

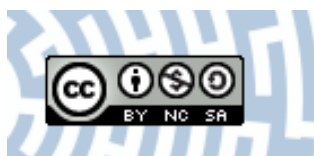


You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Występowanie konfliktów w relacji: przełożony – podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji

**Author:** Monika Żak

**Citation style:** Żak Monika. (2013). Występowanie konfliktów w relacji: przełożony – podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji. „Władza Sądzenia” (2013, nr 2, s. 69-79)



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Na tych samych warunkach - Licencja ta pozwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz tak długo jak utwory zależne będą również obejmowane tą samą licencją.

# ***Występowanie konfliktów w relacji: przełożony- -podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji***

MONIKA ŻAK

UNIwersytet Śląski w Katowicach

## **Abstrakt:**

Jednym z najważniejszych czynników determinujących sytuację zawodową pracownika oraz jego warunki pracy są bez wątpienia stosunki panujące w miejscu pracy. W przypadku zawodów wysokiego ryzyka – w szczególności zaś wojska i policji, te relacje są ściśle określone przez przepisy prawa, które zakładają hierarchiczność oraz podporządkowanie rozkazom przełożonych. Artykuł ma na celu przedstawienie oceny występowania konfliktów i ich przyczyn, jakie mają miejsce na linii przełożony – podwładny w zawodach wysokiego ryzyka, na przykładzie relacji zachodzących w codziennej służbie policjantów.

## **Słowa kluczowe:**

zawód wysokiego ryzyka, warunki pracy, konflikty służbowe

## Wstęp

Wśród wielu czynników wpływających na sytuację zawodową pracownika, psychologia za jeden z najważniejszych uznaje relacje między pracownikami oraz pracownikami i przełożonymi. Charakter stosunków, jakie zachodzą w codziennej współpracy między pracownikami jest bardzo istotny zarówno z punktu widzenia efektywności pracy, jak i satysfakcji oraz indywidualnej sytuacji zawodowej każdego pracownika. Psycholodzy podkreślają, że w poprawnej atmosferze zdecydowanie łatwiej jest stawiać czoła codziennym wyzwaniom. Świadomość wsparcia ze strony przełożonego i innych pracowników jest czynnikiem, który w dużym stopniu warunkuje poziom zadowolenia i chęci wykonywania określonej profesji. (...) *Dobrobyt indywidualny pracownika, w aspekcie długookresowych skutków działalności firmy, ściśle wiąże się z fizycznymi i psychicznymi warunkami jego pracy, pozostając tym samym w centrum uwagi zarządzania personelem.* (Szałkowski, red., 2006: 41).

Poprawny charakter relacji między pracownikami a przełożonymi jest ważny zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy. Dla pracownika poprawność stosunków służbowych jest istotna m.in. z uwagi na:

- ▶ zaufanie do pracodawcy;
- ▶ pewność zatrudnienia;
- ▶ poczucie sprawiedliwości;
- ▶ uczciwe zasady wynagradzania i rozwoju zawodowego.

Powyższe czynniki wpływają w sposób znaczący na stosunek pracownika do wykonywanej pracy oraz na jego postawę wobec pracodawcy. Dla pracodawcy z kolei dobre relacje z pracownikami są ważne m.in. z uwagi na:

- ▶ większe prawdopodobieństwo uczciwości ze strony pracownika;
- ▶ większą efektywność pracy podwładnego;
- ▶ zwiększenie motywacji do podejmowania nowych wyzwań zawodowych przez pracownika;
- ▶ internalizacja przez pracownika celów firmy.

Poprawny charakter stosunków służbowych w miejscu pracy przynosi korzyści zarówno dla pracodawcy, przełożonego, jak i dla pracownika.

Podkreśla się wagę i znaczenie określonej postawy kierowników, menedżerów, którzy w dużym stopniu kreują charakter relacji, jakie występują między nimi i ich podwładnymi. Zdaniem Marka Adamca i Barbary Kożusznik: (...) *podstawą działań kierowniczych jest:*

- ▶ *plastyczność i elastyczność – każde działanie kierownicze powinno być pozbawione dogmatyzmu i dostosowane do ludzi;*
- ▶ *branie pod uwagę kontekstów – w postępowaniu należy brać pod uwagę okoliczności, myśleć systemowo i globalnie;*
- ▶ *cnota umiarkowania – umożliwiająca w każdej sytuacji wybór złotego środka (np. odwaga jako złoty środek między tchórzostwem a ryzykanctwem).* (2000: 204).

