

**CENTRUM SZKOLENIA POLICJI  
W LEGIONOWIE**

**Wydział Dowodzenia**



# **MATERIAŁY DYDAKTYCZNE NR 208**

**Dawid Chęsy**

---

**PROBLEMATYKA DOWODZENIA  
W SYTUACJACH SZCZEGÓLNYCH  
- UJĘCIE POLICYJNE**

**LEGIONOWO 2021**

CENTRUM SZKOLENIA POLICJI  
W LEGIONOWIE

---

**Wydział Dowodzenia**

## **MATERIAŁY DYDAKTYCZNE NR 208**

Dawid Chęsy

---

# **PROBLEMATYKA DOWODZENIA W SYTUACJACH SZCZEGÓLNYCH - UJĘCIE POLICYJNE**

LEGIONOWO 2021

**ISBN** 978-83-66957-00-8 (print)  
**ISBN** 978-83-66957-01-5 (online)

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie:  
<http://csp.edu.pl/csp/e-biblioteka/1184,Materiały-Dydaktyczne.html>

Opracowanie redakcyjne: Monika Irzycka  
Korekta: Ewa Kowalska  
Skład: Kamila Kitajewska, Ewa Zduńczyk

Wydział Wydawnictw i Poligrafii  
Centrum Szkolenia Policji w Legionowie  
Nakład 64 egz.

# **SPIS TREŚCI**

---

**WSTĘP 5**

**1. OGÓLNA ORGANIZACJA POLICJI ORAZ KRYTERIA DOBORU  
KANDYDATA DO SŁUŻBY 7**

**2. CHARAKTERYSTYKA POLICJI JAKO ORGANIZACJI HIERARCHICZNEJ 10**

**3. ZDARZENIE KRYZYSOWE A SYTUACJA KRYZYSOWA.  
POLICJA W FAZACH ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO 12**

**4. FUNKCJE DOWODZENIA I KOMPETENCJE DOWÓDCZE W POLICJI 19**

**5. TAKTYKA W ROZUMIENIU DZIAŁAŃ FORMACJI POLICJI 25**

**ZAKOŃCZENIE 27**

**ZAŁĄCZNIK NR 1 – 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 28**

**BIBLIOGRAFIA 42**



**N**iniejszy materiał dydaktyczny został przygotowany na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz obowiązujących aktów prawnych. Przedstawione treści stanowią odpowiedź na pytania z zakresu form i metod działań Policji w sytuacjach szczególnych oraz sytuacjach kryzysowych, stawiane przez słuchaczy (głównie szkolenia podstawowego). Zakres doboru materiału i jego przedstawienie nie jest przypadkowe, stanowi przemyślany układ mający na celu zobrazowanie czytelnikowi zależności występujących w strukturze hierarchicznej, zwłaszcza jeśli chodzi o działania pododdziałów zwartych.

Celem opracowania jest przybliżenie problematyki dowodzenia w organizacji Policji. Intencją autora opracowania jest zwrócenie uwagi na fakt, iż w definicji sytuacji kryzysowej odnaleźć można cechy trudnej sytuacji decyzyjnej – sytuacji szczególnej. Istotne jest zatem zrozumienie tej problematyki przez początkujących funkcjonariuszy. Po lekturze niniejszego materiału powinni oni wiedzieć, że zarządzanie kryzysowe ma zapewnić racjonalność w podejmowaniu działań i gospodarowaniu zasobami, umożliwić taki ich dobór i relokację, które zapewniają maksymalizację efektów. W problematykę dowodzenia wpisuje się dysponowanie siłami i środkami policyjnymi.

Ze względu na obszerność i złożoność tematyki, autor dokonał następujących ograniczeń:

- odstąpiono od charakterystyki środków policyjnych;
- omawiana tematyka sprowadza się wyłącznie do aktualnie obowiązujących aktów prawnych;
- literatura przedmiotu ma charakter interdyscyplinarny i wpisuje się w zakres nauk społecznych;
- przykłady dowodzenia w sytuacjach kryzysowych (szczególnych) odnoszą się wyłącznie do działań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa imprez masowych, zbiorowych naruszeń ładu i bezpieczeństwa publicznego, odstąpiono od charakterystyki działań Policji podczas klęsk żywiołowych i działań przedłużających się w czasie, a także działań wobec zjawiska terroryzmu;
- odstąpiono od całościowego załączenia zarządzania nr 36 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 listopada 2017 r. w sprawie zadań realizowanych przez Policję w sytuacjach kryzysowych ze względu na jego obszerność.

