

Katarzyna Amrozy*

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ORCID: 0000-0002-2215-011X

DZIAŁANIA POLSKIEJ POLICJI NA RZECZ BUDOWANIA KULTURY

Streszczenie

W artykule omówiono teoretyczny i praktyczny wymiar kultury organizacyjnej służb mundurowych, na przykładzie polskiej Policji. Skupiono się na opisanu roli, funkcji tejże kultury, przytoczono także pozytywne i negatywne aspekty tego zjawiska. Druga część została poświęcona przykładom konkretnych działań. Można tu wymienić: imprezy sportowe, charytatywne, pikniki, festyny, konkursy, akcje krwiodawstwa, pokazy kynologiczne, spotkania z dziećmi, studentami oraz innymi grupami, organizację konferencji, wystaw, nagrywanie podcastów, filmików, tik toków, wydawanie policyjnych czasopism, ceremoniał policyjny, pracę w ramach stowarzyszeń i fundacji, politykę informacyjną, twórczość literacką, programy telewizyjne, nieoficjalne działania funkcjonariuszy po służbie.

Słowa kluczowe: Policja; kultura policyjna; kultura organizacyjna służb mundurowych; kultura grup dyspozycyjnych, polityka informacyjna

Summary

ACTIVITIES OF THE POLISH POLICE FOR BUILDING AN ORGANIZATIONAL CULTURE

The article discusses the theoretical and practical dimensions of the organizational culture of uniformed services, on the example of the Polish Police. The focus was on describing the role and function, the positive and negative aspects of this phenomenon were also quoted. The second part was devoted to examples of specific activities: sports

* Katarzyna Amrozy – adiunkt w Katedrze Studiów Strategicznych na Wydziale Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Zainteresowania naukowe koncentrują się głównie na polskich służbach mundurowych, współczesnym terroryzmie, zagrożeniach bezpieczeństwa oraz edukacji w tym zakresie.

and charity events, picnics, festivals, competitions, blood donation campaigns, kennel shows, meetings with children, students and other groups, organization of conferences, exhibitions, recording podcasts, videos, tiktoks, publishing police magazines, police ceremonial, work within associations and foundations, information policy, literary works, television programmes, unofficial activities of off-duty officers.

Keywords: police; police culture; organizational culture of security service; culture of dispositional group, information policy

Wstęp

Kultura organizacyjna, choć mogłaby być kojarzona wyłącznie ze swoim pierwotnym znaczeniem (odnoszącym się do przedsiębiorstw i firm) oraz z czysto teoretycznym podejściem, znajduje także odzwierciedlenie w działalności służb mundurowych. Nawet jeżeli nie zostanie to nazwane wprost, to każda z formacji (ze względu na swoją szczególną rolę w społeczeństwie) prezentuje specyficzną, ale i wspólną w wielu aspektach, kulturę. Jest to proces, czy też zjawisko społeczne, mające znaczenie dla wewnętrznego i zewnętrznego funkcjonowania systemu. Zmiany w ramach kultury organizacyjnej potrzebują przede wszystkim właściwej diagnozy i odpowiedniej ilości czasu.

Główny cel artykułu to zaprezentowanie zarówno teoretycznego, jak i praktycznego wymiaru kultury organizacyjnej służb mundurowych, ze szczególnym uwzględnieniem polskiej Policji. Problem badawczy został zakreślony za pomocą pytania: poprzez jakie działania polska Policja kształtuje własną kulturę organizacyjną? W związku z tym, w pierwszej części tekstu skupiono się na wyjaśnieniu, czym jest to zagadnienie (jaka jest rola, cele, jakie pełni funkcje, bariery w tworzeniu, zalety), a następnie zaprezentowano konkretne inicjatywy podejmowane przez samą Policję oraz jej funkcjonariuszy. Do tej pory ukazało się kilka pozycji skupiających się na badanym zagadnieniu¹, głównie w odniesieniu do Sił Zbrojnych i Policji.

¹ Zob.: M. Cieślarczyk, E. Pomykała (red. nauk.), *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*, Warszawa 2003; L. Młodzik, *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*, Zielona Góra 2018; K. Pietrak, *Motywacja a mundur: motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Toruń 2012; I. Grzebyk-Dulak, *Adaptacja społeczno-zawodowa w formacji mundurowej. Studium teoretyczno-empiryczne*, Warszawa 2017; J. Gierszewski, *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na funkcjonowanie policji*, w: P. Majer, M. Seroka (red.), *225 lat policji w Polsce. Policja współczesna*, Olsztyn 2017; P. Jakubowski, *Ordery i odznaczenia służb mundurowych w Polsce*, w: E. Maj, W. Sokół, K. Mazurek, A. Szwed-Walczak (red. nauk.), *Bezpieczeństwo Europy – bezpieczeństwo Polski*, t. 2, Lublin 2016; E. Waško-Owsiejczuk, *Kobiety w polskich służbach mundurowych. Role, zadania i wyzwania*, Białystok 2018; J. Farkas, J. Sallai, E. Krauzer, *The Organisational Culture of the Police*

Czym jest kultura organizacyjna?

Kultura organizacyjna (inaczej określana jako kultura zawodowa, kultura instytucji), to zbiór formalnych i nieformalnych działań, norm zachowania, wzorów myślenia, języka, wyglądu, które to nowi członkowie organizacji muszą przyswoić i zaakceptować, by mogli odpowiednio funkcjonować w strukturach oraz poza nimi. Umożliwia ona identyfikowanie się z instytucją, a także odróżnia ją na tle innych. Tomasz Kopczyński, powołując się na Ricky'ego W. Gryffina, prezentując kulturę organizacyjną jako: „(...) zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne”².

Tożsamość organizacyjna, czyli zbiór cech jednostki, które tworzą jej charakterystyczny, w miarę spójny i niezmienny profil, to pojęcie powiązane z kulturą organizacyjną. Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu, na które składają się: warunki społeczne, polityczne, prawne, ekonomiczne, technologiczne, międzynarodowe. O jej skuteczności będzie decydowało sprawne reagowanie, dostosowujące się do zmieniających się okoliczności. Niewątpliwą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa kapitał ludzki, bowiem: „(...) każdy pracownik wnosi do danej organizacji swoje własne przekonania, poglądy, normy, wartości”³. Z kolei takie spojrzenie uzmysławia rolę prowadzenia efektywnej polityki kadrowej oraz układu hierarchicznych struktur. Proces doboru pracowników to nie tylko rekrutacja, selekcja, przyjęcie do pracy/służby, ale i adaptacja, proces socjalizacji, zachodzące zmiany pokoleniowe, (również w strukturze płci, wieku, generacji, doświadczenia). Nakładają się na to również style motywowania, kwestie wynagradzania, sposoby dyscyplinowania członków grupy, dokonywanie pracowniczej oceny, przebieg ścieżki kariery i rozwoju, szkolenia, katalog zasad postępowania, sposoby podejmowania decyzji, poziom satysfakcji pracowników, tworzenie kadrowej rezerwy oraz inne, powiązane z tym zagadnienia. Wybranych elementów kultury organizacyjnej jej uczestnicy uczą się na bazie codziennych doświadczeń, kontaktów z innymi ludźmi. Wraz ze zdobywanymi kompetencjami zmieniają się reakcje, opinie, stosowane słownictwo.

