

SYLWESTER SMOLEŃSKI

Alcide De Gasperi University of Euroregional
Economy, Józefów, Poland

sylwester.smolenski@wsge.edu.pl

ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-3450-0172>

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

TOM 1/48/2022 str. 343-364

www.jomswsge.com

DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/149874>

COMMAND IN THE POLICE – THE CONCEPT OF CHANGES IN THE AREA OF FORMATION COMMAND

DOWODZENIE W POLICJI – KONCEPCJA ZMIAN W ZAKRESIE DOWODZENIA FORMACJĄ

ABSTRACT

The dynamic development of human civilization at the turn of the 20th and 21st centuries unfortunately generates not only positive developments. So we need to constantly improve crisis management systems. The purpose of the research was to improve the police command system. Primarily, the research was based on the methods of non-standard observation and analysis and logical construction. The article presents the command in the Police, with particular emphasis on the rules of command applicable in the police. The article also describes the hierarchical nature of the Police, as an element that influences the functioning of the chain of command. Finally, the author presents the proposed changes and amendments that, in his opinion, should be introduced in the system of command of the police formation.

STRESZCZENIE

Dynamiczny rozkwit cywilizacji, jaki obserwujemy na przełomie XX i XXI w., generuje niestety rozwój nie tylko pozytywnych zjawisk. Musimy więc ciągle usprawniać systemy zarządzania kryzysowego. Celem podjętych badań było doskonalenie

systemu dowodzenia Policji. Badania oparto przede wszystkim na metodach nie-standardowej obserwacji, analizy i konstrukcji logicznej. W artykule zaprezentowano dowodzenie w Policji, ze szczególnym uwzględnieniem obowiązujących zasad dowodzenia. W rozdziale opisano również hierarchiczność obowiązującą w Policji, jako element wywierający wpływ na funkcjonowanie łańcucha dowodzenia. Na zakończenie przedstawiono propozycje zmian, jakich należy dokonać w policyjnym systemie dowodzenia formacją.

KEYWORDS: *Police, command, crisis management, management, safety*

SŁOWA KLUCZOWE: *Policja, dowodzenie, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie, bezpieczeństwo*

WSTĘP

Dynamiczny rozkwit cywilizacji, jaki obserwujemy na przełomie XX i XXI w., generuje niestety rozwój nie tylko pozytywnych zjawisk. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym nieustannym zmianom podlegają również towarzyszące nam zagrożenia. Jak piszą Małgorzata Such-Pyrgiel i Anna Gołębiowska, należy pamiętać, iż rozwój nowych technologii niesie liczne szereg korzyści, ale i wiele zagrożeń (Such-Pyrgiel, Gołębiowska, 2021, s. 5). Dodatkowo we wciąż „kurczącym się” świecie nie sposób odizolować się od zagrożeń, o których do niedawna mówiliśmy, że nas nie dotyczą, bo występują tylko w odległych dla nas rejonach świata. W związku z rozwojem m.in. środków transportu i rosnącymi powiązaniem różnych sfer życia realnego z cyberprzestrzenią, twierdzenia o zagrożeniach w 100% nas nie dotyczących już dawno straciły zasadność. W tej sytuacji kluczowego znaczenia nabierają systemy zarządzania kryzysowego oraz kierowania i dowodzenia działaniami w sytuacjach kryzysowych. A postęp techniczny i technologiczny wywiera coraz większy wpływ na zmiany w technikach zarządzania i dowodzenia (Sitek, s. 30).

Zainteresowany powyższą tematyką autor podjął kilkuletnie badania naukowe w obszarze dowodzenia połączonymi siłami policyjno-wojskowymi w sytuacjach kryzysowych na terenie kraju. W ramach wspomnianych badań m.in. zidentyfikował pewną aberrację w systemie dowodzenia Policją jako formacją. Obserwując zrównanie stopni służbowych większości spośród

głównodowodzących Policją (tj. wszystkich zastępców Komendanta Głównego Policji) z podporządkowanymi im służbowo komendantami wojewódzkimi Policji, Komendantem Stołecznym Policji, komendantem Centralnego Biura Śledczego Policji (dalej: CBŚP), komendantem Biura Spraw Wewnętrznych Policji (dalej: BSWP) oraz komendantem-rektorem Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, autor stawia tezę, że zrównanie stopni służbowych przypisanych do ww. stanowisk zakłóca *łańcuch dowodzenia* formacją (Piątkowski, 2018, s. 59–74). Teza powyższa implikuje z kolei sformułowanie pytania: jakich zmian należy dokonać w celu usunięcia zidentyfikowanej aberracji? Badania oparto przede wszystkim na metodach niestandardowej obserwacji (Skarbek, 2013, s. 68) oraz analizie i konstrukcji logicznej (Czupryński, Wiśniewski, Zboina, 2017, s. 140).

DOWODZENIE W POLICJI

Analizując literaturę przedmiotu oraz obowiązujące dokumenty normatywne, przekonać się można, że zarówno w Siłach Zbrojnych RP (dalej: SZRP), jak i w Policji istnieje wiele różnych interpretacji i definicji pojęcia „dowodzenie”. Wskazują na ten problem m.in. autorzy pracy zbiorowej pod redakcją Janusza Kręcikija i Jarosława Wołęjszo pt. *Podstawy dowodzenia* (Kręcikij, Wołęjszo, 2007), stwierdzając, że: „badania literatury przedmiotu oraz normatywnych dokumentów obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP pozwalają na przytoczenie szeregu często niezupełnie pokrywających się definicji dowodzenia” (Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 14).

Marek Strzoda w swojej pracy pt. *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej* (Strzoda, 2005) definiuje dowodzenie (za Józefem Michniakiem, jak sam autor pisze) jako: „proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym, oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk” (Strzoda, 2005, s. 27). W cytowanej pracy wskazuje jednocześnie, że dowodzenie „jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia przez poszczególne elementy organizacji zhierarchizowanej pozytywnych rezultatów działania” (Strzoda, 2005, s. 15).