Z dowodzeniem policyjnym mamy do czynienia w przypadku działań zespołowych, a więc przede wszystkim w sytuacjach kryzysowych lub podczas treningów i ćwiczeń. W przeważającej większości problematyka dowodzenia sprowadza się do wykorzystania sił i środków w ramach działań pododdziałów zwartych Policji. Zarządzanie kryzysowe stanowi bowiem model kierowania bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych, oparty o rozwiązania organizacyjne<sup>1</sup> przyjęte w systemie bezpieczeństwa narodowego<sup>2</sup>.

Podstawowym celem ustawodawstwa w naszym kraju jest stworzenie warunków gwarantujących rzeczywistą ochronę każdego człowieka przed przemocą, brutalnością i innymi zachowaniami naruszający-

---

<sup>1</sup> *Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2013, s. 36.

<sup>2</sup> Tamże.

mi dobra chronione przez prawo. Wynika to wprost z ustawy zasadniczej, czyli Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.<sup>3</sup> Niewątpliwie największe nadzieje w osiągnięciu tego szczytnego celu obywatele pokładają właśnie w Policji, z racji powierzenia tej instytucji najpoważniejszych zadań i najbardziej szerokich uprawnień w kontaktach z obywatelem.

W demokratycznym państwie prawa zadania Policji wpisują się w zakres oczekiwań i potrzeb społeczeństwa. W szerszym kontekście zadania te powinny zapewnić ochronę bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego. Zadaniem Policji jest przede wszystkim pilnowanie przestrzegania prawa, reagowanie na wykroczenia i ściganie sprawców przestępstw, a także zapewnienie ochrony i pomocy w sytuacjach kryzysowych. Czynniki ludzki i kompetencje funkcjonariuszy są istotne na każdym poziomie, a dokonując charakterystyki dowodzenia, nie sposób pominąć charakterystyki dowodzącego, a także nie odnieść się do ogólnych kryteriów doboru kandydata do służby w Policji.

Autor

---

<sup>3</sup> Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.

# 1.

## OGÓLNA ORGANIZACJA POLICJI ORAZ KRYTERIA DOBORU KANDYDATA DO SŁUŻBY

Ustawodawca definiuje Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu, przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego<sup>4</sup>. Policja, poza Siłami Zbrojnymi RP, to największa formacja hierarchiczna w Polsce, będąca najbliższą obywateli, tym samym w imieniu państwa sprawuje kontrolę społeczną. Policja w demokratycznym państwie prawa jest wiodącym podmiotem odpowiedzialnym za bezpieczeństwo wewnętrzne i utrzymanie porządku<sup>5</sup>. Wielu autorów definiuje Policję w sposób, w którym wspólnym mianownikiem jest zapewnienie bezpieczeństwa. Według J. Czapskiej Policja to organizacja, której głównym celem jest egzekwowanie obowiązującego prawa oraz reagowanie na konflikty zarówno indywidualne, jak i grupowe, wynikające z zachowania niezgodnego z prawem<sup>6</sup>. Ustawowe zadania Policji zgodnie z art. 1 ust. 2 ustawy o Policji to:

- ochrona życia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra;
- ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zapewnienie spokoju w miejscach publicznych oraz środkach publicznego transportu i komunikacji;
- inicjowanie i organizowanie działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym;
- wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców;
- nadzór nad specjalistycznymi uzbrojonymi formacjami ochronnymi w zakresie określonym w odrębnych przepisach;
- kontrola przestrzegania przepisów porządkowych i administracyjnych związanych z działalnością publiczną lub obowiązujących w miejscach publicznych;
- współdziałanie z policjami innych państw oraz ich organizacjami międzynarodowymi na podstawie umów i porozumień międzynarodowych oraz odrębnych przepisów;
- gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji kryminalnych;
- prowadzenie bazy danych zawierającej informacje o wynikach analizy kwasu dezoksyrybonukleinowego (DNA).