Kultura organizacyjna pełni kilka istotnych funkcji. Służy kształtowaniu i usprawnianiu komunikacji między członkami grupy oraz z osobami spoza niej

Force, „Internal Security” 12(1), 2020; M. Pajpachová, I. Nováková, *Understanding Police Culture through the Use of the OCAI Method*, „Internal Security” 8(2), 2016. W publikacji wykorzystano również inne materiały z tego zagadnienia.

² T. Kopczyński, *Kultura organizacyjna we współczesnych uwarunkowaniach otoczenia*, w: M. Hermanowski, K. Oblińska (red.), *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, Poznań-Warszawa 2015, s. 21.

³ M. Niemiec, *Teoretyczne i praktyczne aspekty kultury organizacyjnej w środowisku wojskowym*, Warszawa 2015, s. 21.

– jest to widoczne zwłaszcza w kontekście zawodowego żargonu, czy określonych procedur. Pozwala na adaptację, dostosowywanie się nowych członków do grupy. Integruje środowisko nie tylko na podstawowym poziomie, ale i poprzez kontakty z organizacjami międzynarodowymi, związkami zawodowymi, fundacjami itp. Te wszystkie formy umożliwiają budowanie tożsamości, mobilizowanie do wprowadzania zmian.

Jakie mogą być bariery w toku tworzenia i rozwijania kultury organizacyjnej? Przede wszystkim brak zaangażowania przełożonych albo przeciwnie, nadmierny nacisk kładziony przez nich na działania wizerunkowe (kosztem prowadzenia realnych zadań), co sprawia, że wymuszanie zmian może powodować u członków organizacji większe opory, niż w przypadku ewolucyjnego procesu. Także podejście samych pracowników ma niebagatelne znaczenie. Budowanie kultury danej instytucji to proces długotrwały, wymagający odpowiedniej strategii, rozplanowania działań, długofalowej polityki. Niekiedy warto także przeprowadzić badania opinii społecznej oraz samych pracowników (mając jednocześnie świadomość słabych stron takiego rozwiązania).

Odpowiednie kreowanie kultury organizacyjnej wiąże się ze wzrostem poczucia tożsamości oraz identyfikacji pracowników z daną organizacją, polepszeniem współpracy i poziomu komunikacji, zwiększonym zaangażowaniem, motywacją, lojalnością, niwelowaniem konfliktów wewnątrz jednostek⁴, poczuciem zawodowej solidarności, tworzenia zespołowego podejścia do rozwiązywania problemów, a w ogólnym rozrachunku może przyczynić się do kreowania pożądanego wizerunku, większej efektywności działań.

Jeśli chodzi o oficjalne i nieoficjalne zasady komunikowania się, jakie funkcjonują w ramach kultury organizacyjnej służb mundurowych, to należy wskazać, że przebiegają one na kilku poziomach: między funkcjonariuszami, między funkcjonariuszami a przełożonymi, między funkcjonariuszami a obywatelami oraz z innymi podmiotami (np. pozostałymi służbami, fundacjami, związkami zawodowymi, organizacjami pozarządowymi).

Komunikacja w organizacji to nie tylko oficjalne przekazy⁵. Charakterystyczny dla formacji żargon, czyli specyficzne słownictwo, rozumiane przeważnie w obrębie grupy (ale nie tylko – wiele z policyjnych określeń weszło do języka potocznego), zalicza się również do technik dystansowania się. Według Aleksandry Kaczmarek: „etykietowanie i używanie profesjonalnego żargonu może być traktowane jako czynnik przewycięzania stresu (ten sposób oddzielania swoich uczuć od problemów innych ludzi polega na używaniu w określeniu do

⁴ P. Reiss-Fizia, *Rola kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie zarządzanym pro jakościowo*, w: T. Sikora (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Kraków 2011, s. 283.

⁵ Zob.: M. Hermanowski, K. Oblińska, *Komunikacja wewnętrzna w służbach mundurowych*, Poznań-Warszawa 2014.

nich terminów uprzedmiotawiających bądź określania ich w kategoriach relacji funkcjonalnych)⁶.

Kultura organizacyjna w służbach mundurowych

Służby mundurowe nie tylko prezentują własną kulturę organizacyjną, ale również aktywnie działają na rzecz jej tworzenia, zarówno wśród swoich funkcjonariuszy, pracowników cywilnych, jak i społeczeństwa. Część z aktywności, które zostaną opisane poniżej, będą odnosiły się nie tylko do Policji i kultury policyjnej⁷, ale również pozostałych służb. Takie cechy jak: historia, wielkość formacji, struktura, wykonywane zadania, będą warunkowały ich ogólny zarys. Natomiast do czynników bardziej szczegółowych można zaliczyć: motywy wyboru „mundurowego zawodu”, promowanie rekrutacji, zachęty do pozostawania na służbie, elementy wpływające na zadowolenie/niezadowolenie ze służby, ocenę warunków służby, sposób reakcji na negatywne zjawiska wewnątrz organizacji, na uchybienia dyscyplinarne, rozpatrywanie skarg obywateli, ograniczenia w życiu prywatnym, wspomnienia o poległych funkcjonariuszach, historycznych postaciach lub wydarzeniach. Społeczne otoczenie może zaś oddziaływać na tworzenie się stereotypów, medialne doniesienia, wizerunek służb w popkulturze (w filmach, serialach, książkach, programach dokumentalnych, muzyce, grach, wspomnieniach funkcjonariuszy), a nawet na tworzenie się „efektu W11/CSI”.

Podczas konferencji zatytułowanej „Kultura organizacyjna w służbach mundurowych”, zorganizowanej w 2014 r., zwrócono uwagę na wybrane elementy tego zjawiska. Dla ówczesnego Komendanta Głównego Policji, Marka Działoszyńskiego, istotnym wymiarem był ceremoniał służbowy, który: *ma na celu nie tyle porządkowanie, dyscyplinowanie i regulowanie, ile kultywowanie tradycji, budowanie więzi oraz umacnianie pozytywnego wizerunku formacji*⁸. Z kolei Kornelia Oblińska podkreślała rolę kultury organizacyjnej w procesie zarządzania formacją: *Pozwala na stymulowanie pracowników do przestrzegania ustalonych w instytucji norm, wymaganych zachowań, a także stosowania wspólnych symboli, języka oraz spójnej komunikacji wewnętrznej formacji*⁹.

⁶ A. Kaczmarek, *Psychologiczne determinanty zarządzania w sytuacjach kryzysowych w wybranych instytucjach bezpieczeństwa*, Warszawa 2021, s. 318.

⁷ Zob. też: K. Amrozy, *O czym mówimy, kiedy mówimy o kulturze policyjnej?*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2018, nr 57.

⁸ P. Ostaszewski, *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, „Policja 997” 2014, nr 117, s. 14.

⁹ K. Oblińska, *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania policją*, w: M. Hermanowski, K. Oblińska (red.), *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, Poznań–Warszawa 2015, s. 32.