Bardziej rozwiniętą definicję prezentuje wymieniony J. Michniak w pracy *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk* (Michniak, 2003). Według niego dowodzenie jest „podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny” (Michniak, 2003, s. 1). W definicji tej J. Michniak jasno określa również współzależność pomiędzy dowodzeniem i kierowaniem, jednoznacznie wskazując, że dowodzenie jest formą kierowania.

Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego określa dowodzenie jako: „działalność dowódcy i osób z nim współdziałających; przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, szkolenie wojsk i administrowanie jednostką wojskową” (Łepkowski, 2002, s. 26). Następnie uszczegóławia, że dowodzenie: „w czasie wojny polega na: zapewnieniu stałej gotowości bojowej i wysokiego stanu moralno-politycznego wojsk, w odpowiednim czasie podejmowaniu decyzji, organizowaniu i ciągłym utrzymaniu współdziałania wojsk, organizowaniu i zapewnieniu wszechstronnego zabezpieczenia wojsk oraz kontroli wykonania wszystkich zarządzeń i działalności wojsk. W czasie pokoju polega na kierowaniu procesem szkolenia i wychowania podległych żołnierzy, administrowaniu powierzoną jednostką oraz utrzymaniu jej gotowości bojowej” (Łepkowski, 2002, s. 26).

Różnorodność definicji dowodzenia nie jest domeną wyłącznie polskiej literatury przedmiotu. Podobnie rzecz się ma w przypadku literatury międzynarodowej i dokumentów państw członkowskich NATO poruszających problematykę dowodzenia.

Autorzy *Command concepts a theory derived from the practice of command and control*, Carl H. Builder, Steven C. Bankes i Richard Nordin, dowodzenie definiują jako: „władzę nadaną (przez Siły Zbrojne) indywidualnie do kierowania, koordynacji, i kontroli sił wojskowych” (Builder, Bankes, Nordin, 1999, s. 11).

W *Doktrynie Sił Zbrojnych Stanów Zjednoczonych* (tytuł oryginału: *Doctrine for the Armed Forces of the United States*) z marca 2013 r. dowodzenie zostało zdefiniowane jako – po pierwsze – „władza, którą dowódca w siłach zbrojnych

zgodnie z prawem sprawuje nad podwładnymi na mocy stopnia (rangi) albo nadania (wyznaczenia); [po drugie] rozkaz wydawany przez dowódcę, czyli wola dowódcy wyrażona w celu spowodowania szczegółowego działania (niezwłocznego, dokładnego wykonania)” (*Doctrine for the Armed Forces of the United States*, 2013, s. GL-5).

J. Kręcikij i J. Wołęjszo w cytowanej wcześniej pracy pt. *Podstawy dowodzenia* przytaczają definicje dowodzenia zawarte w:

- *Słownika terminów i definicji APP-6*, w którym czytamy, że dowodzenie (ang. *command*) to: „władza (ang. *authority* przyp. S.S) sprawowana przez jednostkę w celu kierowania, koordynowania oraz kontrolowania sił wojskowych” (Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 15);
- *Regulaminie NATO ATP-35(B) – Doktryna wojsk lądowych*, posługującym się ujednoliconą terminologią, który określa, że dowodzenie to: „proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania” (Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 15);
- *Doktrynie sojuszniczych operacji połączonych, AJP-01*, z którego to dokumentu dowiadujemy się, że dowodzenie (ang. *command*) to „proces poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania” (Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 16).

Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że w odniesieniu do obszaru kierowania funkcjonuje wiele różnych, zbliżonych do siebie i niejednokrotnie używanych zamiennie, pojęć, takich jak: „zarządzanie”, „rządzenie”, „administrowanie”, „przewodzenie”, „władanie” czy „kierowanie”, traktowanych równorzędnie z wcześniej wymienionymi określeniami oraz opisywanym w niniejszej pracy dowodzeniem (Bieras, 2019, s. 309–311) (Stęplewski, 2017, s. 55–66). W związku z różnorodnością, nakładaniem się i wzajemnym pochłanianiem, zarówno w teorii, jak i w praktyce, pojęć: „kierowanie”, „zarządzanie” i „dowodzenie”, niezbędne jest wyjaśnienie ich wzajemnych relacji.

Dokonując analizy definicji zarządzania, kierowania i dowodzenia oraz wzajemnych zależności tych pojęć, najrozsądniej jest przyjąć, że kierowanie jest

pojęciem szerszym od zarządzania, a tym bardziej od dowodzenia. Przemawia za tym fakt, iż każde zarządzanie, jak i każde dowodzenie, jest specyficznym przypadkiem kierowania, ale nie każde kierowanie jest zarządzaniem czy dowodzeniem.

Jak pisał Leopold Ciborowski w Kwartalniku Naukowym Politechniki Śląskiej, „trzeba się zgodzić z [...] poglądem [...] Jerzego Kurnala, który stwierdza, że przez kierowanie (ang. control przyp. S.S.) rozumie się zwykle takie oddziaływanie na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś lub czegoś zachowanie (zgodne) z wolą kierującego” (Ciborowski, 2010, s. 83).

Reasumując, należy stwierdzić, że dowodzenie:

- jest specyficzną formą zarówno kierowania, jak i zarządzania, pożądaną i sprawdzającą się w warunkach szczególnych, np. w przypadku wystąpienia nagłych zagrożeń, wymagających podejmowania i wydawania szybkich decyzji na rozkaz, bez zwłoki, realizowanych przez ich wykonawców;
- realizowane jest samodzielnie przez dowódcę lub przy udziale sztabu, przy czym zazwyczaj im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej rozbudowany sztab i tym większe są jego znaczenie i funkcje;
- bierze pod uwagę istnienie przeciwnika, odpowiednio zorganizowanego i kierowanego, oraz wiążącą się z tym konieczność przewidywania i uwzględniania jego posunięć, a także przeciwdziałania posunięciom przewidywanym bądź wykonywanym przez przeciwnika;
- cechuje:
 - nadanie władzy (uprawnień do dowodzenia) przez organ uprawniony lub przez nadrzędnego dowodzącego;
 - jednoosobowe (niejednokrotnie na podstawie propozycji rozwiązań i decyzji przygotowywanych przez sztab) podejmowanie decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności;
 - konsekwentne dążenie do osiągnięcia zakładanych celów, realizacji postawionych zadań;
 - odpowiedzialność podwładnego związana z niewykonaniem rozkazu (polecenia służbowego).