Uogólniając, Policja w myśl przepisów ustawy to służba, której głównym zadaniem jest zapewnienie ochrony życia i mienia wszystkim obywatelom, zgodnie z obowiązującym prawem. Policja realizuje także zadania wynikające z przepisów prawa Unii Europejskiej oraz umów i porozumień międzynarodowych na zasadach i w zakresie w nich określonych. Policja składa się z kilku rodzajów służb, tj. kryminalnej, prewencyjnej oraz wspomagającej działalność Policji w zakresie organizacyjnym, logistycznym i tech-

<sup>4</sup> „Tworzy się Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego” (art. 1 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz. U. z 2020 r. poz. 360, z późn. zm.).

<sup>5</sup> S. Pieprzny, *Samorządowa policja administracyjna*, w: *Prawo do dobrej administracji. Materiały ze Zjazdu Katedr Prawa i Postępowania Administracyjnego*, red. Z. Niewiadomski, Z. Cieślak, UKSW, Warszawa 2003, s. 478.

<sup>6</sup> J. Czapska, J. Wójcikiewicz, *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Wolters Kluwer, Kraków 1999, s. 15.



nicznym<sup>7</sup>. Po zmianach, na mocy ustawy o Policji, od 2019 r. wyodrębniono także służbę kontrterrorystyczną. W skład Policji wchodzi również Wyższa Szkoła Policji, ośrodki szkolenia i szkoły policyjne, jak również wyodrębnione oddziały prewencji i pododdziały kontrterrorystyczne.

Centralnym organem administracji rządowej, właściwym w sprawach ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego, jest Komendant Główny Policji<sup>8</sup> podległy ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych. Komendanta Głównego Policji powołuje i odwołuje Prezes Rady Ministrów (na wniosek właściwego ministra do spraw wewnętrznych). Komendant Główny Policji jest przełożonym wszystkich funkcjonariuszy Policji, jego siedzibą jest Komenda Główna Policji w Warszawie. Obowiązujący podział administracyjny państwa (z wyjątkami, o których poniżej) determinuje bezpośredni zakres terytorialny poszczególnych jednostek Policji.

W miastach wojewódzkich funkcjonują komendy wojewódzkie Policji, którymi kierują komendanci wojewódzcy Policji, wyjątek stanowi obszar miasta stołecznego Warszawy, gdzie funkcjonuje Komenda Stołeczna Policji (KSP). Działania tej jednostki nadzoruje Komendant Stołeczny Policji. W strukturze KSP działają komendy powiatowe, miejskie i rejonowe Policji oraz komisariaty. W razie potrzeby właściwy komendant wojewódzki (Stołeczny) Policji w porozumieniu z Komendantem Głównym Policji tworzy komisariat kolejowy, wodny, lotniczy lub inny komisariat specjalistyczny, a komendanci tych komisariatów podlegają właściwemu terytorialnie komendantowi wojewódzkiemu Policji.

Jeśli chodzi o służbę w Policji, to o wstąpienie w szeregi formacji może ubiegać się osoba, która spełnia określone wymagania. Zgodnie z ustawą kandydatem może być jedynie<sup>9</sup>:

- obywatel polski o nieposzlakowanej opinii;
- niekarany (prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe) i korzystający z pełni praw publicznych;
- posiadający co najmniej wykształcenie średnie;
- posiadający zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotów jest się podporządkować;
- dający rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych;
- dodatkowo mężczyźni muszą posiadać uregulowany stosunek do służby wojskowej, tj. odbyli zasadniczą służbę wojskową lub zostali przeniesieni do rezerwy.

Ponadto dodatkowo punktowanymi kryteriami w procesie rekrutacji są m.in.

- wykształcenie wyższe (magister lub równorzędne) o kierunku przydatnym do służby w Policji (prawo, administracja, ekonomia, bezpieczeństwo narodowe lub bezpieczeństwo wewnętrzne);
- wykształcenie średnie (ukończenie liceum ogólnokształcącego lub technikum w klasie, w której nauczane były przedmioty dotyczące funkcjonowania Policji, dla których zostały opracowane w szkole programy nauczania włączone do szkolnego zestawu programów nauczania);
- posiadanie tytułu ratownika albo ratownika medycznego;
- posiadanie uprawnień instruktora sportów walki, strzelectwa sportowego, ratownictwa wodnego, nurkowania oraz sportów motorowodnych;
- posiadanie uprawnień ratownika wodnego, uprawnień w dziedzinie nurkowania wydanych przez licencjonowaną organizację nurkową działającą na terenie Polski oraz uprawnień do prowadzenia łodzi motorowej;
- posiadanie prawa jazdy kategorii A lub C.

