy komend wojewódzkich w sferze rozwijania poczucia więzi funkcjonariuszy ze społeczeństwem (średni stopień nasycenia 37 pkt); w grupie struktur terenowych średnie nasycenie tego wariantu wynosiło około 45 pkt. Istotna różnica między badanymi próbami wystąpiła również w sferze stopnia nasilenia skłonności do rozwijania służebności funkcjonariuszy na rzecz społeczeństwa; w grupie funkcjonariuszy wojewódzkich średni stopień nasilenia tego wariantu wynosił 48 pkt, a w grupie jednostek terenowych – ponad 56 pkt. W pozostałych sferach analizy, szczególnie w zakresie jakości wykonywania swoich ról organizacyjnych i przestrzegania prawa, średnie wartości dla obu badanych grup nie różniły się istotnie.

Wyliczona średnia ocena nasilenia wariantów poziomu rozwoju autentyczności dla całej próby (N = 60) wynosiła 53,1 pkt, natomiast wartość średnia sprawności organizacyjnej dla tej liczby jednostek to 56,5 pkt. W całej próbie około 81% wartości wskazań respondentów dotyczyło poziomu średniego (ok. 37%) i najwyższego (ok. 44%) w obszarach objętych badaniami. Wartości indeksów przypisane w obszarach badanych cech w układzie poziomów wykazały, że: 1) według przyjętego sposobu analizy około 90% terenowych i około 73% jednostek wojewódzkich osiągnęło sprawność działania na zadowalającym i wysokim poziomie oceny; 2) tolerowany społecznie i prospołeczny poziom rozwoju pozytywnej autentyczności osiągnęło około 60% kierowników terenowych jednostek i około 55%

kierowników jednostek wojewódzkich; pozostała część ocenianych kierowników jednostek Policji ukazywała w działaniu nieakceptowany społecznie poziom rozwoju autentyczności.

Analiza siły i kierunku wpływu poziomu rozwoju autentyczności kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji na ich poziom sprawności według wartości współczynników korelacji liniowej ukazała, że w badanych próbach kierowników zachodzi między badanymi zmiennymi dodatnia zależność o umiarkowanej sile oddziaływania<sup>5</sup> (współczynnik korelacji rang w komendach terenowych wynosi  $R_{st} = 0,361$ , w komendach wojewódzkich  $R_{sw} = 0,442$ ; dla całej badanej próby  $N = 60$  współczynnik korelacji liniowej Pearsona to  $R_p = 0,401$ ); 2) otrzymane wartości współczynników korelacji liniowej są wyższe od przypisywanych im wartości krytycznych<sup>6</sup>, co oznacza, że uzyskane wyniki są ważne statystycznie<sup>7</sup>.

## **Podsumowanie**

Na podstawie otrzymanych wyników badań można sformułować ogólny wniosek, że kierownicy badanych jednostek wykazują zróżnicowane poziomy w zakresie rozwoju autentyczności w zależności od przydziału służbowego oraz w zdecydowanej większości prezentują średni i wysoki poziom rozwoju swojej autentyczności, co wywiera dodatni i umiarkowany wpływ na sprawność działania analizowanych jednostek organizacyjnych Policji, które w zdecydowanej większości funkcjonują na średnim i wysokim poziomie sprawności według zastosowanej w badaniach skali ich oceniania.

Relatywnie wysoki udział w jednostkach organizacyjnych Policji kierowników o niskim poziomie autentyczności generuje obniżoną sprawność badanych organizacji (1/5 z nich funkcjonuje na najniższym poziomie sprawności) oraz różnorodne szkody społeczne, w tym brak zaufania obywateli do instytucji państwowych, jak i samych funkcjonariuszy Policji do jej kierownictwa. Postawy zaliczane do nieakceptowanych społecznie w określonych sferach pozostają również w sprzeczności z normatywnymi wymaganiami stawianymi wobec kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji. Zatem wyzwaniem dla decydentów Policji jest zredukowanie do minimum w relacji do społecznych oczekiwań ponad 20-punktowej luki

---

<sup>5</sup> Zachodzi zależność umiarkowana, gdy wartości współczynników będą w przedziale (0,31–0,6) (Maksimowicz-Ajchel, 2007, s. 167, 175).