W 2021 r. polski rząd zainicjował akcję #muremzapolskimmundurem. Jako oficjalny cel tej inicjatywy podano okazanie wsparcia funkcjonariuszom służącym na granicy polsko-białoruskiej. Początkowo polegała ona głównie na wysyłaniu specjalnych kartek¹⁰. W późniejszym czasie rozwinięto to o organizację koncertu poparcia¹¹, połączonego z prezentacją służbowych sprzętów (podobny projekt przeprowadziła Fundacja Grupy PKP¹²), wydanie banknotu kolekcjonerskiego¹³ i znaczka pocztowego¹⁴. Te działania można uznać za element współtworzenia kultury organizacyjnej służb mundurowych przez podmioty zewnętrzne.

W jaki sposób można budować mundurową kulturę organizacyjną?

Istnieją dwa sposoby kształtowania kultury organizacyjnej: planowy (powstający poprzez aktywne, z góry założone działania kadry przywódczej i pracowników/funkcjonariuszy) oraz przypadkowy (najczęściej na skutek niezamierzonych wydarzeń). Budowanie mundurowej kultury organizacyjnej obejmuje szereg projektów, skierowanych do środowiska wewnętrznego, jak i wobec społeczeństwa. Mają one przede wszystkim integrować funkcjonariuszy, dbać o solidarność zawodową, a przy okazji wpływać na kreowanie pozytywnego wizerunku służby i na współpracę z różnymi podmiotami.

Jak Policja stara się angażować społeczeństwo w swoje działania? Jak chce pokazywać to, czym się zajmuje? Wyraża się to nie tylko poprzez prowadzenie kampanii profilaktycznych, politykę promocji służby, ale i bardziej subtelne, czy wręcz nieoczywiste pokazywanie społeczeństwu swojej roli, zadań i wyzwań. Zarówno sami funkcjonariusze, poszczególne jednostki (na czele z Komendą Główną) od lat biorą udział i pomagają w lokalnych przedsięwzięciach, jednocześnie kreując własne, takie jak: festyny, konkursy („Policjant, który mi pomó-

¹⁰ Przekazaliśmy już ponad 50 tys. kartek służbom mundurowym strzegącym polsko-białoruskiej granicy, <https://www.poczta-polska.pl/przekazalismy-juz-ponad-50-tys-kartek-sluzbom-mundurowym-strzegacym-polsko-bialoruskiej-granicy/> [dostęp: 21.11.2022].

¹¹ T. Misiejuk, *Żołnierze WAT na koncercie #MuremZaPolskimMundurem*, <https://www.wojsko-polskie.pl/wat/articles/aktualnosci-w/zolnierze-wat-na-koncercie-muremzapolskimmundurem/> [dostęp: 21.11.2022].

¹² *Koncert „W hołdzie obrońcom polskich granic”*, 26.03.22 r., <https://polska360.org/koncert-w-holdzie-obroncom-polskich-granic-26-03-22-r/> [dostęp: 21.11.2022].

¹³ *NBP wprowadza banknot kolekcjonerski „Ochrona polskiej granicy wschodniej”*, https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2022/ochronagranicy.html [dostęp: 21.11.2022].

¹⁴ M. Pietraszczyk, *Znaczek pocztowy w ramach akcji #ZaPolskimMundurem*, <https://strazgraniczna.pl/pl/pozostale-informacje/muremzapolskimmundurem/muremzapolskimmundurem/9771,Znaczek-pocztowy-w-ramach-akcji-ZaPolskimMundurem.html> [dostęp: 21.11.2022].

gł¹⁵), wystawy („Polskie kontyngenty policyjne”¹⁶), imprezy sportowe, inicjatywy charytatywne (bieg z okazji 25-lecia Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach¹⁷). Dalej można wskazać: akcje oddawania krwi¹⁸, koncert Orkiestry Reprezentacyjnej Policji¹⁹), publikacje (przykładowo: *Pamiętaj, że nosisz mundur. Policja Województwa śląskiego w stulecie utworzenia*²⁰), udział w uroczystościach otwarcia nowych obiektów użyteczności publicznej. Pamięć o poległych funkcjonariuszach zostaje wyrażona poprzez organizację aktywności sportowych²¹, rocznicowe składanie kwiatów i wieńców²².

Edukowanie społeczeństwa w zakresie bezpieczeństwa oraz popularyzowania służby odbywa się na etapach bezpośrednio powiązanych ze szkolnictwem: poprzez wizyty w placówkach przedszkolnych, szkolnych, współpracę z klasami mundurowymi, współorganizowanie praktyk studenckich, również utworzenie kierunku „Nauka o Policji” w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie²³, pokazy kynologiczne²⁴. Formacja bierze aktywny udział w konferencjach (np. **I Międzynarodowe Targi Policji i Bezpieczeństwa Publicznego POLSECURE**²⁵, Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego²⁶), a także organizuje i współorganizuje własne wydarzenia o charakterze naukowym i okołonaukowym („Stulecie powstania

¹⁵ Konkurs „Policjant, który mi pomógł”, <https://www.policja.pl/pol/aktualnosci/216616,Konkurs-Policjant-ktory-mi-pomogl.html> [dostęp: 19.11.2022].

¹⁶ *Polskie kontyngenty policyjne*, <https://hit.policja.gov.pl/hit/aktualnosci/216154,Polskie-Kontyngenty-Policyjne.html> [dostęp: 19.11.2022].

¹⁷ *Bieg Charytatywny z okazji 25-lecia Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/220730,Bieg-Charytatywny-z-okazji-25-lecia-Fundacji-Pomocy-Wdowom-i-Sierotom-po-Polegly.html> [dostęp: 19.11.2022].

¹⁸ *Policyjna krew dla wszystkich*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/182398,Policyjna-krew-dla-wszystkich.html> [dostęp: 21.11.2022].

¹⁹ *Koncert i piknik dla Fundacji*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/220987,Koncert-i-piknik-dla-Fundacji.html> [dostęp: 21.11.2022].

²⁰ *Pamiętaj, że nosisz mundur. Policja Województwa Śląskiego w stulecie utworzenia*, <https://ipn.gov.pl/pl/publikacje/publikacje-edukacyjne-i/170870,Pamietaj-ze-nosisz-mundur-Policja-Wojewodztwa-Slaskiego-w-stulecie-utworzenia.html> [dostęp: 19.11.2022].

²¹ *Turniej im. Podkom. Andrzeja Struja*, <https://gazeta.policja.pl/997/archiwum-1/2019/numer-168-marzec-2019/171033,TURNIEJ-im-PODKOM-ANDRZEJA-STRUJA.html> [dostęp: 19.11.2022].

²² *17. rocznica „Magdalenki”*, <https://policja.pl/pol/filmy/186351,17-rocznica-quotMagdalenkiquot.html> [dostęp: 19.11.2022].

²³ *Nauka o Policji. Studia I stopnia*, <https://www.wspol.edu.pl/g/studia-w-wspol/kierunki-studiow/nauka-o-policji> [dostęp: 19.11.2022].

²⁴ *Pokazy dla studentów*, <https://csp.edu.pl/csp/aktualnosci/5084,Pokazy-dla-studentow.html> [dostęp: 19.11.2022].

