

MAREK JASZTAL

Komenda Wojewódzka Policji w Szczecinie

WDROŻENIE ELEMENTÓW KONTROLI ZARZĄDCZEJ W ZAKRESIE DOBORU DO SŁUŻBY W POLICJI

Wprowadzenie

Specyfika realizacji usług publicznych wskazuje, iż najważniejszym zasobem jednostki jest praca. Pod pojęciem pracy należy rozumieć miarę wysiłku włożonego przez człowieka w wytworzenie danego dobra¹. Praca jako czynnik produkcji cechuje się ogromną różnorodnością, specjalizacją oraz ciągłą ewaluacją.

Zapewnienie dostępu do zasobu pracy jest szczególnie istotne w jednostkach organizacyjnych Policji. Specyfika służby w służbach mundurowych wymaga zaprojektowania systemu doboru, pozwalającego na identyfikację kandydatów posiadających predyspozycje psychofizyczne niezbędne do realizacji funkcji Policji. Nadzór nad systemem doboru powinien być systematycznie monitorowany przez właściwie zaprojektowany oraz wdrożony system kontroli zarządczej.

Celem referatu jest określenie kierunków wdrożenia i realizacji celów kontroli zarządczej w odniesieniu do procesu doboru do służby w Policji, szczególnie w odniesieniu do jednego z głównych celów kontroli zarządczej – zarządzania ryzykiem.

¹ <http://pl.wikipedia.org>.

1. Zasady doboru do służby w Policji

Specyfika realizacji zadań ustawowych Policji wymaga zaprojektowania, wdrożenia i stosowania jasnych i jednolitych mechanizmów pozwalających na pozyskiwanie wartościowych kandydatów do służby. Zasady doboru do służby w Policji zostały określone w art. 25 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji² oraz w wydanych na jej podstawie aktach wykonawczych, zarówno powszechnie obowiązujących, jak i wewnętrznych.

Procedura naboru do służby w Policji jest istotnym elementem procedur obowiązujących w Policji, gwarantującym ciągłość służby, dopływ nowych kadr oraz terminowość rotacji kadrowej wśród funkcjonariuszy Policji.

Identyfikacja zasobów kadrowych niezbędnych w danej organizacji jest uzależniona od realizowanych przez nią zadań. Skala realizowanych zadań w Policji dotyczy trzech podstawowych funkcji wykonywania czynności służbowych w Policji:

- a) funkcji prewencyjnych, których celem jest ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego realizowanego przede wszystkim przez ograniczenie przestrzeni do popełniania przestępstw i wykroczeń,
- b) funkcji kryminalnych, których celem jest ściganie sprawców przestępstw popełnionych,
- c) funkcji wspomagających, których celem jest zapewnienie warunków finansowych, technicznych i organizacyjnych, niezbędnych do realizacji funkcji prewencyjnych i kryminalnych.

Uwzględniając funkcje Policji, planowanie zasobów kadrowych służby oraz wdrożenie procesu naboru musi być oparte na:

- określeniu optymalnej wielkości i struktury zatrudnienia,
- ustaleniu potrzeb kadrowych niezbędnych do wykonywania funkcji Policji,
- optymalnym wykorzystaniu wykształcenia i kompetencji pracowników poprzez tworzenie przejrzystych obszarów popytu na pracę,
- właściwej alokacji kadr w komórkach organizacyjnych jednostki.

Podstawą prawną procedury doboru do służby w Policji jest wydane na podstawie art. 25 ustawy o Policji rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrz-

² Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tj. Dz.U. z 2011 r. nr 287, poz. 1687 z późn. zm.).

nych z dnia 18 kwietnia 2012 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji³.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami służbę w Policji może pełnić obywatel polski o nieposzlakowanej opinii, który nie był skazany prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe, korzystający z pełni praw publicznych, posiadający co najmniej średnie wykształcenie oraz zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotów jest się podporządkować, a także dający rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych.