Ostatnią z ww. cech, choć szczególnie wyróżniającą dowodzenie, często pomijają autorzy zajmujący się tematem, co prawdopodobnie wynika z faktu,

że nie jest to bezpośrednio właściwość samego dowodzenia, a zatem nie jest ona wskazywana w jego definicjach, lecz odnosi się do późniejszych konsekwencji wynikających z niewykonania rozkazu (polecenia) osoby dowodzącej.

Dodatkowo można stwierdzić, że zasadniczo dowodzenie postrzegane jest w dwóch obszarach, a mianowicie jako:

- władza, zróżnicowana w zależności od sytuacji i poziomu dowodzenia, rozumiana jako prawo do wydawania rozkazów oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje,
- proces sprawowania dowodzenia, w którym dowódca (zazwyczaj wspomagany przez sztab) realizuje czynności związane z planowaniem, organizowaniem, kierowaniem i koordynacją działań wszystkich podległych sobie sił.

Należy podkreślić, że nawet w organizacjach, z którymi dowodzenie jest jednoznacznie kojarzone i często w nich stosowane, nie może być ono jedyną formą kierowania funkcjonującą bez przerwy. Należy się bowiem zgodzić ze stanowiskiem cytowanego wcześniej L. Ciborowskiego, że żadna organizacja nie może efektywnie funkcjonować tylko na podstawie dowodzenia, które z samej swojej natury znacznie ogranicza kreatywność osób podległych dowodzącemu. Dla dobra organizacji dowodzenie musi być racjonalnie łączone z łagodniejszymi formami oddziaływania na ludzi, z innymi formami kierowania.

Literatura tematu dotycząca dowodzenia w Policji jest niewspółmiernie skromniejsza od opisującej różne aspekty dowodzenia w siłach zbrojnych. Dodatkowo należy zauważyć, że jeśli zagadnienie opisuje policjant, definicję dowodzenia zazwyczaj podaje, po prostu cytując wiernie tę zawartą w aktualnych (w chwili tworzenia danego opracowania) dokumentach normatywnych Policji. Przykłady takiego podejścia znajdujemy m.in. w pracach: Michała Stępińskiego (*Teoretyczne i prawno-organizacyjne uwarunkowania decyzji dowódczych w Policji*, wyd. Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2015), Jarosława Struniawskiego (*Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, wyd. Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2014), Roberta Sochy (*Działania Policji podczas klęski żywiołowej*, wyd. Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2011).

W tej sytuacji *policyjną* definicją dowodzenia wartą aktualnie przytoczenia jest ta zawarta w *Zarządzeniu nr 20 Komendanta Głównego Policji*

z dnia 13 lipca 2020 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi (Dz.Urz. KGP, 2020). W powyższym zarządzeniu dowodzenie zdefiniowano jako ukierunkowaną działalność dowódcy, realizowaną w ramach działań policyjnych, zapewniającą wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzującą się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem czynności do wykonywania i nadzorem nad ich przebiegiem (Dz.Urz. KGP, 2020, § 2 ust. 1, pkt 3). Należy jednak podkreślić, że jest to definicja zawarta w dokumencie wewnętrznym Policji, a nie definicja naukowa.

W wyżej cytowanym zarządzeniu nie zdefiniowano *działań policyjnych*, jednak jednoznacznie i w postaci katalogu zamkniętego określono, w jakich formach organizacyjnych mogą być one realizowane. Katalog ten zawiera cztery formy działań policyjnych, którymi są: zabezpieczenie doraźne, zabezpieczenie prewencyjne, akcja policyjna oraz operacja policyjna (Dz.Urz. KGP, 2020, § 3 ust. 1).

W ocenie autora w zakresie ogólnego definiowania dowodzenia trafne byłoby strawestowanie definicji zarządzania zasobami ludzkimi sformułowanej przez Michaela Armstronga¹ i stwierdzenie, że dowodzenie można zdefiniować jako priorytetową, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji (armii, formacji) – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację (dowódcę) celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad przeciwnikiem.

W Policji dowodzenie jako specyficzna forma kierowania ma zastosowanie przede wszystkim w przypadku prowadzenia zorganizowanych działań zespołowych oraz w działaniach i codziennym funkcjonowaniu oddziałów i pododdziałów prewencji Policji. Ogólnie rzecz ujmując, wynika to:

- w przypadku pierwszym – zorganizowanych działań zespołowych – z konieczności podejmowania szybkich decyzji i przekazywania stosownych poleceń z mocą rozkazu wymagającego natychmiastowego (bądź w wyznaczonym czasie/momentcie) wykonania;
- w przypadku drugim – oddziałów i pododdziałów prewencji Policji – z ich organizacyjno-funkcjonalnej struktury, opartej na wzorcach wojskowych.

Choć dowodzenie w Policji zorganizowane jest na wzorcach zaczerpniętych z wojska, nie jest to oczywiście przełożenie bezpośrednio. Ze względu na odrębność i specyfikę formacji, jej zadań i obowiązków nie wszystkie elementy militarnego systemu dowodzenia można było przełożyć na grunt policyjny, a część z nich wymagała (bądź wymaga jeszcze) modyfikacji. Niemniej jednak można stwierdzić, że policyjne zasady, reguły oraz zhierarchizowane struktury dowodzenia są bardzo zbliżone do wojskowych.