²⁵ *POLSECURE 2022*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/217490,Polsecure-2022.html> [dostęp: 19.11.2022].

²⁶ *XXX Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/222635,XXX-Miedzynarodowy-Salon-Przemyslu-Obronnego.html> [dostęp: 19.11.2022].

Policji Województwa Śląskiego²⁷). Policyjną obecność można zaobserwować także na targach pracy. Służba prowadzi liczne programy na rzecz profilaktyki kryminalnej, ale i zachęcające do wstąpienia w ich szeregi (przykładowo: „Rozpoznaj siebie – może jesteś jednym z nas? Wstąp do CPKP «BOA»!”²⁸), czy angażujące obywateli do poszukiwania niebezpiecznych przestępców (kampania medialna „Policja rozdaje bilety lotnicze”²⁹).

Zapewne Policja, jak i Siły Zbrojne, są kojarzone z obchodami swojego święta (w 2022 r. wyjątkowo odbywającego się w Katowicach, a nie – jak zazwyczaj – w Warszawie³⁰). Także w tym roku, po przerwie spowodowanej przez pandemię koronawirusa, powrócono do stacjonarnej formuły w ramach Nocy Muzeów³¹. Odbył się rodzinny piknik pod patronatem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w których to wydarzeniach brały udział również inne służby. Dla dzieci z pewnością atrakcją są maskotki³², mogą także sięgnąć po kolorowaną „Służby mundurowe”³³. W 2019 roku w TVP odbył się Wielki Test o Policji³⁴. Zgodnie z opisem: „W czasie Wielkiego Testu poznaliśmy jaką ewolucję przeszła Policja na przestrzeni wieku. Przyjrzelśmy się codziennej pracy mundurowych. Dowiedzieliśmy się, jak różni się praca policjanta od fabuły seriali sensacyjnych i kryminalnych. W telewizyjnym studio na pytania odpowiadali w duetach popularni artyści, sportowcy i dziennikarze”³⁵. Od lipca 2020 r. polska Policja nagrywa również swój podcast #WspólnieBezpieczni, dostępny między innymi na platformie Spotify. Do odsłuchania dostępne są omówienia numerów „Gazety Policyjnej”, wywiady (między innymi z funkcjonariuszką Zespołu Prasowego, kontrterrorystą, prezeską Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach, mechanikiem policyjnego śmigłowca, pilotem), a także odcinki na temat dezinformacji, kryptowalut, podpisu biometrycznego, bezpieczeństwa

²⁷ Konferencja naukowa nt. „Stulecie powstania Policji Województwa Śląskiego”, <https://konferencje.wspol.edu.pl/home/konferencja-30-11-2022> [dostęp: 19.11.2022].

²⁸ *Rozpoznaj siebie – może jesteś jednym z nas? Wstąp do CPKP „BOA”*, https://www.youtube.com/watch?v=MObc6GjgfyE&ab_channel=PolskaPolicja [dostęp: 19.11.2022].

²⁹ *Bilety dla przestępców*, <https://gazeta.policja.pl/997/archiwum-1/2020/numer-179-luty-2020/185177,Bilety-dla-przestepcow.html> [dostęp: 19.11.2022].

³⁰ *Święto Policji 2022*, <http://katowice.szkolapolicji.gov.pl/spk/aktualnosci/110931,Swieto-Policji-2022.html> [dostęp: 19.11.2022].

³¹ *Noc Muzeów 2022 w Komendzie Głównej Policji*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/218129,Noc-Muzeow-2022-w-Komendzie-Glownej-Policji.html> [dostęp: 19.11.2022].

³² *Maskotki Komend Wojewódzkich Policji*, <https://www.facebook.com/PolicjaPL/photos/a.795438590477296/2273110522710088/?type=3> [dostęp: 19.11.2022].

³³ *Kolorowanka „Służby mundurowe”*, <https://sklep.carpatiaarms.pl/kolorowanka-sluzby-mundurowe/> [dostęp: 19.11.2022].

³⁴ *Wielki Test o Policji*, <https://wielkitest.tvp.pl/43002614/wielki-test-o-policji> [dostęp: 19.11.2022].

³⁵ *Wróbel i Piętowski zwycięzcami Wielkiego Testu o Policji*, <https://wielkitest.tvp.pl/43054000/wrobel-i-pietowski-zwyciezcami-wielkiego-testu-o-policji> [dostęp: 25.11.2022].

w górach, nad wodą oraz w cyberprzestrzeni. Wybór takiej formy wydaje się słusznym posunięciem, biorąc pod uwagę, że podcasty cieszą się coraz większą popularnością (zwłaszcza od czasów pandemii). Jednak, z drugiej strony, należy się zastanowić, ile osób sięga akurat po policyjne nagrania i w jakim stopniu obywatele mają wiedzę o istnieniu takich profili.

W wersji elektronicznej są dostępne następujące czasopisma: „Gazeta Policyjna”³⁶, „Stołeczny Magazyn Policyjny”³⁷, wydawany przy Centrum Szkolenia Policji „Kwartalnik Policyjny”³⁸, przez Wyższą Szkołę Policji w Szczytnie „Przegląd Policyjny”³⁹.

W ramach Komendy Głównej Policji funkcjonuje Biuro Edukacji Historycznej – Muzeum Policji KGP. Według informacji dostępnych na stronie: „realizuje zadania związane z upowszechnianiem historii i tradycji Policji, budowaniem tożsamości formacji i etosu służby”⁴⁰. W strukturze jednostki wyróżniono Zespół Edukacji, Zespół Popularyzacji Historii i Tradycji Policji oraz Zespół Zbiorów Muzealnych Policji.

Wspominany już wyżej ceremoniał policyjny⁴¹ wyznacza zasady organizacji między innymi: uroczystych apeli i zbiórek, składania wieńców i wiązanek, udziału pododdziałów konnych w uroczystościach, Święta Policji, wpisu do Księgi Pamięci i umieszczenia danych na Tablicy Pamięci, wizyt przedstawicieli najwyższych władz państwowych oraz delegacji zagranicznych, wręczania orderów i odznaczeń, aktów mianowania na wyższe stopnie policyjne oraz innych wyróżnień, policyjnych ślubów, uroczystości o charakterze patriotyczno-religijnym⁴². Zgodnie z wytycznymi: „Podstawowym przesłaniem ceremoniału jest dążenie do tego, aby uroczystości z udziałem policyjnej asysty honorowej, policjantów oraz przedstawicieli środowiska policyjnego przebiegały w atmosferze powagi, podniosłości i były wyrazem szacunku dla narodowych symboli”⁴³. Inne pro-

³⁶ *Gazeta Policyjna*, <https://gazeta.policja.pl/> [dostęp: 25.11.2022].

³⁷ *Stołeczny Magazyn Policyjny*, <https://magazyn-ksp.policja.gov.pl/> [dostęp: 25.11.2022].

³⁸ *Kwartalnik policyjny*, <https://kwartalnik.csp.edu.pl/> [dostęp: 25.11.2022].

³⁹ *Przegląd policyjny*, <https://thepolicereview.wspol.eu/resources/html/cms/MAINPAGE> [dostęp: 25.11.2022].