Procedura doboru do służby w Policji jest realizowana na podstawie mechanizmów zaprojektowanych w komórkach kadrowych jednostek organizacyjnych Policji, wdrożonych na poziomie rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych, uszczegółowionego przez akty prawne wewnętrzne wydane przez Komendanta Głównego Policji oraz Komendantów Wojewódzkich Policji.

W trakcie etapu postępowania kwalifikacyjnego, o którym mowa w art. 25 ust. 2 ustawy o Policji, zgodnie z procedurą określoną w rozporządzeniu w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji, realizowane są następujące procesy:

- 1) przegląd wymaganych dokumentów formalnych oraz sprawdzenie ich kompletności,
- 2) przeprowadzenie testu wiedzy z zakresu funkcjonowania władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej oraz z zakresu bezpieczeństwa publicznego, zwanego „testem wiedzy”;
- 3) przeprowadzenie testu sprawności fizycznej mającego na celu ocenę motoryki kandydata do służby, zwanego „testem sprawności fizycznej”;
- 4) przeprowadzenie testu psychologicznego mającego na celu ocenę predyspozycji intelektualnych i osobowościowych kandydata do służby, zwanego „testem psychologicznym”;
- 5) przeprowadzenie rozmowy z kandydatem do służby, mającej na celu poznanie i ocenę jego społecznych postaw wobec ludzi oraz poznanie i ocenę jego motywacji do podjęcia służby w Policji, a także ocenę jego umiejętności

³ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 18 kwietnia 2012 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji (Dz.U. nr 0, poz. 432 z późn. zm.).

- w zakresie skutecznego komunikowania się z innymi osobami oraz autoprezentacji, zwanej „rozmową kwalifikacyjną”;
- 6) ustalenie stanu zdrowia i stopnia zdolności do służby kandydata do służby, zwane oceną „zdolności fizycznej i psychicznej”;
 - 7) sprawdzenie prawdziwości danych zawartych w kwestionariuszu osobowym kandydata do służby, przez porównanie ich z danymi zawartymi w ewidencjach, rejestrach i kartotekach, zwane „sprawdzeniem prawdziwości danych”;
 - 8) ustalenie, czy kandydat do służby daje rękojmię zachowania tajemnicy, w rozumieniu ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. nr 182, poz. 1228), zwane „postępowaniem sprawdzającym”.
- Głównym celem procesu naboru do służby w Policji jest zapewnienie zasilenia osobowego formacji w nowych funkcjonariuszy, poprzez przeprowadzenie procedury naboru określonej w przepisach resortowych wydanych przez Ministra Spraw Wewnętrznych oraz Komendanta Głównego Policji, ze szczególnym uwzględnieniem następujących zasad (cech naboru):
- legalność,
 - obiektywizm,
 - niezależność,
 - przejrzystość,
 - terminowość,
 - rzetelność,
 - kompletność,
 - jednolitość,
 - sprawdzalność.

2. Cele i zadania kontroli zarządczej w obszarze doboru do służby w Policji

Konieczność nadzorowania działalności oraz realizowanych procesów w jednostce sektora finansów publicznych jest oczywista. Wynika ona z dążenia do wypełniania funkcji publicznych poprzez realizację wyznaczonych celów i zadań.

Celem zmiany pojęciowej i systemowej kontroli w jednostkach sektora finansów publicznych było objęcie zakresem kontroli wszystkich aspektów działalności jednostek sektora finansów publicznych. Dotychczas obowiązujące roz-

wiązania kierowały system kontroli wewnętrznej w jednostkach wyłącznie na obszar kontroli finansowej.

Zakres pojęciowy kontroli zarządczej oraz systemowe podejście kontroli zarządczej do procesów zarządzania jednostką sektora finansów publicznych, identyfikowanych przez pryzmat celów i zadań jednostki, spowodowało konieczność objęcia systemem kontroli wszystkich procesów realizowanych w jednostce.

Istotnym procesem, którego celem jest zapewnienie zasobów osobowych niezbędnych do wykonywania funkcji Policji, jest proces doboru. Kierownik jednostki Policji jest zobowiązany do dokonywania systematycznej weryfikacji procesu doboru w zakresie wdrożenia celów kontroli zarządczej.