Jednocześnie należy wyraźnie zaznaczyć, że w ocenie autora dowodzenie w Policji nie może być rozpatrywane wyłącznie w aspekcie działalności dowódcy realizowanej w ramach działań policyjnych, jak to sugerują policyjni autorzy publikacji z tego obszaru oraz definicja zawarta w zarządzeniu Komendanta Głównego Policji. W przypadku Policji dowodzenie realizowane jest w dwóch odrębnych (choć nakładających się) obszarach: kierowania działaniami policyjnymi oraz kierowania formacją, co wynika ze specyfiki formacji i ze specyfiki działań policyjnych.

W przypadku działań policyjnych zasadnicze znaczenie ma ich dynamika oraz istnienie sprawcy zagrożenia (przeciwnika). Występowanie przeciwnika sprawia, że kolejne działania są wynikiem akcji podejmowanych przez sprawcę zdarzenia (przestępstwa), kontrakcji Policji i kolejnych ruchów jednej bądź drugiej strony. Jednocześnie w związku z dynamiką i wagą zagrożeń będących powodem podejmowania działań policyjnych w zakresie wykonywania poleceń kierującego/dowodzącego niedopuszczalne jest: opóźnianie ich wykonania, podważanie ich zasadności czy dyskutowanie i poszukiwanie lepszego rozwiązania. Sytuacja powyższa sprawia, że dowodzenie jest najważniejszą z form kierowania, możliwą do stosowania w trakcie prowadzenia działań policyjnych.

Analizując wcześniej wymieniane definicje oraz biorąc pod uwagę definicję dowodzenia sformułowaną w zarządzeniu Komendanta Głównego Policji jako obowiązującą w Policji, autor wskazuje, że w jego ocenie w Policji mamy do czynienia z dowodzeniem w przypadku zarówno prowadzenia działań policyjnych, jak i kierowania formacją. W związku z powyższym proponuje następujące definicje dowodzenia w Policji, rozróżniając:

- *dowodzenie działaniami* – rozumiane jako ukierunkowana działalność dowódcy, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji

do osiągnięcia celu podejmowanych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem czynności do wykonania i nadzorem nad ich przebiegiem;

- *dowodzenie formacją* – rozumiane jako działalność kierownika jednostki organizacyjnej Policji (komendanta, komendanta-rektora) zapewniająca utrzymanie jednolitości i dyscypliny w formacji, jednostce lub jednostkach podległych oraz mająca na celu zapewnienie zdolności i gotowości podległych mu sił do realizacji zadań ustawowych Policji, charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności.

W obu definicjach autor eksponuje jako cechy charakterystyczne i wyróżniające *dowodzenie*: szczególnie sprawne jednoosobowe podejmowanie decyzji oraz ponoszenie za nie odpowiedzialności.

Skupiając się w niniejszym opracowaniu na dowodzeniu formacją, należy przypomnieć, że Policja, utworzona w 1990 r. w miejsce Milicji Obywatelskiej, jest zhierarchizowaną, umundurowaną i uzbrojoną formacją służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Podział formacji na jednostki organizacyjne szczebla wojewódzkiego i powiatowego w zasadzie odpowiada podziałowi administracyjnemu państwa, z zastrzeżeniem że wyłączono z terytorialnego zasięgu działania Komendanta Wojewódzkiego Policji właściwego dla województwa mazowieckiego obszar m.st. Warszawy oraz bezpośrednio sąsiadujących z nim powiatów. Funkcję komendanta wojewódzkiego Policji na tym obszarze pełni Komendant Stołeczny Policji, któremu podlegają komendanci rejonowi Policji (na obszarze miasta stołecznego, zgodnie z podziałem Warszawy na siedem głównych dzielnic) oraz komendanci powiatowi Policji na terenie powiatów: grodzkiego, legionowskiego, mińskiego, nowodworskiego, otwockiego, piaseczyńskiego, pruszkowskiego, warszawskiego zachodniego i wołomińskiego.

Przełożonym wszystkich policjantów jest Komendant Główny Policji. Jednocześnie jest on centralnym organem administracji rządowej, właściwym w sprawach ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego, podległym ministrowi właściwemu do spraw

wewnętrznych. Komendanci wojewódzcy (Stołeczny) Policji oraz komendanci powiatowi (miejscy, rejonowi) Policji są przełożonymi policjantów na terenie swojego działania i podlegają Komendantowi Głównemu Policji.

W działalności codziennej formacji zazwyczaj nie mówi się o dowodzących, lecz o kierownikach jednostek organizacyjnych Policji odpowiedzialnych za zarządzanie/kierowanie jednostkami, a nie za dowodzenie nimi. Jednocześnie przyjęte jest, że w przypadku wystąpienia zagrożenia działaniami policyjnymi dowodzi się, a nie kieruje czy zarządza.

W zakresie uprawnień do kierowania formacją należy wskazać, że Komendant Główny Policji kieruje Komendą Główną Policji, jak i całą Policją, przy pomocy I zastępcy Komendanta Głównego Policji, zastępców Komendanta Głównego Policji oraz kierowników komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji (dalej: KGP), zwanych dyrektorami. Szczegółową organizację kierowania i dowodzenia w Policji określają akty wewnętrznego kierowania, w szczególności zapisy zarządzeń Komendanta Głównego Policji.

Mając powyższe na uwadze, a w szczególności organizację hierarchiczną oraz podległość służbową, można stwierdzić, że w Policji głównodowodzącym formacją jest Komendant Główny Policji, posiadający uprawnienia do wydawania rozkazów obowiązujących każdego policjanta. Komendanci wojewódzcy Policji, Komendant Stołeczny Policji, komendant-rector i komendant CBSP, komendanci powiatowi, miejscy i rejonowi Policji, a także dowódcy oddziałów i pododdziałów prewencji Policji oraz dowódcy pododdziałów kontrterrorystycznych Policji są dowodzącymi dla podległych sobie policjantów.