W przypadku zawodów wysokiego ryzyka, a w szczególności policjantów, stosunki służbowe między pracownikiem a przełożonym są określone na podstawie dwóch relacji: służbowych – oficjalnych, oraz osobowych – indywidualnych. Hierarchiczność oraz zachowanie określonej ścieżki służbowej ma w tym przypadku bardzo duże znaczenie. Należy jednak podkreślić, że w ramach relacji, które są jasno określone przez przepisy prawa,

dopuszczalny – a wręcz wskazany jest – tzw. czynnik ludzki, czyli próba wprowadzenia przyjacielskich relacji na linii: pracodawca, przełożony – pracownik. (...) *Interwencje w dużych grupach to zmagania z konfliktem na różny sposób i na różnych fazach jego rozwoju; czasami trzeba poznać historię konfliktu, niekiedy sprecyzować różnice stanowisk i wpływać na te różnice, a niekiedy trzeba bezpośrednio zająć się tymi kwestiami, które dzielą ludzi.* (Bunker 2005:565). Nie należy tutaj jednak mylić relacji przyjacielskich, które opierają się na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu oraz szacunku, z przesadną żąłością, przejawiającą się w faworyzowaniu, ukrywaniu błędów, która może być postrzegana jako przekroczenie pewnych ogólnie przyjętych (szczególnie w zawodach wysokiego ryzyka) norm i zasad dotyczących stosunków służbowych. (...) *Role menedżerów z reguły są łączone z rolami kierowników, szefów, czyli zwierzchników osób zatrudnionych w organizacji lub pracujących na jej rzecz. Rola ta może obejmować częściowo lub w pełni dobór podległego personelu, a musi obejmować podział i wyznaczenie zadań konkretnym osobom, zapewnienie warunków umożliwiających wykonanie tych zadań (przede wszystkim wyposażenie, instruktaż i informacja), ocenę działań podwładnych i ich motywowanie czyli zastosowanie bodźców materialnych i niematerialnych, które sprawiają, że podwładni chcą należycie wykonywać powierzone im zadania, kierując się swoim własnym interesem.* (Koźmiński, Jemieliński 2008: 17–18). W Policji wszelkie czynności wykonywane przez funkcjonariuszy odbywają się na zasadzie odpowiednich poleceń i rozkazów służbowych, które wydaje przełożony, działając na podstawie obowiązujących przepisów prawa. Nie są dopuszczalne jakiegokolwiek formy dowolnego interpretowania przepisów lub dostosowywania ich do indywidualnych

potrzeb, czy sytuacji. W przypadku zawodów wysokiego ryzyka przełożony to przede wszystkim osoba nadzorująca – w sposób maksymalnie obiektywny – prawidłowe wykonywanie czynności służbowych przez poszczególnych funkcjonariuszy – podwładnych. Nie można jednak zapominać, że przełożony w Policji to „również” człowiek i nie jest wolny od popełniania błędów, ulegania chwilowym emocjom itp. (...) *Nieuchronność wystąpienia konfliktów pomiędzy ludźmi w organizacji nie podlega dyskusji. Kontakty dwojga lub więcej osób prędzej czy później dojdą do momentu, w którym pojawią się jakieś różnice w ich pragnieniach, wartościach, poglądach, nawykach.* (...). *Współistnienie ludzi w organizacji wymaga zarówno respektowania potrzeb innych osób, jak i ochrony własnych praw i pragnień, pamiętając o konieczności realizowania wspólnego celu, jakim jest cel organizacji.* (Balawajder 1998: 62).