<sup>6</sup> Wartości współczynników korelacji i wartości krytycznych jest interpretowana przy poziomie istotności  $\alpha = 0,10$  (Kot, Jakubowski, Sokołowski, 2007, s. 300, 304).

<sup>7</sup> Omawiane wyniki przy swojej ważności statystycznej mają charakter poznawczy i sondażowy ze względu na fakt, że przyjęta próba kierowników może nie odzwierciedlać struktury kadry kierowniczej całej Policji w kraju.



w sferze sprawności organizacyjnej jej jednostek oraz ponad 40-punktowej luki w zakresie poziomu autentyczności kadry kierowniczej, przy czym szczególnej analizie wymagają postawy kadry kierowniczej z jednostek wojewódzkiego i centralnego szczebla zarządzania. Wskazane wyżej wyniki badań implikują konieczność wprowadzania w strukturach Policji stosownych innowacji w zakresie zasad doboru kadry kierowniczej, oceniania efektów jej działania oraz postaw.

## Bibliografia

- Besen, F., Tecchio, E., Fialho, F.A.P. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestão & Produção*, 24 (1), 1–13.
- Fedan, R. (2014). *Zarządzanie publiczne w procesie kreowania rozwoju lokalnego i regionalnego*. Pobrane z: [www.ur.edu.pl](http://www.ur.edu.pl).
- Itrich-Drabarek, J. (2016). *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*. Warszawa: Difin.
- Izdebski, H. (2007). Od administracji publicznej do public governance. *Zarządzanie Publiczne*, 1, 7–20.
- Kot, S.M., Jakubowski, J., Sokołowski, A. (2007). *Statystyka. Podręcznik dla studiów ekonomicznych*. Warszawa: Difin.
- Maksimowicz-Ajchel, A. (2007). *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*. Warszawa: Wydawnictwa UW.
- Mroziewski, M. (2015). Autentyczność postaw decydentów instytucji administracji publicznej jako czynnik poziomu ich kompetencji moralnych oraz klimatu moralnego organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 107, 21–36.
- Supernat, J. (2014). *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*. Pobrane z: [www.supernat.pl](http://www.supernat.pl).
- The psychology of organising module* (2017). Pobrane z: <https://www.le.ac.uk>.
- Ustawa z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego. Dz.U. 2017, poz. 1257.
- Ustawa z 6.04.1990 o Policji. Dz.U. 2015, poz. 355.
- Ustawa z 27.08.2009 o finansach publicznych. Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240.
- Winfrey, O. (2014). *Authentic leadership – To thine own self be true*. The Insights Group Ltd.
- Wojcieszke, B. (2014). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Scholar.
- Zbierowski, P. (2017). Przywództwo w kontekście pozytywnym – autentyczność lidera i kapitał psychologiczny. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 153–164.



---

**Level of Development of Authenticity of Police Management as a Factor of Its Organizational Units Efficiency**

**Keywords:** positive theory of organization, managers' authenticity, organizational efficiency, Police managerial staff

**Summary.** This empirical study presents – in frames of the positive organization theory – the spheres of influence of attitudes and features of managers on the potential of the organizations they manage with particular emphasis on the impact of the level of development of their authenticity on the efficiency of the organization and the attitudes of their subordinates. The study also presents the identified spheres of attitudes of assessed managers, which can be considered as socially beneficial or socially unacceptable as well as normative requirements for the Police managerial staff.

*Translated by Marian Mroziewski*

**Cytowanie**

Mroziewski, M. (2018). Poziom rozwoju autentyczności kadry kierowniczej Policji jako czynnik sprawności jej jednostek organizacyjnych. *Marketing i Zarządzanie, 1* (51), 289–297. DOI: 10.18276/miz.2018.51-28.