Dowodzenie w Policji należy więc rozpatrywać w dwóch obszarach: dowodzenia formacją oraz dowodzenia działaniami. Przy czym w przypadku dowodzenia formacją struktura dowodzenia pokrywa się w Policji ze strukturą organizacyjną formacji, w której wyodrębnione zostały trzy podstawowe poziomy: centralny, wojewódzki i powiatowy. W zakresie dowodzenia formacją zasadniczo kompetencje dowodzących ukierunkowane są pionowo: Komendant Główny Policji wydaje polecenia komendantom wojewódzkim Policji (Komendantowi Stołecznemu Policji) oraz komendantom szkół Policji, komendanci wojewódzcy (Stołeczny) Policji wydają polecenia podległym sobie komendantom powiatowym i miejskim (Komendant Stołeczny

Policji – podległym sobie komendantom powiatowym i rejonowym) Policji, którzy mogą wydawać polecenia podległym sobie komendantom komisariatów i posterunków Policji.

Analizując i omawiając dowodzenie w Policji, niezależnie czy w zakresie dowodzenia działaniami, czy dowodzenia formacją, należy zwrócić uwagę również na zasady dowodzenia charakteryzujące tę formę kierowania.

M. Strzoda zasady dowodzenia definiuje jako: „grupy takich czynników, jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki wywodzące się z tradycji dowodzenia opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowódców podczas przygotowania i w czasie prowadzenia zbrojnych działań wojennych oraz działań niezbrojnych” (Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 34). Józef Michniak proponuje nieco krótszą definicję: „opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają racjonalne sposoby działalności dowódców w dowodzeniu wojskami” (Michniak, 2003, s. 65). Próbę zdefiniowania policyjnych zasad dowodzenia podjął Jarosław Struniawski, który opisuje je jako „opracowane teoretycznie (ustalone) i zweryfikowane w praktyce ogólne normy racjonalnego postępowania (twierdzenia, prawidłowości i reguły), które określają najrozsądniejsze sposoby działalności dowódców (dowódców, członków sztabu) podczas przygotowania i prowadzenia działań sił policyjnych w ramach operacji (akcji) policyjnych” (Struniawski, 2014, s. 138). Należy jednak zwrócić uwagę, że J. Struniawski zawęził obszar swoich rozważań tylko do działań sił policyjnych prowadzonych w ramach operacji i akcji policyjnych.

Biorąc powyższe pod uwagę, autor stwierdził, że niezbędne jest sformułowanie bardziej uniwersalnej definicji policyjnych zasad dowodzenia. Na podstawie dokonanej analizy, porównania oraz uogólnienia różnych definicji autor, zgodnie z cytowanym wcześniej opracowaniem Akademii Obrony Narodowej pt. *Podstawy dowodzenia* (Kręcikij, Wołęjszo, 2007), uważa, że policyjne zasady dowodzenia to grupy takich czynników jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki wywodzące się z tradycji dowodzenia i praktyki policyjnej, opracowane teoretycznie i stosowane w praktyce, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowódców i dowództw policyjnych.

Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że różni autorzy prezentują odmienne liczby, nazwy i treści zasad dowodzenia. Jednocześnie trzeba podkreślić, że nie liczba czy nazwy poszczególnych zasad, lecz ich treść w praktyce stanowi wartość dla dowodzących.

Kategoryzacji zasad jest bardzo wiele, tym bardziej że starano się w nich ujmować prawidłowości i zależności zachodzące w dowodzeniu oraz określać ich wpływ na skuteczność prowadzonych działań, a czyniono to na przestrzeni wieków. W efekcie formułowane zasady odnosiły się do wielu obszarów i przyjmowały różne formy zaleceń – czasami ogólnych, a czasami szczegółowych. Wśród podstawowych zasad dowodzenia, przestrzeganych również w Policji (można powiedzieć: wśród policyjnych zasad dowodzenia), można wskazać następujące zasady:

- jednoosobowości dowodzenia – wiążącą się nie tylko ze sposobem podejmowania decyzji, lecz także z kwestią odpowiedzialności dowodzącego,
- jedności dowodzenia – oznaczającą przekazanie głównodowodzącemu uprawnień do dowodzenia całością sił,
- ciągłości dowodzenia – oznaczającą dowodzenie sprawowane non stop przez cały czas trwania działań (co m.in. wymusza wyznaczenie zastępcy bądź zastępców dowódcy),
- hierarchii dowodzenia – zgodnej z łańcuchem dowodzenia,
- współdziałania i wzajemnego zrozumienia – przy czym znajomość procedur, słabych i mocnych punktów innych komponentów oraz wzajemny szacunek i zaufanie znacząco ułatwiają współdziałanie,
- zdecentralizowanego wykonania – poprzez upoważnienie podwładnych do podejmowania decyzji w ramach realizowanego ogólnego planu – w Policji oznacz to wyznaczanie dowódców podoperacji, od-cinków i pododcinków.

HIERARCHICZNOŚĆ A SYSTEM DOWODZENIA W POLICJI

Kwestie dotyczące funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji reguluje Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz. Urz. KGP, 2020).

Dokument ten nie odnosi się wprost do dowodzenia, niemniej jednak ma bardzo istotne znaczenie w tym obszarze jako akt wewnętrznego kierowania regulujący kwestie zwierzchnictwa i podległości w Policji na płaszczyźnie kontaktów przełożony–podwładny, wydawania poleceń służbowych (rozkazów) oraz w zakresie istniejących powiązań na linii zwierzchnictwa wynikającego z zajmowanego stanowiska (pełnionej funkcji) i starszeństwa stopni policyjnych. Należy tu zaznaczyć, że w Policji stopień nie jest ściśle powiązany ze stanowiskiem i tak naprawdę w praktyce, w zakresie zwierzchnictwa, hierarchii, a także pozycji w łańcuchu dowodzenia, zasadnicze znaczenie ma zajmowane stanowisko albo pełniona (etatowo albo czasowo) funkcja, a nie posiadany stopień.