⁴⁰ *Zadania Biura*, <https://hit.policja.gov.pl/hit/zadania/129647,Zadania-Biura.html> [dostęp: 19.11.2022].

⁴¹ Zob. także: S. Ciastoń, A. Kuźnia (red.), *Ceremoniał policyjny w praktyce*, Legionowo 2013; M. Marciniak, A. Duszak, *Ceremoniał uroczystości o charakterze patriotyczno-religijnym, Słupsk 2015*; M. Marciniak, A. Duszak, *Przepisy ubiorcze w Policji. Ilustrowany poradnik, Słupsk 2019*.

⁴² G. Jacha (red.), *Ceremoniał policyjny*, Warszawa 2012.

⁴³ *Tajniki policyjnego ceremoniału*, <http://slupsk.szkołapolicji.gov.pl/sps/aktualnosci/71984,Tajniki-policyjnego-ceremonialu.html> [dostęp: 19.11.2022].

gramy i przepisy opisują wygląd zewnętrzny jednostek⁴⁴ oraz funkcjonariuszy⁴⁵, co łączy się z przekonaniem, że odpowiedni wizerunek Policji to jednocześnie odpowiedni wizerunek państwa.

Przepisy zawarte w ustawie o Policji dopuszczają przynależność funkcjonariuszy do stowarzyszeń krajowych działających poza służbą, organizacji zagranicznych lub międzynarodowych, pod warunkiem uzyskania zezwolenia Komendanta Głównego lub odpowiedniego przełożonego (oczywistym wyjątkiem jest zakaz członkostwa w partii politycznej)⁴⁶. Przykłady takich mundurowych stowarzyszeń to: Ogólnopolskie Stowarzyszenie Rodzina Policyjna 1939 r.⁴⁷, Stowarzyszenie Emerytów i Rencistów Policyjnych⁴⁸, Stowarzyszenie Zakątek Weteranów⁴⁹ (zajmujące się zwierzętami służącymi w formacjach po przejściu w stan spoczynku). Warto także wspomnieć o fundacjach skupiających służbowe środowiska: Fundacji przeciwdziałającej mobbingowi i molestowaniu #SAYSTOP⁵⁰ (założonej przez byłe funkcjonariuszki), Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach⁵¹, Fundacji Dorastaj z nami⁵² (zwracającej uwagę na dzieci zmarłych funkcjonariuszy, czego przykładem jest cykl wystaw „Dla Ciebie zginął żołnierz, strażak, policjant, a dla mnie tata”). Ostatnia organizacja opublikowała także książkę „Śmierć warta zachodu”⁵³.

Polityka informacyjna polskiej Policji, czy nawet szerszej organów państwowych, to popularyzowanie działań danej organizacji, udzielanie informacji o podejmowanych inicjatywach, rola rzeczników prasowych, nagłaśnianie pozytywnych zachowań na służbie i poza nią, dokonujące się poprzez oficjalną stronę internetową, media społecznościowe, media tradycyjne (telewizję, radio)⁵⁴.

⁴⁴ Zob.: *Program standaryzacji komend i komisariatów Policji 2013–2015*, <https://info.policja.pl/inf/organizacja/program-standaryzacji/84112,Program-Standaryzacji-Komend-i-Komisariatow-Policji.html> [dostęp: 19.11.2022].

⁴⁵ Zob.: Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie umundurowania policjantów, Dz. U. poz. 1176 z późn. zm.

⁴⁶ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179 z późn. zm., art. 63.

⁴⁷ *Ogólnopolskie Stowarzyszenie Rodzina Policyjna 1939 r.*, <https://osrp-slask.policja.gov.pl/> [dostęp: 19.11.2022].

⁴⁸ *Stowarzyszenie Emerytów i Rencistów Policyjnych*, <https://www.seirp.pl/> [dostęp: 19.11.2022].

⁴⁹ *Zakątek Weteranów*, <https://zakatekweteranow.pl/> [dostęp: 19.11.2022].

⁵⁰ *Fundacja przeciwdziałająca mobbingowi i molestowaniu #SAYSTOP*, <https://saystop.pl/> [dostęp: 19.11.2022].

⁵¹ *Fundacja Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach*, <https://spis.ngo.pl/191272-fundacja-pomocy-wdowom-i-sierotom-po-poleglych-policjantach> [dostęp: 19.11.2022].

⁵² *Fundacja Dorastaj z nami*, <https://dorastajz nami.org/> [dostęp: 19.11.2022].

⁵³ *Śmierć warta zachodu*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4943763/smierc-warta-zachodu> [dostęp: 19.11.2022].

⁵⁴ Zob.: K. Dojwa, *Public relations instytucji publicznej: wybrane instrumenty kreowania wizerunku na przykładzie Policji*, w: J. Olędzki (red.), *Public relations we współczesnym świecie*:

W kontekście Sił Zbrojnych Magdalena Kowalska-Sendek zauważa, że „aktywność w mediach społecznościowych w każdym przypadku pełni funkcję informacyjną, promocyjną i rekrutacyjną”⁵⁵. Świadome wykorzystywanie środków masowego przekazu wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku wśród społeczeństwa, na jej widoczność, na uświadamianie roli państwa. Policja posiada swoją stronę internetową, oficjalne konta na Facebook’u, Instagramie, Twitterze, TikToku i You Tube.

Kultura organizacyjna służb mundurowych wyraża się nie tylko poprzez oficjalną działalność. To także promowanie zainteresowań pozasłużbowych, pokazywanie funkcjonariuszy „w cywilu”, ich hobby (takie jak, chociażby fotografia⁵⁶). Policjanci prowadzą również aktywność literacką: nadkomisarz Iwona Bogusz to zwyciężczyni konkursu literackiego za powieść kryminalną „Aptekarz”⁵⁷, Miłosław Czarnecki opublikował zbiór opowiadań „Wydział”⁵⁸. Z kolei były już policjant, Norbert Kościesza, napisał książki dla dzieci (co spowodowało wszczęcie wobec niego postępowania dyscyplinarnego⁵⁹), a następnie dwie opowieści: „Psy prewencji”⁶⁰ i „Folwark komendanta”⁶¹. Inni funkcjonariusze po odejściu

między służbą organizacji i społeczeństwu, Warszawa 2011; X. Hu, K. Rodgers, N.P. Lovrich, *Public preferences regarding police Facebook posts: a macro-level analysis*, „Police Practice and Research. An International Journal”, 21(3) 2020; B. Lipińska, *Rola rzecznika prasowego w służbach mundurowych*, w: M. Górka, G. Tokarz (red. nauk.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty polityki bezpieczeństwa publicznego*, Koszalin 2015; J. Lipińska, *Wybrane problemy polityki informacyjnej Sił Zbrojnych RP w latach 2010-2016*, w: Z. Trejnis, L. Trzczińska (red. nauk.), *Dylematy współczesnej obronności Polski. Polityczne i militarne aspekty obronności państwa*, Toruń 2017; E. Tatarska-Szewczyk, *Kultura organizacyjna, styl zarządzania w wojskowych jednostkach organizacyjnych, a realizacja zadań postawionych przed Siłami Zbrojnymi*, w: *Dylematy współczesnej obronności Polski...*; P. Waszkiewicz (red.), *Media społecznościowe w pracy organów ścigania*, Warszawa 2021; J. Lipińska, G. Rosłana (red.), *Public relations instytucji publicznych*, Warszawa 2013.