<sup>7</sup> Tamże, art. 4.

<sup>8</sup> Tamże, art. 5.

<sup>9</sup> Tamże, art. 25.

Mając na uwadze powyższy zakres obowiązków ustawowych formacji i wymagania w zakresie doboru funkcjonariuszy, należy podkreślić, iż praca w Policji to nie jest zwyczajna praca, to służba, a zarazem misja na rzecz społeczeństwa i kraju. Istotę tej służby oddają słowa ślubowania policyjnej roty: *Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków policjanta, ślubuję: służyć wiernie Narodowi, chronić ustanowiony Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej porządek prawny, strzec bezpieczeństwa Państwa i jego obywateli, nawet z narażeniem życia. Wykonując powierzone mi zadania, ślubuję pilnie przestrzegać prawa, dochować wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, przestrzegać dyscypliny służbowej oraz wykonywać rozkazy i polecenia przełożonych. Ślubuję strzec tajemnic związanych ze służbą, honoru, godności i dobrego imienia służby oraz przestrzegać zasad etyki zawodowej<sup>10</sup>.*

Obecna forma Policji jest ukształtowana na mocy ustawy o Policji. Wszelkie sprawy organizacyjne dotyczące policyjnej formacji, zakres uprawnień funkcjonariuszy, jak też ich obowiązki i prawa, sprawy socjalne oraz odpowiedzialność dyscyplinarną i karną reguluje ustawa. Regulacje mają na uwadze uwarunkowania hierarchicznej struktury organizacyjnej formacji.

<sup>10</sup> Tamże, art. 27.

# 2.

## CHARAKTERYSTYKA POLICJI JAKO ORGANIZACJI HIERARCHICZNEJ

Słownik języka polskiego pojęcie organizacja wyjaśnia jako *grupę ludzi bądź państw mających ustaloną strukturę i działających razem, aby osiągnąć wspólne cele. Jest to również sposób zorganizowania czegoś lub organizowanie czegoś*<sup>11</sup>. Termin organizacja powszechnie oznacza instytucję, która dokonuje takiego sposobu ułożenia i przydziału pracy jej członkom, aby możliwe było sprawne osiągnięcie jej założonych celów. Innymi słowy, organizacja składa się z ludzi realizujących określone cele w imieniu organizacji. Uzyskanie efektów wymaga koordynacji i integracji wysiłków jej członków. Koordynacja działań wymaga powstania struktury z elementem kierującym całością oraz struktury wykonawczej<sup>12</sup>. Według T. Kotarbińskiego organizacją jest (...) pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki wspólnie przyczyniają się do powodzenia całości<sup>13</sup>.

Policja jako organizacja funkcjonuje w oparciu o zespół reguł porządkujących procesy i działania. Policja jest państwową organizacją formalną, utworzoną na rzecz realizacji określonych celów w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego. Cele osiągnąć są poprzez ścisłą realizację zadań, np. wskazanych w przepisach prawa. Policja jako organizacja hierarchiczna posiada korzystny aspekt w postaci wyraźnego wskazania usytuowania każdej osoby w strukturze, a co za tym idzie przyznania jej odpowiedniego zakresu praw i obowiązków. Hierarchia organizacji opisywana jest przez rozpiętość kierowania, która jest wielkością określającą liczbę ludzi podlegających bezpośrednio jednemu kierownikowi oraz zasięgiem kierowania będącym liczbą podwładnych, podległych kierownikowi bezpośrednio i pośrednio<sup>14</sup>.

W Policji identyfikujemy hierarchię autorytetu formalnego. Odzwierciedla ona podział autorytetu pomiędzy stanowiska w organizacji. Autorytet formalny jest zmaterializowaną władzą wynikającą z przepisów prawa i na nich opartą. W hierarchii daje on przełożonemu możliwość wpływania na zachowania podwładnych w organizacji. Autorytet związany jest ze stanowiskiem. Autorytet formalny charakteryzuje się legalnością dążeń kierowników do wywierania wpływu na podległych bezpośrednio i pośrednio pracowników i funkcjonariuszy. Hierarchia charakteryzuje się formułą komunikacji pionowej, stanowiska położone wyżej w hierarchii gromadzą informacje niezbędne do kierowania (dowodzenia), a także nadzoru podległych funkcjonariuszy<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> *Organizacja*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/organizacja;2569952.html> [dostęp: 10.11.2019 r.].