W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań opinii funkcjonariuszy Policji na temat ich relacji z przełożonymi w miejscu pracy. Analiza ta jest częścią większego projektu badawczego, którego celem było określenie zarówno sytuacji zawodowej, jak i osobistej przedstawicieli zawodów wysokiego ryzyka, jakim są funkcjonariusze Policji. Badania zostały przeprowadzone w latach 2009–2011 wśród słuchaczy kursów specjalistycznych prowadzonych w Szkole Policji w Pile. Badania były przeprowadzane w czasie wolnym funkcjonariuszy tak, aby uzyskane informacje były jak najbardziej wyczerpujące. Rozdano około 1200 kwestionariuszy ankiety, z czego do analizy wykorzystano 912 kompletnie wypełnionych. Jednocześnie przeprowadzono wywiady swobodne z 54 policjantami oraz wywiady eksperckie 6 psychologami policyjnymi oraz 12 funkcjonariuszami Policji, którzy pełnią kierownicze funkcje.

Na podstawie zebranych danych możliwe było uzyskanie opinii policjantów na temat relacji zachodzących między pracownikami a przełożonymi w Policji.

### **Częstotliwość występowania konfliktów na linii przełożony–pracownik**

Bardzo istotnym czynnikiem, który warunkuje ocenę stosunków służbowych między pracownikami a przełożonymi jest częstotliwość występowania różnego rodzaju konfliktów. Funkcjonariuszom biorącym udział w badaniach postawiono zatem następujące pytanie: Czy w Pana/Pani miejscu pracy dochodzi do konfliktów z przełożonymi? Zdecydowanie najczęściej udzielaną odpowiedzią na pytanie dotyczące częstotliwości występowania konfliktów na linii: pracownik – pracodawca, była odpowiedź dotycząca rzadkiego występowania konfliktów z przełożonymi (32,4%). Ponad ¼ badanych nie była w stanie określić czy i w jakim nasileniu występują konflikty z przełożonymi (26,2%). 21,2% funkcjonariuszy przyznało, że konflikty z przełożonymi występują często w ich służbie. Najmniej, bo 20,2% stwierdziło, że żadne zatargi nie mają miejsca w ich codziennej pracy zawodowej. Szczegółowe wyniki zostały zawarte w tabeli 1.

Analiza uzyskanych wyników badań nakazywała pewne uzupełnienie tej kwestii o odpowiedź czy konflikty między przełożonymi a pracownikami w przypadku 1/5 badanych, rzeczywiście nie mają miejsca, czy też nie dotyczą personalnie respondentów. Informacji na ten temat udzielił w trakcie wywiadu swobodnego jeden z funkcjonariuszy: *Konflikty (większe lub mniejsze) między funkcjonariuszami a ich przełożonymi są zawsze i wszędzie. Oczywiście ich ilość i skala różnią się w zależności od jednostki. Niemniej jednak, nie znam przykładu komendy, komisariatu czy choćby wydziału, w którym nie dochodziłoby do jakichkolwiek spięć. W tym zawodzie to nieuniknione, choćby ze względu na poziom stresu jaki policjanci odczuwają, a co za tym idzie często wysoki poziom frustracji, który niejednokrotnie jest wyładowywany na przełożonych.* (mężczyzna 36 lat, 12 lat służby). Zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn najczęściej podawaną odpowiedzią było rzadkie występowanie konfliktów. Należy jednak zauważyć, że w przypadku kobiet odsetek tych, które zadeklarowały rzadkie występowanie konfliktów z przełożonymi, był równy liczbie policjantek, które nie były w stanie oszacować częstotliwości występowania tych konfliktów.

Sytuacja zawodowa funkcjonariuszy Policji jest w dużej mierze uwarunkowana

Tabela 1. Występowanie konfliktów z przełożonymi, a płeć respondentów (w %) N = 912

Płeć	Występowanie konfliktów z przełożonymi w miejscu pracy				Ogółem N = 912
	Tak, często N = 193	Tak, rzadko N = 296	Nie, nigdy N = 184	Nie wiem N = 239	
<b>Mężczyźni</b>	21,8	32,6	19,6	26,0	100,0
<b>Kobiety</b>	12,3	29,8	28,1	29,8	100,0
<b>Ogółem</b>	21,2	32,4	20,2	26,2	100,0

Źródło: Badania i obliczenia własne.