⁵⁵ M. Kowalska-Sendek, *Na TikToka marsz!*, „Polska Zbrojna” 2022, nr 6, s. 46.

⁵⁶ Piotr Michalak, *policjant z Jeleniej Góry po godzinach fotografuje kwiaty. 15 listopada 2022 będzie miał wystawę „Kwiaty lustrzanką”*, <https://jeleniagora.naszemiasto.pl/piotr-michalak-policjant-z-jeleniej-gory-po-godzinach/ar/c1-9087985> [dostęp: 25.11.2022].

⁵⁷ *Policjantka CSP na literackim podium*, <https://csp.edu.pl/csp/aktualnosci/5100,Policjantka-CSP-na-literackim-podium.html> [dostęp: 19.11.2022].

⁵⁸ *Wydział*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/295315/wydzial> [dostęp: 25.11.2022].

⁵⁹ *Norbert Grzegorz Kościesza: ktoś w końcu musiał ujawnić patologie, które panują w polskiej policji*, https://kultura.onet.pl/wywiady-i-artykuly/norbert-grzegorz-kosciesza-ktos-w-koncu-musial-ujawnic-patologie-ktore-panuja-w/cslfmjt?utm_source=kultura.onet.pl_viasg_kultura&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=undefined&utm_v=2 [dostęp: 25.11.2022].

⁶⁰ *Psy prewencji*, <https://lubimyczytac.pl/szukaj/ksiazki?phrase=Psy%20prewencji> [dostęp: 25.11.2022].

⁶¹ *Folwark komendanta*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4897424/folwark-komendanta> [dostęp: 25.11.2022].

ze służby zebrali swoje opowiadania w tomie „Ciężar decyzji”⁶², a z Dariuszem Lorantym, byłym negocjatorem, Aleksander Majewski przeprowadził wywiad zatytułowany „Spowiedź psa. Brutalna prawda o polskiej policji”⁶³. Jest to jedynie niewielka część policyjnej twórczości, która wymagałaby omówienia w odrębnym artykule. Ciekawym połączeniem było nawiązanie pisarki Katarzyny Puzyńskiej do profilu PMF i często występującego tam hasła „Noc jest nasza”. Dodatkowo autorka wydała trzy książki, zawierające wywiady z funkcjonariuszami („Policjanci. Ulica”⁶⁴, „Policjanci. Bez munduru”⁶⁵, „Policjanci. W boju”⁶⁶), z których połowę honorarium przeznaczyła na Fundację Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach.

Niektórzy policjanci po godzinach służby prowadzą swoje profile na Facebooku, Instagramie, Twitterze, TikToku, publikują treści na You Tube, na platformach podcastowych, piszą blogi. Warto przyrzeć się takim kontom, ponieważ nierzadko mają więcej obserwujących niż oficjalne strony (dla porównania na Instagramie: oficjalny profil Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie – 1592 obserwujących, konto Komendy Stołecznej Policji – 13,9 tys. obserwujących, nieoficjalny portal Internetowe Forum Policyjne – 15,2 tys. obserwujących⁶⁷). Wśród przykładowych, mniej oficjalnych profili można wymienić: Polska Policja Fanpage⁶⁸, Psy Dają Głos⁶⁹, PMF⁷⁰, Niebieski Ja⁷¹, Z Pamiętnika Policjantki⁷², Policjantka Ulicy⁷³, Bracia Kłeczek⁷⁴, czy Sierżanta Bagiety⁷⁵ (byłego już funkcjonariusza).

⁶² *Ciężar decyzji*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/132744/ciezar-decyzji> [dostęp: 25.11.2022].

⁶³ *Spowiedź psa. Brutalna prawda o polskiej policji*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/179334/spowiedz-psa-brutalna-prawda-o-polskiej-policji> [dostęp: 25.11.2022].

⁶⁴ *Policjanci. Ulica*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4847725/policjanci-ulica> [dostęp: 25.11.2022].

⁶⁵ *Policjanci. Bez munduru*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4878916/policjanci-bez-munduru> [dostęp: 25.11.2022].

⁶⁶ *Policjanci. W boju*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4913860/policjanci-w-boju> [dostęp: 25.11.2022].

⁶⁷ Dane na dzień 09.12.2022 r.

⁶⁸ *Policja Fanpage*, https://instagram.com/policja_fanpage?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].

⁶⁹ *Psy Dają Głos*, <https://instagram.com/psydajaglos?igshid=YmMyMTA2M2Y=> [dostęp: 25.11.2022].

⁷⁰ *PMF*, https://instagram.com/pmf_official?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].

⁷¹ *Niebieski Ja*, https://instagram.com/niebieski_ja?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].

⁷² *Z Pamiętnika Policjantki*, https://instagram.com/z_pamietnika_policjantki?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].

⁷³ *Policjantka Ulicy*, https://instagram.com/policjantka_ulicy?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].

⁷⁴ *Bracia Kłeczek*, <https://instagram.com/braciakleczek?igshid=YmMyMTA2M2Y=> [dostęp: 25.11.2022].

⁷⁵ *Sierżant Bagieta*, https://instagram.com/sierzant_bagieta?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].

Podsumowanie

Policja, jako jedna z największych polskich formacji mundurowych, tworzy charakterystyczną oraz rozpoznawalną kulturę organizacyjną. Działania na rzecz jej budowania są podejmowane świadomie od lat. Przejawia się to przede wszystkim poprzez wykorzystanie ogólnodostępnych mediów, kładzenie nacisku na integrację środowiska, pokazywanie pozytywnych aspektów służby wśród społeczeństwa. Nie zawsze jest to prowadzone skutecznie, co jest widoczne zarówno w popularnych publikacjach funkcjonariuszy, jak i na nieoficjalnych forach, czy w wynikach dotyczących zaufania publicznego. Nie zmienia to jednak faktu, że Policja poczyniła ogromny progres względem lat 90., kiedy to została powołana w miejsce Milicji Obywatelskiej. Niniejszy artykuł z pewnością nie wyczerpuje tego zagadnienia, ani nie tworzy zamkniętego katalogu działań budujących kulturę organizacyjną służb mundurowych. Jest to zjawisko żywe, rozwijające się, czerpiące z doświadczeń innych organizacji. Cecha charakterystyczna to obecność w mediach społecznościowych, zwłaszcza pod kątem trafiania do młodych osób, potencjalnych przyszłych funkcjonariuszy. To także wpływanie na: *zwiększanie poziomu samooceny funkcjonariuszy, podnosi ich morale, skutkuje budowaniem obrazu formacji mundurowych jako stabilnych i wartościowych, a przez to atrakcyjnych pracodawców*⁷⁶.

Bibliografia

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie umundurowania policjantów, Dz. U. poz. 1176 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179 z późn. zm.

Opracowania i artykuły

Amrozy K., *O czym mówimy, kiedy mówimy o kulturze policyjnej?*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2018, nr 57.

Ciastoń S., Kuźnia A. (red.), *Ceremoniał policyjny w praktyce*, Legionowo 2013.