Zgodnie z ww. zarządzeniem przełożonym w Policji jest osoba (policjant lub pracownik Policji) uprawniona z racji zajmowanego stanowiska lub na podstawie innego upoważnienia do kierowania przebiegiem służby lub pracy innego policjanta lub pracownika Policji. Podwładnym, na zasadzie odwrotności, jest osoba zobowiązana do podporządkowania się w trakcie pełnienia służby (wykonywania pracy) rozkazom, poleceniom, zarządzeniom i wytycznym przełożonego.

W hierarchicznym systemie funkcjonującym w Policji zasadnicze znaczenia ma tzw. droga służbowa. Realizowanie zadań zgodnie z drogą służbową oznacza przekazywanie rozkazów, poleceń, informacji i wytycznych itp. przez przełożonego za pośrednictwem kolejnych niższych przełożonych do właściwego podwładnego, a także przekazywanie informacji, dokumentów i rzeczy przez podwładnych za pośrednictwem wszystkich kolejnych przełożonych aż do tego, który jest uprawniony do rozstrzygnięcia sprawy.

Organizacja hierarchiczna Policji umożliwia przede wszystkim:

- zapewnienie jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności wykonywania czynności służbowych;
- realizację działań Policji w sposób uporządkowany;
- ustalenie odpowiedzialności indywidualnej w przypadku naruszenia prawa, bezczynności pomimo obowiązku działania albo wykonania zadań służbowych w sposób wadliwy.
- Funkcjonowanie organizacji hierarchicznej w Policji w szczególności polega na:
- przestrzeganiu właściwości terytorialnej i rzeczowej organów Policji, zasad podejmowania decyzji i wydawania rozkazów lub poleceń związanych z wykonywaniem zadań Policji;
- stosowaniu przez przełożonych oraz podwładnych:
 - drogi służbowej oraz określonych w formacji sposobów i metod wykonywania czynności,
 - zasad postępowania wynikających ze starszeństwa stopni policyjnych.

Dodatkowo na mocy cytowanego zarządzenia (Dz.Urz. KGP, 2020, § 21) każdy policjant starszy stopniem jest zobowiązany do wydania policjantowi młodszemu stopniem, chociażby nie był jego podwładnym, stosownego polecenia w celu:

- przywrócenia zgodności z prawem wykonywanej czynności służbowej;
- ochrony:
 - praw i wolności obywatelskich, jeżeli czynność służbowa może być wykonana w sposób mniej dolegliwy lub uciążliwy dla obywatela bez uszczerbku dla skuteczności działania,
 - dobrego imienia służby;
- zapobieżenia:
 - popełnieniu przewinienia dyscyplinarnego lub naruszeniu dyscypliny finansów publicznych, jeżeli postępowanie policjanta wyraźnie wskazuje na taką możliwość,
 - naruszeniu obowiązujących zasad ochrony informacji niejawnych i danych osobowych,
 - naruszeniu zasad bezpieczeństwa służby;
- niedopuszczenia do uszczerbku na majątku pozostającym w dyspozycji Policji.

Jednocześnie policjant młodszy stopniem, który od starszego stopniem policjanta otrzymał polecenie w sytuacji jak wyżej, obowiązany jest (na mocy § 22 ust. 1 cytowanego zarządzenia) zastosować się do wydanego nakazu i zmienić sposób wykonywania czynności służbowej lub innego rodzaju postępowania stosownie do treści polecenia.

Należy tu zauważyć, że choć w policyjnym systemie organizacyjno-kadrowym stopnie służbowe nie są aktualnie ściśle powiązane z zajmowanymi stanowiskami (obowiązujące zapisy nie wprowadzają nakazu mianowania na odpowiedni stopień policyjny, a tylko wskazują, do jakiego stopnia maksymalnie można awansować na danym stanowisku), to jednak niewątpliwie stanowią wyróżnik jednoznacznie wskazujący na pozycję zajmowaną w mocno zhierarchizowanej strukturze formacji. Jednocześnie należy zaznaczyć, że zasady hierarchiczności obowiązujące w Policji dotyczą również jej kierownictwa.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ocenie autora wskazane jest, aby Komendant Główny Policji oraz jego bezpośredni zastępcy, jako dowodzący zhierarchizowaną formacją, byli w stopniach służbowych nadrzędnych dla wszystkich innych policjantów, w tym także dla komendantów wojewódzkich Policji, CBŚP i Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie (dalej: WSPol).

PROGNOZOWANY ZAKRES ZMIAN W SYSTEMIE DOWODZENIA POLICJĄ JAKO FORMACJĄ

System dowodzenia (powtarzając za Józefem Michniakiem) jest to zespół elementów zorganizowanych w postaci organów dowodzenia, środków dowodzenia oraz procesu informacyjno-decyzyjnego sprzężonego relacjami dowodzenia z całą infrastrukturą zabezpieczenia bojowego i logistycznego, współpracujących z sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań. Dowodzenie realizuje się w procesie informacyjno-decyzyjnym, który aby mógł sprawnie przebiegać, musi mieć jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne – wzajemnie zależne, zaprojektowane i zorganizowane w system dowodzenia, w którym celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia skuteczne dowodzenie” (Kręćkij, Wołęjszo, 2007, s. 61).

W przypadku Policji w powyższej definicji należałoby zamienić tylko słowo „bojowego” na określenie „realizacyjnego” – uwzględniające swoiste spektrum działań formacji. Niemniej jednak nie ulega wątpliwości, że w Policji, podobnie jak w wojsku, możemy mówić zarówno o dowodzeniu, jak i o systemie i podsystemach dowodzenia. Analogicznie należy przy tym stwierdzić, że system dowodzenia w Policji tworzą zaplanowane, zorganizowane i oddziaływujące na siebie wzajemnie elementy personalne, techniczne i organizacyjne, których celowe i skoordynowane działanie umożliwia skuteczne dowodzenie. Przy czym w systemie tym na szczycie struktury dowodzenia stoi Komendant Główny Policji i jego zastępcy.