charakterem obowiązków, jakie na co dzień wykonują. Inne bowiem czynności wypełnia policjant służby prewencyjnej (np. pełniący służbę w ruchu drogowym), inne funkcjonariusz służby kryminalnej (np. prowadzący śledztwo w sprawie zabójstwa), a jeszcze inne policjant pełniący służbę w pionie wspomagającym (np. wykładowca w szkole policji). Występowanie konfliktów między funkcjonariuszami a ich przełożonymi wydaje się być zatem w dużym stopniu związane z charakterem wykonywanych czynności służbowych, zwłaszcza w świetle wypowiedzi cytowanego wyżej respondenta, który twierdzi, że takie sytuacje są często wynikiem stresu oraz frustracji policjantów, którzy niejednokrotnie w swej bezsilności starają się je przerzucić na swoich przełożonych, jako osoby odpowiedzialne za przekazywanie określonych obowiązków oraz czynności służbowych. Przełożony w tym wypadku to również ta osoba, która rozlicza funkcjonariusza z efektów jego działań i decyduje o ewentualnych nagrodach i awansach służbowych. Prawie połowa (49,5%) respondentów pełniących służbę w pionie kryminalnym przyznała, że konflikty z przełożonymi występują często. Zaledwie 3,1% spośród tych funkcjonariuszy stwierdziła, że zatargi z przełożonymi nie mają miejsca. Co trzeci (34,5%) policjant służby kryminalnej uważa, że takie zdarzenia mają miejsce

rzadko, a 12,9% nie jest w stanie określić częstotliwości konfliktów z przełożonymi. Zdecydowanie odmiennie przedstawia się sytuacja funkcjonariuszy pionu prewencyjnego, których większość (37,4%) nie potrafiła ocenić, czy i w jakim nasileniu konflikty z przełożonymi występują w ich miejscu pracy. Ponad 1/3, bo 36% stwierdziło natomiast, że owszem zatargi takie mają miejsce, ale bardzo rzadko. Prawie 1/5 (16,9%) badanych uważa, że konflikty z przełożonymi w ogóle nie występują, w przeciwieństwie do 9,7% funkcjonariuszy, którzy przyznają, że są one częstym zjawiskiem w ich codziennej służbie. W przypadku policjantów służby wspomagającej ogromna większość (80,7%) stoi na stanowisku, że konflikty z przełożonymi nie występują w ogóle. 10,1% przyznaje, iż zatargi mają miejsce, ale są zjawiskiem stosunkowo rzadkim. niespełna 1% funkcjonariuszy pionu wspomagającego uważa, że konflikty z przełożonymi mają miejsce często, a 8,3% nie ma opinii na ten temat. Szczegółowe dane dotyczące opinii na temat występowania konfliktów między przełożonymi a pracownikami, z punktu widzenia pełnionej przez respondentów służby, zostały zamieszczone w tabeli 2.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na pozycję zawodową policjantów jest ich stopień służbowy. Wpływa on bowiem zarówno na wysokość uzyskiwanego

Tabela 2. Występowanie konfliktów z przełożonymi a rodzaj służby respondenta (w %) N = 912

Rodzaj służby	Występowanie konfliktów z przełożonymi w miejscu pracy				Ogółem N = 912
	Tak, często N = 193	Tak, rzadko N = 296	Nie, nigdy N = 184	Nie wiem N = 239	
<b>Kryminalna</b>	49,5	34,5	3,1	12,9	100,0
<b>Prewencyjna</b>	9,7	36,0	16,9	37,4	100,0
<b>Wspomagająca</b>	0,9	10,1	80,7	8,3	100,0
<b>Ogółem</b>	21,2	32,4	20,2	26,2	100,0

Źródło: *Badania i obliczenia własne.*

wynagrodzenia, na możliwości pełnienia kierowniczych funkcji, jak i na samą pozycję wewnątrz struktur policyjnych. Z analizy danych zebranych w trakcie badań wynika, że na sporadyczne konflikty z przełożonymi stosunkowo najczęściej wskazywali respondenci w randze od starszego posterunkowego po starszego aspiranta, jednak w przypadku starszych posterunkowych liczba osób, które uważają, że konflikty z przełożonymi mają miejsce rzadko, jest taka sama, jak liczba badanych stojących na stanowisku, że nie występują one w ogóle. Funkcjonariusze w stopniu starszego posterunkowego to bardzo często młodzi adepci tej służby, w związku z czym istnieje uzasadnione przypuszczenie, że jako młodzi