Cieślarczyk M., Pomykała E. (red. nauk.), *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*, Warszawa 2003.

Dojwa K., *Public relations instytucji publicznej: wybrane instrumenty kreowania wizerunku na przykładzie Policji*, w: Olędzki J. (red.), *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwem*, Warszawa 2011.

Gawroński S., *Media relations służb mundurowych w Polsce. Analiza wybranych formacji*, Kraków 2011.

Gierszewski J., *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na funkcjonowanie policji*,

⁷⁶ S. Gawroński, *Media relations służb mundurowych w Polsce. Analiza wybranych formacji*, Kraków 2011, s. 111.

- w: Majer P., Seroka M. (red.), *225 lat policji w Polsce. Policja współczesna*, Olsztyn 2017.
- Grzebyk-Dulak I., *Adaptacja społeczno-zawodowa w formacji mundurowej. Studium teoretyczno-empiryczne*, Warszawa 2017.
- Hermanowski M., Oblińska K., *Komunikacja wewnętrzna w służbach mundurowych*, Poznań-Warszawa 2014.
- Hu X., Rodgers K., Lovrich N.P., *Public preferences regarding police Facebook posts: a macro-level analysis*, „*Police Practice and Research. An International Journal*” 2020, 21(3).
- Jacha G. (red.), *Ceremoniał policyjny*, Warszawa 2012.
- Jakubowski P., *Ordery i odznaczenia służb mundurowych w Polsce*, w: Maj E., Sokół W., Mazurek K., Szwed-Walczak A. (red. nauk.), *Bezpieczeństwo Europy – bezpieczeństwo Polski, t. 2*, Lublin 2016.
- Kaczmarek A., *Psychologiczne determinanty zarządzania w sytuacjach kryzysowych w wybranych instytucjach bezpieczeństwa*, Warszawa 2021.
- Farkas J., Sallai J., Krauzer E., *The Organisational Culture of the Police Force*, „*Internal Security*” 2020, 12(1).
- Lipińska B., *Rola rzecznika prasowego w służbach mundurowych*, w: Górka M., Tokarz G. (red. nauk.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty polityki bezpieczeństwa publicznego*, Koszalin 2015.
- Lipińska J., Rosłana G. (red.), *Public relations instytucji publicznych*, Warszawa 2013.
- Lipińska J., *Wybrane problemy polityki informacyjnej Sił Zbrojnych RP w latach 2010-2016* w: Trejnis Z., Trzcińska L. (red. nauk.), *Dylematy współczesnej obronności Polski. Polityczne i militarne aspekty obronności państwa*, Toruń 2017.
- Marciniak M., Duszak A., *Ceremoniał uroczystości o charakterze patriotyczno-religijnym*, Słupsk 2015.
- Marciniak M., Duszak A., *Przepisy ubiorcze w Policji. Ilustrowany poradnik*, Słupsk 2019.
- Młodzik L., *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*, Zielona Góra 2018.
- Kopczyński T., *Kultura organizacyjna we współczesnych uwarunkowaniach otoczenia*, w: Hermanowski M., Oblińska K. (red.), *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, Poznań-Warszawa 2015.
- Kowalska-Sendek M., *Na TikToka marsz!*, „*Polska Zbrojna*” 2022, nr 6.
- Niemiec M., *Teoretyczne i praktyczne aspekty kultury organizacyjnej w środowisku wojskowym*, Warszawa 2015.
- Oblińska K., *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania policją*, w: Hermanowski M., Oblińska K. (red.), *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, Poznań-Warszawa 2015.
- Ostaszewski P., *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, „*Policja 997*”, 117/2014.
- Pajpachová M., Nováková I., *Understanding Police Culture through the Use of the OCAI Method*, „*Internal Security*” 2016, 8(2).
- Pietrak K., *Motywacja a mundur: motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Toruń 2012.
- Reiss-Fizja P., *Rola kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie zarządzanym jakościowo* w: Sikora T. (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Kraków 2011.
- Tatarska-Szewczyk E., *Kultura organizacyjna, styl zarządzania w wojskowych jednostkach organizacyjnych, a realizacja zadań postawionych przed Siłami Zbrojnymi [w:]* Trejnis Z., Trzcińska L. (red. nauk.), *Dylematy współczesnej obronności Polski. Polityczne i militarne aspekty obronności państwa*, Toruń 2017.
- Waszkiewicz P. (red.), *Media społecznościowe w pracy organów ścigania*, Warszawa 2021.
- Waśko-Owsiejczuk E., *Kobiety w polskich służbach mundurowych. Role, zadania i wyzwania*, Białystok 2018.

Netografia

17. rocznica „Magdalenki”, <https://policja.pl/pol/filmy/186351,17-rocznica-quotMagdalenkiquot.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Bieg Charytatywny z okazji 25-lecia Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/220730,Bieg-Charytatywny-z-okazji-25-lecia-Fundacji-Pomocy-Wdowom-i-Sierotom-po-Poleglych-Policjantach.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Bilety dla przestępców, <https://gazeta.policja.pl/997/archiwum-1/2020/numer-179-luty-2020/185177,Bilety-dla-przestepcow.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Bracia Kłeczek, <https://instagram.com/braciakleczek?igshid=YmMyMTA2M2Y=> [dostęp: 25.11.2022].
- Ciężar decyzji, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/132744/ciezar-decyzji> [dostęp: 25.11.2022].
- Folwark komendanta, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4897424/folwark-komendanta> [dostęp: 25.11.2022].
- Fundacja Dorastaj z nami, <https://dorastajz nami.org/> [dostęp: 19.11.2022].
- Fundacja Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach, <https://spis.ngo.pl/191272-fundacja-pomocy-wdowom-i-sierotom-po-poleglych-policjantach> [dostęp: 19.11.2022].
- Fundacja przeciwdziałająca mobbingowi i molestowaniu #SAYSTOP, <https://saystop.pl/> [dostęp: 19.11.2022].
- Gazeta Policyjna, <https://gazeta.policja.pl/> [dostęp: 25.11.2022].
- Kolorowanka „Służby mundurowe”, <https://sklep.carpatiaarms.pl/kolorowanka-sluzby-mundurowe/> [dostęp: 19.11.2022].
- Koncert „W hołdzie obrońcom polskich granic”, 26.03.22 r., <https://polska360.org/koncert-w-holdzie-obroncom-polskich-granic-26-03-22-r/> [dostęp: 21.11.2022].
- Koncert i piknik dla Fundacji, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/220987,Koncert-i-piknik-dla-Fundacji.html> [dostęp: 21.11.2022].
- Konferencja naukowa nt. „Stulecie powstania Policji Województwa Śląskiego”, <https://konferencje.wspol.edu.pl/home/konferencja-30-11-2022> [dostęp: 19.11.2022].
- Konkurs „Policjant, który mi pomógł”, <https://www.policja.pl/pol/aktualnosci/216616,Konkurs-Policjant-ktory-mi-pomogl.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Kwartalnik policyjny, <https://kwartalnik.csp.edu.pl/> [dostęp: 25.11.2022].
- Maskotki Komend Wojewódzkich Policji, <https://www.facebook.com/PolicjaPL/photos/a.795438590477296/2273110522710088/?type=3> [dostęp: 19.11.2022].
- Misiejuk T., Żołnierze WAT na koncercie #MuremZaPolskimMundurem, <https://www.wojsko-polskie.pl/wat/articles/aktualnosci-w/zolnierze-wat-na-koncercie-muremzapolskimmundurem/> [dostęp: 21.11.2022].
- Nauka o Policji. Studia I stopnia, <https://www.wspol.edu.pl/g/studia-w-wspol/kierunki-studiow/nauka-o-policji> [dostęp: 19.11.2022].
- NBP wprowadza banknot kolekcjonerski „Ochrona polskiej granicy wschodniej”, https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2022/ochronagranicy.html [dostęp: 21.11.2022].
- Niebieski Ja, https://instagram.com/niebieski_ja?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].
- Noc Muzeów 2022 w Komendzie Głównej Policji, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/218129,Noc-Muzeow-2022-w-Komendzie-Glownej-Policji.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Norbert Grzegorz Kościeszka: ktoś w końcu musiał ujawnić patologie, które panują w polskiej policji, https://kultura.onet.pl/wywiady-i-artykuly/norbert-grzegorz-koscieszka-ktos-w-koncu-musial-ujawnic-patologie-ktore-panuja-w-cslfmjt?utm_source=kultura.onet.pl_viasg_kultura&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=undefined&utm_v=2 [dostęp: 25.11.2022].