Na podstawie analizy: literatury przedmiotu, aktów normatywnych, istniejących struktur organizacyjnych w wojsku i w służbach mundurowych, przeprowadzonych badań opinii ekspertów oraz syntezy wyodrębnionych i zbadanych elementów, a także własnych doświadczeń zawodowych autor stwierdza, że co do zasady właściwe jest, aby w łańcuchu dowodzenia dowodzący byli w stopniach służbowych wyższych od osób dowodzonych przez nich. Z kolei analiza struktury dowodzenia formacją w Policji, dokumentów normatywnych dotyczących Policji oraz aktów wewnętrznego kierowania wyraźnie wskazuje na nadrzędność Komendy Głównej Policji (Komendanta Głównego Policji i jego zastępców) nad innymi jednostkami organizacyjnymi (komendantami) Policji. Jednocześnie zwraca uwagę fakt zrównania stopni etatowych zastępców Komendanta Głównego Policji i komendantów wojewódzkich (Stołecznego) Policji, komendanta-rektora, komendanta CBŚP i komendanta BSWP oraz niższy (docelowy) stopień etatowy dyrektorów komórek organizacyjnych KGP.

W ocenie autora stan taki (aktualnie obowiązująca tabela zaszeregowania stanowisk służbowych policjantów do poszczególnych grup oraz odpowiadających im policyjnych stopni etatowych^{II}) powoduje swoistą i istotną aberrację w systemie dowodzenia formacją.

Ze względu na wspomnianą powyżej nadrzędność zarówno Komendanta Głównego Policji, jak i jego zastępców w stosunku do innych komendantów jednostek organizacyjnych Policji w ocenie autora w celu uzyskania właściwej koherentności łańcucha dowodzenia konieczne należy zmienić siatkę stopni służbowych przypisanych kierownictwu KGP^{III}, w tym utworzyć nowy

stopień – *generała Policji*, odpowiednik wojskowego *generała broni*. Zgodnie z koncepcją autora Komendantowi Głównemu Policji powinien przysługiwać stopień (nowy) „generała Policji”, a jego (trzem) zastępcom – stopień generalnego inspektora, obecnie przypisany wyłącznie do stanowiska Komendanta Głównego Policji. Dodatkowo w związku z zakresem realizowanych obowiązków, w szczególności w przypadku przygotowywania i prowadzenia ogólnokrajowych działań policyjnych, stopień nadinspektora powinien przysługiwać również szefowi sztabu Komendanta Głównego Policji, czyli kierownikowi komórki organizacyjnej KGP właściwej ds. sztabowych. Pozostałe stopnie przypisane do poszczególnych stanowisk służbowych, w tym komendantów wojewódzkich (Stołecznego) Policji, powinny pozostać bez zmian. Nawet przy założeniu, że każdy oficer zajmujący jeden z generalskich etatów otrzymałby nominację na odpowiedni stopień, koszt tego przedsięwzięcia byłby i tak niewspółmierny do korzyści, jakie zmiany te powinny przynieść formacji, w szczególności poprzez podkreślenie i wzmocnienie zwierzchności (nadrzędności) Komendanta Głównego Policji i jego zastępców nad innymi kierownikami jednostek organizacyjnych Policji, a co za tym idzie poprzez poprawę struktury łańcucha dowodzenia w Policji. Dodatkowo podkreślenia wymaga fakt, że proponowana zmiana w rzeczywistości zwiększyłaby aktualną łączną liczbę etatów generalskich w Policji wyłącznie o jeden etat – jeden etat generalski – w ponad 100-tysięcznej formacji.

Biorąc pod uwagę wagę realizowanych zadań (w ostatnim czasie nie tylko zadań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego, ale i aktywnej ochrony granicy RP), znaczenie formacji oraz jej liczebność, należy stwierdzić, że utworzenie jednego stanowiska generała „trzygwiazdkowego” i zwiększenie etatów generałów „dwugwiazdkowych” z jednego do trzech stanowisk jest w pełni racjonalne i uzasadnione (dla zobrazowania skali – zestawienie liczby generałów i liczby ogółem zatrudnionych żołnierzy SZ RP i funkcjonariuszy Policji, dwóch zbliżonych liczebnie do siebie formacji, przedstawia tab. 1).

Tabela 1.

Zestawienie liczby generałów w SZ RP i w Policji oraz liczby żołnierzy i policjantów

Lp.	Stopień służbowy Siły Zbrojne (Marynarka Wojenna)/ Policja	Liczba generałów pełniących służbę (I kwartał 2021 r.)		Liczba etatów generalskich w Policji	
		Siły Zbrojne RP	Policja*	zgodnie z obo- wiązującymi przepisami	wg autorskiej koncepcji
1.	Generał (admiral)/brak odpowiednika	2	0	0	0
2.	Generał broni (admiral floty)/brak odpowiednika	6	0	0	1
3.	Generał dywizji (wiceadmiral) generalny inspektor	26	1	1	3
4.	Generał brygady (kontradmiral)/ nadinspektor	63	19	22	20
5.	Łącznie generałowie	97	20	23	24
6.	Łącznie żołnierze/policjanci	110 100	98 670	103 309 (stan etatowy)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ogólnodostępnych informacji (dostęp: 24.05.2021).

* Aktualizacja na dzień 24 lipca 2021 r.

ZAKOŃCZENIE

Doświadczenia ostatnich ponad 30 lat pozwalają stwierdzić, że Policja jest dobrze przygotowana do realizacji swoich ustawowych zadań i w codziennych sytuacjach potencjał, którym dysponuje, jest adekwatny do jej potrzeb i obowiązków (Smoleński, 2018, s. 67). Jednocześnie realizując badania naukowe w obszarze dowodzenia połączonymi siłami policyjno-wojskowymi w sytuacjach kryzysowych na terenie kraju, autor niniejszego artykułu zidentyfikował m.in. istotną aberrację w systemie dowodzenia Policją, wynikającą ze zrównania w stopniach służbowych zastępców Komendanta Głównego Policji z innymi kierownikami ogólnokrajowych i wojewódzkich jednostek organizacyjnych Policji oraz z przypisania niższego stopnia służbowego szefowi sztabu KGP.