<sup>12</sup> *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2008, s. 15.

<sup>13</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1969, s. 75.

<sup>14</sup> A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 49–58.

<sup>15</sup> J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 106–107.

Organizacja hierarchiczna w Policji zapewnia standaryzację i unifikację działań, przejawiającą się w zapewnieniu jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności wykonywania czynności służbowych. Hierarchia i unifikacja w organizacji Policji służy ustaleniu odpowiedzialności indywidualnej w przypadkach takich, jak: naruszenie prawa, niedopełnienie obowiązku lub przekroczenie uprawnień<sup>16</sup>. System organizacji Policji, oparty na zasadach wewnętrznego podporządkowania, determinowany jest przestrzeganiem, określonych przepisami prawa, regulaminów i instrukcji. System hierarchiczny to także zunifikowane zasady wydawania poleceń i rozkazów, a także sposoby i metody ich wykonania.

<sup>16</sup> Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz. Urz. KGP poz. 99).

# 3.

## ZDARZENIE KRYZYSOWE A SYTUACJA KRYZYSOWA. POLICJA W FAZACH ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

W ustawie o zarządzaniu kryzysowym zawarto legalną definicję sytuacji kryzysowej, rozumianej jako *sytuacja, która wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków*<sup>17</sup>. Przechodząc od definicji ustawowej, nie sposób nie odnieść się do szerokiego spektrum definicji sytuacji kryzysowej zawartych w literaturze, oto niektóre z nich:

- *Sytuacja, będąca następstwem zagrożenia, prowadząca w konsekwencji do zerwania lub znacznego osłabienia więzi społecznych, przy równoczesnym poważnym zakłóceniu funkcjonowania instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji RP*<sup>18</sup>.
- *Kulminacyjna faza eskalacji zagrożenia, często całkowita utrata kontroli nad istniejącą sytuacją kryzysową, w której następuje przełom (punkt zwrotny) jakiegoś procesu, w wyniku czego dany podmiot może ulec likwidacji, destrukcji albo też powrócić do normalności, a nawet rozwoju*<sup>19</sup>.
- *Sytuacja ekstremalna, jaka powstała w toku działalności organizacji (systemu), powodująca utratę inicjatywy i możliwości zaistnienia zmiany systemowej (nowego układu, struktur i funkcji w organizacji), wymagająca podjęcia zdecydowanych, wszechstronnych kroków zaradczych*<sup>20</sup>.

Zaznaczenie różnicy pomiędzy sytuacją kryzysową a kryzysem jest kluczowym elementem opisu i przebiegu eskalacji wydarzeń. Jako że sytuacja kryzysowa stanowi zespół okoliczności zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w których znajduje się określony podmiot w danym miejscu oraz czasie, bezpośrednim lub pośrednim następstwem jej wystąpienia może być zachwianie równowagi funkcjonowania oraz utraty kontroli przez ten podmiot i dopiero wtedy będziemy mieli do czynienia z kryzysem. Kryzys w nomenklaturze prawnej nie jest pojęciem zdefiniowanym. W literaturze definiowany jest zaś wielorako między innymi w *Słowniku terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego: kryzys to kulminacyjna faza narastającej sytuacji zagrożenia, powstająca w wyniku pojawiających się niespodziewanych okoliczności. W fazie tej dominującą rolę odgrywa fakt prawdziwej lub odczuwalnej utraty kontroli nad rozwijającą się sytuacją oraz brakiem koncepcji na jej opanowanie*.

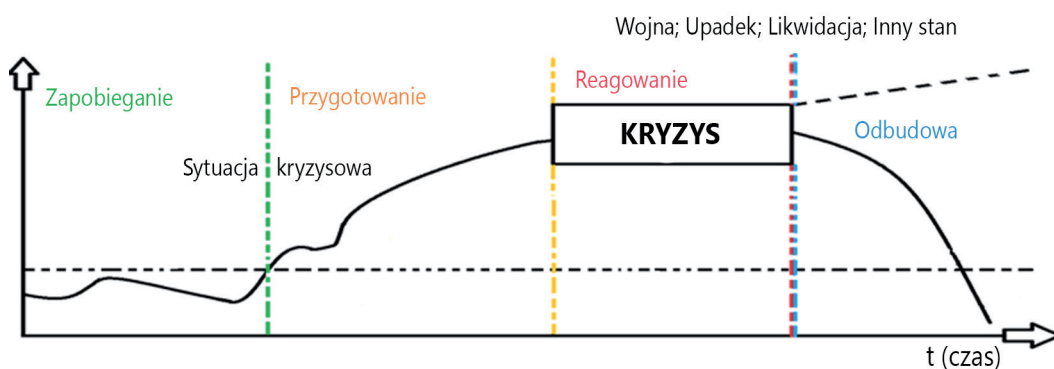
<sup>17</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2020 r. poz. 1856, z późn. zm.), art. 3 ust. 1.