pracownicy w stosunkowo niskiej randze, nie wchodzi w żadne konflikty personalne w miejscu pracy z różnych powodów (oba- wa przed zablokowaniem awansu, odde- legowanie do wykonywania „najgorszych” czynności służbowych, itp.). Zdecydowanie odmienne poglądy na tę kwestię przedsta- wili respondenci w stopniu aspiranta szta- bowego, którzy najczęściej stwierdzali, że zatargi z przełożonymi w ich miejscu pracy są zjawiskiem częstym. Przyczyna takiego stanu rzeczy może dotyczyć możliwości dal- szego rozwoju zawodowego i awansu po- licjantów w stopniu aspiranta sztabowego, którzy muszą spełnić określone prawem wy- mogi (dotyczące konieczności posiadania wykształcenia wyższego oraz ukończenia

Tabela 3. Występowanie konfliktów z przełożonymi a stopień służbowy respondenta (w %) N = 912

Stopień służbowy	Występowanie konfliktów z przełożonymi w miejscu pracy				Ogółem N = 912
	Tak, często N = 193	Tak, rzadko N = 296	Nie, nigdy N = 184	Nie wiem N = 239	
<b>Starszy posterunkowy</b>	21,7	30,4	30,4	17,5	100,0
<b>Sierżant</b>	12,9	43,5	16,1	27,5	100,0
<b>Starszy sierżant</b>	19,3	35,1	12,3	33,3	100,0
<b>Sierżant sztabowy</b>	15,5	39,7	8,6	36,2	100,0
<b>Młodszy aspirant</b>	23,4	34,7	14,5	27,4	100,0
<b>Aspirant</b>	19,7	37,1	9,1	34,1	100,0
<b>Starszy aspirant</b>	27,4	33,0	11,3	28,3	100,0
<b>Aspirant sztabowy</b>	32,8	31,3	14,8	21,1	100,0
<b>Podkomisarz</b>	5,1	19,2	61,5	14,2	100,0
<b>Komisarz</b>	3,4	6,9	89,7	0,0	100,0
<b>Nadkomisarz</b>	0,0	0,0	88,9	11,1	100,0
<b>Ogółem</b>	21,2	32,4	20,2	26,2	100,0

Źródło: Badania i obliczenia własne.

szkolenia zawodowego w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie/ ukończenia studiów wyższych w tejże szkole oraz pozytywnego zdania egzaminu oficerskiego). Z kolei w przypadku badanych w stopniu od podkomisarza do nadkomisarza przeważa opinia mówiąca, że konflikty z przełożonymi w ogóle nie występują w codziennej służbie funkcjonariuszy Policji. Można w tej sytuacji przypuszczać, że o takiej postawie decyduje posiadanie stopnia oficerskiego oraz ewentualne zajmowanie stanowiska kierowniczego. Analiza danych zebranych w trakcie badań została zamieszczona w tabeli 3.

Analiza powyższych danych nasuwa wniosek, iż występowanie konfliktów oraz ich częstotliwość między funkcjonariuszami a ich przełożonymi w dużej mierze zależy od stopnia służbowego jaki reprezentują. Najmłodszy stopniem policjanci najrzadziej wskazywali na częste występowanie takich sytuacji. Częstotliwość odpowiedzi mówiących o istnieniu problemu wzrasta wraz ze stopniem służbowym, ale tylko do poziomu aspiranta sztabowego. Z kolei poczynając od stopnia podkomisarza, opinie dotyczące występowania konfliktów z przełożonymi zdecydowanie się zmieniają i najczęściej wskazują na brak zatargów. Taki stan rzeczy można próbować tłumaczyć faktem, że wraz z wiekiem, doświadczeniem służbowym oraz stopniem wzrasta zarówno ilość wiedzy, jak i uprawnień, które stanowią o autorytecie, a także pretendują do zajmowania stanowisk kierowniczych. Z kolei najmłodszy stopniem funkcjonariusze z racji niewielkiego doświadczenia, nie czują się w kompetencji podważać decyzji przełożonych, a tym bardziej wchodzić z nimi w konflikt. *„Świeżaki” rzadko wchodzi w konflikty z kierownikami jednostek, bo boją się konsekwencji dyscyplinarnych. Starsi doświadczeniem, stopniem policjanci wiedzą, że czasem przełożony może się mylić i potrafią*