Sytuacja taka sprawia, że zastępcy Komendanta Głównego Policji, którzy co do zasady powinni być (są) w sprawach służbowych nadrzędni wobec innych kierowników jednostek organizacyjnych Policji, są równi stopniem np.

komendantom wojewódzkim (Stołecznemu) Policji. Szef sztabu KGP, który pełni bardzo istotną rolę podczas prowadzenia ogólnokrajowych działań policyjnych (takich jak dbanie o bezpieczeństwo w trakcie turniejów finałowych mistrzostw Europy w piłce nożnej) z zasady posiada niższy stopień służbowy (etatowo inspektor^{IV}) niż kierownicy wojewódzkich i ogólnokrajowych jednostek organizacyjnych Policji, którym zgodnie z tabelą zaszeregowania stanowisk służbowych policjantów do poszczególnych grup oraz odpowiadających im policyjnych stopni etatowych przysługuje stopień inspektora^V.

Autor w swoim wystąpieniu nie ogranicza się do udowodnienia, że sytuacja powyższa powoduje zakłócenie w systemie dowodzenia formacją. Przedstawia konkretne rozwiązanie mogące usunąć zidentyfikowany problem. W tym miejscu, choć jak piszą Mariusz Nepelski i Jarosław Struniawski, w obszarze bezpieczeństwa trudno jest mówić o wymiernych efektach ekonomicznych (Nepelski, Struniawski, 2013, s. 197–208), należy podkreślić niskie koszty zaproponowanego rozwiązania oraz prostotę i łatwość wprowadzenia go w życie.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Bieras, A. (2019). *Bezpieczeństwo imprez masowych w obiektach zamkniętych. Proces zarządzania, dowodzenia służbami odpowiedzialnymi za jego realizację w czasie ich trwania na przykładzie turnieju euro 2016 w piłce ręcznej w hali spodek w Katowicach*. W: „Przegląd Naukowo-Metodyczny Edukacja dla Bezpieczeństwa”, – rok XII, nr 1(42), s. 309–311.
- Builder, C.H., Bankes, S.C., Nordin, R. (1999). *Command concepts a theory derived from the practice of command and control*, 11. RAND, Santa Monica – USA.
- Ciborowski, L. (2010). *Zarządzanie i dowodzenie w organizacjach zhierarchizowanych*. „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, nr 4(12), s. 83.
- Czupryński A., Wiśniewski B., Zboina J. (red.) (2017). *Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań*, „CNBOP-PIB”, s. 140.
- Doctrine for the Armed Forces of the United States*. (2013), GL-5. Waszyngton – USA.
- Kręcikij, J., Wołęjszo, J. (2007). (red.). *Podstawy dowodzenia*. Warszawa: –AON, s. 14–16, 34, 61.
- Łepkowski, W. (red.). (2002). *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa: AON, s. 26.
- Michniak, J. (2003). *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*. Warszawa: AON, s 1.
- Michniak, J.W. (2003). *Dowodzenie w operacjach antykrzysowych i połączonych*. Warszawa: AON, s. 65.
- Nepelski, M., Struniawski, J. (2013). *Modelowy profil decydenta w procesie dowodzenia operacjami policyjnymi*. W: Bednarek, W., Ukleja, A. (red.), *Wartościowanie bezpieczeństwa w dobie kryzysu*–. Józefów: WSGE, s. 197–208.
- Piątkowski, A. (2018). *Kierowanie i dowodzenie Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej w polskim systemie konstytucyjnym*–. „Przegląd Sejmowy”, nr 5, s. 59–74.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego (Dz.U. z 2015 r. poz. 1236 ze zm.).
- Sitek, M. (2016). *Prawa człowieka wobec nowych technik zabijania – wojna robotów*. W: Sitek, M., Winogrodzki, G., Roman, Ł. (red.), *Współczesne konteksty bezpieczeństwa*–. Józefów: WSGE, s. 29–44.
- Skarbek, W.W. (2013), *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*. Piotrków Trybunalski: Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, s. 68.
- Smoleński, S. (2017). *Dowodzenie połączonymi siłami policyjno-wojskowymi w sytuacjach kryzysowych na terenie kraju*. Rozprawa doktorska. ASzWoj.

- Smoleński, S. (2018). *Uruchamianie wsparcia z Sił Zbrojnych RP dla Policji*. „Przegląd Policyjny”, nr 3(131), s. 67.
- Stęplewski, B. (2017). *Podstawy niemilitarnego zarządzania kryzysowego*-. Oficyna Wydawnicza AFM, s. 55–66.
- Struniawski, J. (2014). *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*. WSPoI, s. 138.
- Strzoda, M. (2005). *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*. Warszawa: AON, s. 15 i 27.
- Such-Pyrgiel, M., Gołębiowska, A. (2021). *Wstęp*. W: Such-Pyrgiel, M., Gołębiowska, A. (red.), *Bezpieczeństwo w dobie cyfrowej transformacji – aspekty prawne, organizacyjne i społeczne*. Warszawa: SGSP, s. 5.
- Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji z dnia 13 lipca 2020 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi (Dz.Urz. KGP z 2020 r. poz. 35).

ENDNOTES

- ^I M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 14: zarządzanie zasobami ludzkimi „można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją”.
- ^{II} Załącznik nr 2 do Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego (Dz.U. z 2015 r. poz. 1236 ze zm.).
- ^{III} Zgodnie z regulaminami Komendy Głównej Policji kierownictwo KGP stanowią: Komendant Główny Policji, I zastępca Komendanta Głównego Policji, zastępcy Komendanta Głównego Policji oraz kierownicy biur, zwani dyrektorami.
- ^{IV} Odpowiednik stopnia pułkownika w SZ RP.
- ^V Odpowiednik stopnia generała brygady w SZ RP.