- Pamiętaj, że nosisz mundur. Policja Województwa Śląskiego w stulecie utworzenia*, <https://ipn.gov.pl/pl/publikacje/publikacje-edukacyjne-i/170870,Pamietaj-ze-nosisz-mundur-Policja-Wojewodztwa-Slaskiego-w-stulecie-utworzenia.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Pietraszczyk M., *Znaczek pocztowy w ramach akcji #ZaPolskimMundurem*, <https://strazgraniczna.pl/pl/pozostale-informacje/muremzapolskimmundurem/muremzapolskimmundurem/9771,Znaczek-pocztowy-w-ramach-akcji-ZaPolskimMundurem.html> [dostęp: 21.11.2022].
- Piotr Michalak, *policjant z Jeleniej Góry po godzinach fotografuje kwiaty. 15 listopada 2022 będzie miał wystawę „Kwiaty lustrzanką”*, <https://jeleniagora.naszemiasto.pl/piotr-michalak-policjant-z-jeleniej-gory-po-godzinach/ar/c1-9087985> [dostęp: 25.11.2022].
- PMF, https://instagram.com/pmf_official?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].
- Pokazy dla studentów*, <https://csp.edu.pl/csp/aktualnosci/5084,Pokazy-dla-studentow.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Policja Fanpage*, https://instagram.com/policja_fanpage?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].
- Policjanci. Bez munduru*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4878916/policjanci-bez-munduru> [dostęp: 25.11.2022].
- Policjanci. Ulica*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4847725/policjanci-ulica> [dostęp: 25.11.2022].
- Policjanci. W boju*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4913860/policjanci-w-boju> [dostęp: 25.11.2022].
- Policjantka CSP na literackim podium*, <https://csp.edu.pl/csp/aktualnosci/5100,Policjantka-CSP-na-literackim-podium.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Policjantka Ulicy*, https://instagram.com/policjantka_ulicy?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].
- Policyjna krew dla wszystkich*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/182398,Policyjna-krew-dla-wszystkich.html> [dostęp: 21.11.2022].
- POLSECURE 2022*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/217490,Polsecure-2022.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Polskie kontyngenty policyjne*, <https://hit.policja.gov.pl/hit/aktualnosci/216154,Polskie-Kontyngenty-Policyjne.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Program standaryzacji komend i komisariatów Policji 2013–2015*, <https://info.policja.pl/inf/organizacja/program-standaryzacji/84112,Program-Standaryzacji-Komend-i-Komisariatow-Policji.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Przegląd policyjny*, <https://thepolicereview.wspol.eu/resources/html/cms/MAINPAGE> [dostęp: 25.11.2022].
- Przekazaliśmy już ponad 50 tys. kartek służbom mundurowym strzegącym polsko-białoruskiej granicy*, <https://www.poczta-polska.pl/przekazalismy-juz-ponad-50-tys-kartek-sluzbom-mundurowym-strzegacym-polsko-bialoruskiej-granicy/> [dostęp: 21.11.2022].
- Psy Dają Głos*, <https://instagram.com/psydajaglos?igshid=YmMyMTA2M2Y=> [dostęp: 25.11.2022].
- Psy prewencji*, <https://lubimyczytac.pl/szukaj/ksiazki?phrase=Psy%20prewencji> [dostęp: 25.11.2022].
- Rozpoznaj siebie – może jesteś jednym z nas? Wstąp do CPKP „BOA”!*, https://www.youtube.com/watch?v=MObc6GjfyE&ab_channel=PolskaPolicja [dostęp: 19.11.2022].
- Sierżant Bagieta*, https://instagram.com/sierzant_bagieta?igshid=YmMyMTA2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].
- Spowiedź psa. Brutalna prawda o polskiej policji*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/179334/spowiedz-psa-brutalna-prawda-o-polskiej-policji> [dostęp: 25.11.2022].
- Stołeczny Magazyn Policyjny*, <https://magazyn-ksp.policja.gov.pl/> [dostęp: 25.11.2022].
- Stowarzyszenie Emerytów i Rencistów Policyjnych*, <https://www.seirp.pl/> [dostęp: 19.11.2022].

- Śmierć warta zachodu*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4943763/smierc-warta-zachodu> [dostęp: 19.11.2022].
- Święto Policji 2022*, <http://katowice.szkolapolicji.gov.pl/spk/aktualnosci/110931,Swieto-Policji-2022.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Tajniki policyjnego ceremoniału*, <http://slupsk.szkolapolicji.gov.pl/sps/aktualnosci/71984,Tajniki-policyjnego-ceremonialu.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Turniej im. Podkom. Andrzeja Struja*, <https://gazeta.policja.pl/997/archiwum-1/2019/numer-168-marzec-2019/171033,TURNIEJ-im-PODKOM-ANDRZEJA-STRUJA.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Wielki Test o Policji*, <https://wielkitest.tvp.pl/43002614/wielki-test-o-policji> [dostęp: 19.11.2022].
- Wróbel i Piętowski zwycięzcami Wielkiego Testu o Policji*, <https://wielkitest.tvp.pl/43054000/wrobel-i-pietowski-zwycieczami-wielkiego-testu-o-policji> [dostęp: 25.11.2022].
- Wydział*, <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/295315/wydzial> [dostęp: 25.11.2022].
- XXX Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/222635,XXX-Miedzynarodowy-Salon-Przemyslu-Obronnego.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Z Pamiętnika Policjantki*, https://instagram.com/z_pamietnika_policjantki?igshid=YmMyMTA-2M2Y= [dostęp: 25.11.2022].
- Zadania Biura*, <https://hit.policja.gov.pl/hit/zadania/129647,Zadania-Biura.html> [dostęp: 19.11.2022].
- Zakątek Weteranów*, <https://zakatekweteranow.pl/> [dostęp: 19.11.2022].