*mu wprost wytknąć irracjonalność jego decyzji. Oczywiście jest to swego rodzaju igranie z ogniem, ale w pewnych sytuacjach, pod wpływem emocji i nagromadzonego stresu, człowiek nie wytrzymuje i wygarnia przełożonemu, co o nim myśli...* (mężczyzna 46 lat, 22 lata służby). Taka sytuacja wydaje się dotyczyć przedstawicieli wielu zawodów, gdzie doświadczenie i wiedza w wielu przypadkach wpływają na charakter relacji między pracownikami a ich przełożonymi.

### **Przyczyny konfliktów między pracownikami i przełożonymi w Policji**

Fakt występowania konfliktów w miejscu pracy wydaje się być kwestią bezsporną. (...) *Konflikty nie oznaczają, że organizacja jest źle zarządzana lub przechodzi jakiś kryzys lub załamanie. Są one naturalnym stanem w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji.* (Balawajder 1998: 62). Oczywiście jest również, iż konflikty te mogą występować w różnej częstotliwości, z różnym natężeniem oraz, co najważniejsze, z różnych powodów. Określenie przyczyn występowania konfliktów służbowych jest istotne, ponieważ część z nich może mieć podłoże w relacjach osobowych, w cechach osobowościowych oraz sposobie zarządzania stosowanych przez przełożonego, ale również w czynnikach od niego niezależnych takich jak: ilość biurokracji, wynagrodzenia itp. W celu pełniejszego nakreślenia obrazu sytuacji konfliktowych w miejscu pracy funkcjonariuszy, należy podjąć próbę określenia najczęstszych przyczyn występowania sytuacji konfliktowych między policjantami a ich przełożonymi w trakcie wykonywania codziennych czynności służbowych. Na pytanie: *Jakie są Pana/Pani zdaniem przyczyny konfliktów z przełożonymi?* najczęściej wymienianą



przez badanych funkcjonariuszy przyczyną konfliktów między nimi a przełożonymi był stres związany z wykonywaniem czynności i zadań służbowych przypisanych każdemu stanowisku oraz nadmiar obowiązków służbowych (w szczególności ilość biurokracji – tzw. „kwitologia”). Te dwa czynniki są jednak ze sobą powiązane, ponieważ odczuwany przez funkcjonariuszy stres zawodowy w dużej mierze jest spowodowany nadmiarem obowiązków (zarówno tych związanych z pracą w terenie, jak i tych, które dotyczą wypełniania formalności)<sup>1</sup>.

Należy zatem zwrócić uwagę i rozdzielić dwie istotne kwestie, mianowicie: ilość

rzeczywistej pracy, jaką funkcjonariusz wykonuje „w terenie” a pracą, która musi zostać wykonana po zakończeniu tych działań, czyli uzupełnienie wszelkich formalności. Niestety bardzo często funkcjonariusze traktują te dwie sprawy w sposób jednakowy, co sprawia, że niemożliwym jest rzeczywiste określenie ilości pracy wykonywanej przez funkcjonariusza w terenie. Sami zainteresowani zaś podkreślają, że mogliby wykonywać zdecydowanie więcej działań „rzeczywistych”, gdyby nie ogromna ilość zadań formalnych towarzyszących absolutnie każdej czynności służbowej. Kwestie te jednak są regulowane na poziomie przepisów prawa i przełożeni nie mogą ze swojego poziomu ich zmieniać lub dowolnie interpretować. Muszą oni natomiast bezwzględnie ich od funkcjonariuszy wymagać i egzekwować, co w wielu przypadkach prowadzi do powstawania napięć i konfliktów. Szczegółowe dane dotyczące najczęstszych przyczyn konfliktów między przełożonymi a pracownikami w Policji zawiera tabela 4.