Procedura naboru do służby powinna być weryfikowana w szczególności przez pryzmat:

- skuteczności weryfikowania wiedzy kandydatów do służby w Policji;
- oceny stanu zdrowia i sprawności fizycznej osób biorących udział w postępowaniu kwalifikacyjnym;
- sposobu weryfikacji zdolności intelektualnych i predyspozycji psychologicznych osób wyrażających chęć podjęcia służby w Policji;
- możliwości zapewnienia w ramach istniejącej procedury rekrutacyjnej wystarczającej liczby osób przyjmowanych do służby.

3. Organizacja systemu kontroli zarządczej doboru do służby w Policji

Kontrola zarządca procesu doboru do służby w Policji powinna być zaprojektowana i wdrożona w sposób adekwatny do wymagań art. 68 ustawy o finansach publicznych, z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej wprowadzonych komunikatem ministra finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów⁴.

Celem wdrożenia kontroli zarządczej w obszarze doboru do służby jest stały monitoring adekwatności i efektywności systemu naboru do służby w Policji. W ramach realizacji monitoringu system kontroli powinien zapewnić potwierdzenie następujących stanów:

1. Legalność procesu, rozumianego jako badanie zgodności działania z przepisami prawa powszechnie obowiązującego (Konstytucja, ustawy, ratyfiko-

⁴ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 23, poz. 84).

wane umowy międzynarodowe, rozporządzenia, akty prawa miejscowego), aktami stanowienia prawa o charakterze wewnętrznym. Weryfikacja powinna dać odpowiedź na pytanie, czy realizowany nabór do służby w Policji został właściwie zorganizowany w obowiązującym stanie prawnym oraz spełnia warunki legalności w zakresie realizowanych procedur na poszczególnych etapach naboru. Badanie legalności powinno dotyczyć również weryfikacji czy istnieje przejrzystość procedur, jasność wymagań wobec kandydatów starających się o przyjęcie do służby w policji oraz badanie, czy nie występują przypadki braku równości w dostępie do zatrudnienia w organach administracji państwowej.

2. Skuteczność i efektywność procesu, odnosi się do identyfikacji osiągnięcia zamierzonego lub oczekiwanego rezultatu. Efektywność jest podstawowym wskaźnikiem jakości realizowanych zadań publicznych. Skuteczność i efektywność powinna być badana przez pryzmat weryfikacji następujących pytań:

- Jaka jest skuteczność realizowanego procesu doboru?
- Czy system informacyjny dla kandydatów gwarantuje przekazanie informacji o naborze do jak największej liczby potencjalnych kandydatów, z uwzględnieniem stanu na lokalnym rynku pracy?
- Czy realizowana jest polityka public relations zachęcająca do służby w Policji, realizowana poprzez obiektywne przedstawienie rzeczywistych korzyści płacowych, pozapłacowych oraz prestiżowych dla przyszłych funkcjonariuszy państwowych?
- Czy warunki lokalowe, kadrowe oraz sprzętowe związane z wykonywaniem czynności w zakresie naboru gwarantują właściwą realizację wymaganych zadań?
- Czy system informatyczny wspierający dobór, funkcjonuje prawidłowo, gwarantuje terminowe i wiarygodne kumulowanie i przetwarzanie informacji oraz zapewnia sporządzanie wymaganych analiz i zestawień?
- Czy w odniesieniu do wykorzystywanych w procesie naboru systemów informatycznych (CRDK i MS) zapewniono stosowanie procedur oraz dokumentacji właściwej ze względu na przetwarzanie danych osobowych?
- Czy dokonując konstruowania systemu zapewniono kolejność procedur zgodnie z zasadą oszczędności oraz logicznego powiązania etapów?
- Czy nie występuje dublowanie poszczególnych działań w kolejnych etapach doboru?