- 1 „Sprawę zbadali eksperci z łódzkiego Instytutu Medycyny Pracy. Po wielomiesięcznych obserwacjach mieli jednoznaczny wynik - najwyższy stres przeżywają policjanci. (...). Główną przyczyną znerwicowania nie jest fakt, że codziennie mają do czynienia ze światem przestępczym i korzystają z broni, tylko zwykła biurokracja.” J. BLEWAŃSKA, A. URAZIŃSKA: *Policjant to najbardziej stresogenny zawód*. <http://wiadomosci.gazeta.pl>. Pobrano: 15.01.2012.

Tabela 4. Przyczyny konfliktów między przełożonymi a pracownikami w Policji (w %) N = 912

Płeć	Przyczyny konfliktów z przełożonymi									Ogółem**
	Nadmiar obowiązków służbowych	Brak możliwości awansu	Poczucie zagrożenia dla życia i zdrowia	Stres	Brak szacunku	Mobbing	Inne	Nie wiem	Nie dotyczy*	
	N=178	N=62	N=85	N=238	N=52	N=19	N=2	N=16	N=423	
<b>Mężczyźni</b>	60,9	37,2	31,4	64,1	9,0	8,4	3,2	1,7	45,6	261,5
<b>Kobiety</b>	45,8	33,3	41,7	58,3	16,7	8,3	12,5	8,3	57,9	282,8
<b>Ogółem</b>	36,4	12,6	17,3	48,6	10,6	3,9	0,4	3,3	46,4	179,5

\*Osoby, które stwierdziły, że w ich miejscu pracy konflikty ze współpracownikami nie mają miejsca w ogóle.

\*\*Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź, stąd odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Źródło: *Badania i obliczenia własne.*

Z wyników przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że najczęstszymi przyczynami konfliktów między pracownikami a przełożonymi w Policji są: stres (48,6%) oraz nadmiar obowiązków służbowych (36,4%). Te dwa czynniki, jak to opisano powyżej, są ze sobą ściśle związane. Funkcjonariusze bowiem wskazują nadmiar pracy (głównie formalności) jako podstawowy element wpływający na poczucie stresu. Zaskakującym jest fakt, że to nie praca tzw. w terenie, bezpośrednia przysparza funkcjonariuszom tyle stresu, ale praca związana z uzupełnianiem wszystkich formalności związanych z każdą, nawet najmniejszą czynnością służbową. Stres oraz poczucie nadmiaru pracy są zatem bardzo ściśle ze sobą związane. Stosunkowo niewielu funkcjonariuszy wskazuje na poczucie zagrożenia, niebezpieczeństwo towarzyszące wykonywanej pracy, jako czynnik powodujący występowanie konfliktów między pracownikami a przełożonymi. Oczywiście różne powody mogą mieć różne znaczenie dla policjantów w zależności od charakteru pełnionej służby. Nadmiar pracy natomiast jest przez nich postrzegany przede wszystkim przez pryzmat powszechnie obowiązującej w ich służbie biurokracji (tzw. „kwitologii”). Zdecydowanie mniej policjantów wskazuje na poczucie zagrożenia oraz niebezpieczeństwo towarzyszące pracy jako podstawowemu czynnikowi wpływającemu na powstawanie konfliktów z pracodawcami (17,3%). Na kolejnych pozycjach jeśli chodzi o częstotliwość występowania zjawiska są: brak możliwości awansu (12,6%) oraz brak szacunku (w tym wypadku funkcjonariusze wskazywali na obustronny brak szacunku, tzn. pracowników w stosunku do przełożonego oraz brak szacunku przełożonego w stosunku do jego podwładnych) – 10,6%. Najmniej policjantów

wskazywało na mobbing (3,9%), a 3,3% badanych w ogóle nie było w stanie podać konkretnych przyczyn powstawania konfliktów. *Z moich obserwacji wynika, że najczęściej do konfliktów dochodzi z powodu zbyt dużego obciążenia policjantów ilością spraw. Mało kto wie, że wykonywanie czynności służbowych to tylko 2/3 czasu służby, pozostałą część stanowi pisanie różnego rodzaju notatek, raportów, druków itd.* (mężczyzna 41 lat, 16 lat służby). Analiza zebranego materiału wskazuje, że zdecydowanie najpoważniejszym problemem w prawidłowych relacjach z przełożonymi jest – zdaniem funkcjonariuszy – stres oraz nadmiar obowiązków służbowych. Wielu z nich podkreślało również negatywny wpływ braku możliwości rozwoju zawodowego oraz poczucie zagrożenia dla życia i zdrowia, jakie wiąże się z wykonywaniem czynności służbowych. Wnioski płynące z wyników badań wskazują, że do najbardziej powszechnych determinantów występowania konfliktów między przełożonymi i pracownikami w Policji należą czynniki „zewnętrzne”, organizacyjne, których możliwość rozwiązania lub wyeliminowania jest bardzo ograniczona z poziomu jednostki (kierownika). Badani respondenci stosunkowo rzadko wskazywali na czynniki subiektywne, dotyczące cech osobowości i charakteru przełożonych, jako przyczyny występowania konfliktów w Policji.