3. Wiarygodność sprawozdań, weryfikacja w ramach systemu kontroli zarządczej powinna dotyczyć sprawdzenia informacji generowanych w systemach informatycznych dotyczących agregacji danych kandydata, wyników poszczególnych etapów oraz tworzenie zestawień na potrzeby jednostek Policji oraz resortu spraw wewnętrznych jak również danych statystycznych.
4. Przestrzeganie i prezentowanie zasad etycznego postępowania dotyczy obiektywnego i niezależnego, prowadzonego z należytą starannością procesu doboru, który musi być weryfikowany przez system kontroli zarządczej.
5. Ochrona zasobów w procesie doboru do służby w Policji dotyczy następujących obszarów:
 - ochrony fizycznej jednostki i jej pracowników,
 - ochrony informacji,
 - ochrony zasobów materialnych,Najistotniejszym obszarem ochrony jest obszar ochrony danych osobowych. Uwzględniając zakres wymagań prawnych w zakresie tajemnic ustawowo chronionych, należy wprowadzić mechanizmy kontrolne, gwarantujące procedury udostępniania i przetwarzania informacji na potrzeby postępowania kwalifikacyjnego.
6. Efektywność i skuteczność przepływu informacji w ramach procesu naboru odgrywa istotną rolę. Informacja to pojęcie dotyczące przedstawienia określonych stanów faktycznych oraz kształtowania wizerunku i wiedzy na temat określonych organizacji, osób, stanów i realizowanych procesów. Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym, jak i poziomym. Efektywny system komunikacji powinien zapewnić nie tylko przepływ informacji, ale także ich właściwe zrozumienie przez odbiorców⁵.
7. Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych może pomóc w określeniu prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń, które mogą mieć niekorzystny wpływ na realizację celów oraz ponoszone koszty. Zarządzanie ryzykiem dotyczy również analizowania ryzyk dotyczących procesu doboru.

Wzorcową procedurę oceny ryzyka w zakresie doboru do służby w Policji przedstawia tabela 1.

⁵ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej...

Tabela 1

Procedura oceny ryzyka doboru do służby w Policji

Opis czynności	Czynniki ryzyka	Ryzyko (ocena wstępna)
1. ISTNIENIE, LEGALNOŚĆ I ADEKWATNOŚĆ PRZEPISÓW WEWNĘTRZNYCH I PROCEDUR W ZAKRESIE NABORU DO SŁUŻBY W POLICJI	1.1. prawidłowość i kompletność przepisów powszechnie obowiązujących i wewnętrznych, 1.2. poziom zgodności z przepisami nadrzędnymi oraz aktualność przepisów, 1.3. realizacja zadań w ramach istniejących procedur przez uprawnione komórki organizacyjne KWP w Szczecinie	wysokie średnie średnie
2. PROCEDURA PUBLIKACJI OGŁOSZEŃ	2.1. elementy wymagane ogłoszenia, 2.2. polityka public relations, 2.3. terminy i miejsce publikacji	średnie wysokie średnie
3. OCENA ZŁOŻONYCH DOKUMENTÓW	3.1. poziomy sprawdzeń, 3.2. terminowość i rzetelność czynności, 3.3. ujęcie danych w CRDK	średnie średnie średnie
4. PRZEPROWADZENIE ROZMOWY WSTĘPNEJ	4.1. system informacyjny, 4.2. merytoryczna, motywacyjna oraz informacyjna wartość przekazywanej informacji	średnie wysokie
5. CZYNNOŚCI SPRAWDZAJĄCE – REJESTRY	5.1. terminowość, 5.2. rzetelność	niskie niskie
6. PRZEPROWADZENIE TESTU WIEDZY	6.1. adekwatność stosowanych testów (wiedza potrzebna), 6.2. miejsce przeprowadzania testów, 6.3. rzeczywisty przebieg testu (warunki materiałowe, naukowe, czasowe)	wysokie wysokie średnie