## **Zakończenie**

Atmosfera pracy, na którą składają się poprawne relacje z przełożonymi i współpracownikami jest bardzo istotnym elementem wpływającym na całokształt oceny miejsca pracy. Wpływa ona m.in. na dobre samopoczucie pracowników, efektywność ich pracy, zaangażowanie w podejmowanie coraz to nowych wyzwań zawodowych oraz na przywiązywanie i utożsamianie się

z polityką firmy. W przypadku zawodów wysokiego ryzyka ma to szczególnie ważne znaczenie, ponieważ przekłada się na efektywność pracy funkcjonariuszy, których podstawową rolą i zadaniem jest służba społeczeństwu oraz zapewnienie bezpieczeństwa i ładu. Znajomość czynników, które wpływają na częstotliwość powstawania sytuacji konfliktowych może być przydatna przy próbach opracowania rozwiązania dla unikania tychże sytuacji. Oczywiście charakter tych czynników również ma znaczenie, ponieważ w prostej linii determinuje możliwości ich niwelowania. Czynniki ludzkie, o charakterze subiektywnym są łatwiejsze do zmiany, a nawet eliminacji, niż elementy obiektywne, których nie można zmienić z punktu widzenia pojędynczego człowieka lub nawet jednostki organizacyjnej. 🗨️

**dr Monika Żak** – asystent w Zakładzie Socjologii Ogólnej Instytutu Socjologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Zainteresowania naukowe autorki są związane z wykonywaniem zawodów wysokiego ryzyka, w kontekście koncepcji *work – life balance*. W kręgu zainteresowań badawczych autorki znajduje się również szeroko rozumiana problematyka funkcjonowania rodziny, w szczególności przemiany, jakie obserwujemy w ostatnim czasie zarówno w kwestii kształtu, jak i funkcjonowania rodziny.

**Afiliacja autorki:**

Zakład Socjologii Ogólnej, Instytut Socjologii,  
Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Śląski  
w Katowicach, ul. Bankowa 11, 40-007 Katowice  
e-mail: [monika.zak@us.edu.pl](mailto:monika.zak@us.edu.pl)

## Bibliografia

- Adamiec Piotr, Kozusznik Barbara, (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Kraków: AKADE.
- Balawajder Krystyna, (1998), *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bunker Benedict Barbara, (2005), *Zarządzanie konfliktem w dużych grupach*, [w:] Morton Deutsch, Peter C. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźmiński Andrzej K., Jemielniak Dariusz, (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Szałkowski Adam, red., (2006), *Podstawy zarządzania personelem*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

## Cytowanie

- Żak Monika, (2013), *Występowanie konfliktów w relacji: przełożony – podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji*, „Władza sądownia”, nr 2, s. 69–79 [dostęp dzień, miesiąc, rok]. Dostępny w Internecie: [www.wladzasadzenia.pl](http://www.wladzasadzenia.pl)

## ***The Occurrence of Conflicts in Relationships: Superior – Subordinate in the Opinion of Police Officers***

### **Summary**

One of the most important factors that determine employee's work situation and their working conditions are undoubtedly relations in the workplace. In the case of high-risk professions – in particular the military and the police – these relationships are strictly defined by law, which involves the hierarchical nature and execution the orders of superiors. Article aims to provide an assessment of the occurrence of conflicts and their causes that occur between superiors and subordinates in high-risk professions. An example of the relationships that occur in everyday police officers' work.

### **Key words:**

high risk professions, working conditions, corporate conflicts