Opis czynności	Czynniki ryzyka	Ryzyko (ocena wstępna)
7. OCENA SPRAWNOŚCI FIZYCZNEJ KANDYDATA	7.1. równość wymagań wobec kobiet i mężczyzn, 7.2. przeprowadzanie i poprawność instruktażu, 7.3. warunki lokalowe, treningowe, 7.4. adekwatność ocen	średnie średnie średnie niskie
8. PRZEPROWADZENIE TESTU PSYCHOLOGICZNEGO	8.1. zaprojektowanie systemu MultiSelcet, 8.2. oceny funkcjonowania systemu MultiSelect, 8.3. potrzeba stosowania elementów guasi-klinicznych, 8.4. powtarzalność obszarów, w których występują wyniki negatywne, 8.5. ilość badanych obszarów w poszczególnych wymiarach	średnie wysokie średnie średnie wysokie
9. PRZEPROWADZENIE POSTĘPOWANIA SPRAWDZAJĄCEGO	9.1. terminowość procedury, 9.2. adekwatność (krąg osób) postępowań sprawdzających	wysokie średnie
10. PRZEPROWADZENIE WYWIADU ZORGANIZOWANEGO	10.1. ocena nawiązywania i podtrzymywania kontaktu, 10.2. ocena motywacji do służby w Policji, 10.3. wymagania i oceny w zakresie współdziałania i współpracy w grupie, 10.4 poprawność formułowania myśli, 10.5. ocena autoprezentacji i ogólnego wrażenia, 10.6. możliwość eliminacji w poszczególnych obszarach, 10.7. skład komisji (np. psycholog), 10.8. obiektywizm blokujący obiektywną ocenę kandydata do służby	średnie średnie średnie średnie średnie wysokie wysokie wysokie
11. KOMISJA LEKARSKA MSWIA	11.1. koszty badania (plan finansowy), 11.2. dublowanie poszczególnych elementów psychologicznych	wysokie średnie
12. ZATWIERDZENIE LISTY KANDYDATÓW	12.1. przejrzystość procedury, 12.2. terminowość oraz sposób prezentacji wyników	średnie średnie

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w ramach procesu doboru do służby w Policji powinno spełniać warunki i gwarantować dostarczenie kierownikowi jednostki informacji w następujących obszarach:

- istnienie procedur,
- legalność procedur,
- system informacyjny dla kandydatów,
- polityka public relations w zachęceniu do służby w Policji,
- przejrzystość procedur, jasność wymagań wobec kandydatów,
- wymagania w zakresie wiedzy i wymagań fizycznych adekwatne do potrzeb profilu podstawowego,
- możliwość poprawki na poszczególnych elementach procedur naboru,
- system bieżącego informowania dla kandydatów,
- minimalizacja kosztów procedur doboru kandydatów do Policji,
- niezależność i obiektywizm w doborze kandydatów,
- możliwość niektórych elementów poprawkowych,
- krótki termin postępowania kwalifikacyjnego,
- szybkość i przejrzystość informacji o wynikach poszczególnych etapów, z zachowaniem ochrony danych osobowych,
- brak opóźnień i błędów w zakresie pracy komórek organizacyjnych Policji realizujących działania w zakresie doboru,
- należyta koordynacja systemu doboru do służby,
- rozliczalność poszczególnych elementów,
- bieżąca analiza zagrożeń i dostosowywanie do nich realizowanych procesów.

Literatura

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 23, poz. 84).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 18 kwietnia 2012 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji (Dz.U. nr 0, poz. 432 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tj. Dz.U. z 2011 r. nr 287, poz. 1687 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).
<http://pl.wikipedia.org>.

Marek Jaształ
Komenda Wojewódzka Policji w Szczecinie,
Zastępca Komendanta Wojewódzkiego Policji w Szczecinie

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT CONTROL IN THE AREA OF THE SELECTION TO SERVE IN THE POLICE

Summary

Performing the statutory functions of the police requires ensuring systematic selection of people, which would allow to perform high-level public services.

The most important resource of an entity is work. Ensuring the access the work resource is particularly important in organizational units of the police. The specific character of work in uniformed services requires designing, implementing and monitoring the selection system which allows to identify candidates possessing suitable psycho-physical predispositions essential to realization the function of the police.

The aim of the article is to determine directions of implementation and realization objectives of management control with reference to the process of selection to service in the Police, particularly in the area of one of the main objectives of management control – risk management.

Translated by Magdalena Janowicz