<sup>18</sup> *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Pawłowski, AON, Warszawa 2002, s. 61.

<sup>19</sup> G. Sobolewski, *Sily zbrojne RP w zarządzaniu kryzysowym. Aspekt narodowy i międzynarodowy*, AON, Warszawa 2013, s. 43–44.

<sup>20</sup> W. Kitler, *Zarządzanie kryzysowe w Polsce, stan obecny i perspektywy*, w: *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, red. G. Sobolewski, D. Majchrzak, AON, Warszawa 2011, s. 16.

Kryzys jako efekt zagrożenia w obszarach bezpieczeństwa może wystąpić z różnych powodów. Możemy wyróżnić dwie zasadnicze grupy zagrożeń: pierwsza to zagrożenia spowodowane siłami natury, druga to zagrożenia wywołane przez człowieka (antropogeniczne). Policja wychodzi naprzeciw zagrożeniom antropogenicznym, skupiając swoje działania na dokładnym ich rozpoznaniu i zapobieganiu (zapobieganie – pierwsza z faz zarządzania kryzysowego – rys. 1). W zakresie zagrożeń naturalnych formacja pełni rolę podmiotu wspomagającego inne służby. Policja, realizując swoje ustawowe zadania, nie dopuszcza do zmaterializowania się sytuacji kryzysowej rozumianej w myśl przepisów ustawy. Policja na potrzeby własne definiuje zdarzenia szczególne – *zdarzenia, w których występują lub mogą wystąpić zagrożenia dla życia, zdrowia lub mienia, w tym także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego*<sup>21</sup>.



**Rysunek 1. Fazy zarządzania kryzysowego**

Źródło: W. Więcek, J. Bieniek, *Podstawy zarządzania kryzysowego i scenariusze ćwiczeń*, AON, Warszawa 2014, s. 42–44.

Powyższa definicja rozpatruje zdarzenie godzące w dobra prawnie chronione: życie, zdrowie, mienie oraz bezpieczeństwo i porządek publiczny. Zdarzenie szczególne wychodzi naprzeciw sytuacjom kryzysowym w celu niedopuszczenia do utraty kontroli przez podmiot odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i powstania sytuacji kryzysowej w myśl przepisów ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Zarządzenie nr 20 KGP z dnia 13 lipca 2020 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi wyodrębnia imprezy masowe podwyższonego ryzyka rozumiane w myśl przepisów ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych<sup>22</sup>. W ujęciu policyjnym rozpatrywana jest ona jako przedsięwzięcia mogące ewoluować do formy zbiorowych naruszeń bezpieczeństwa publicznego i eskalacji zagrożenia w stopniu wymagającym użycia do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego policjantów zorganizowanych w oddziały lub pododdziały zwarte.

Powyższe zarządzenie wskazuje również na następujący katalog sytuacji i przedsięwzięć wymagających powołania akcji lub operacji policyjnej<sup>23</sup>:

- imprezy masowe podwyższonego ryzyka;
- zgromadzenia lub inne wydarzenia o charakterze masowym, w związku z którymi istnieje zagrożenie wystąpienia zbiorowego naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego;

<sup>21</sup> 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 poz. 35), § 2.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 2171), art. 3 pkt 5.

<sup>23</sup> 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, § 4.

- wystąpienie zamachu na obiekty infrastruktury krytycznej skutkujące zagrożeniem dla życia lub zdrowia ludzkiego, mienia znacznej wartości lub wystąpieniem poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu obiektu;
- masową i niekontrolowaną migrację osób usiłujących nielegalnie przekroczyć granicę kraju;
- zdarzenia o charakterze terrorystycznym w rozumieniu ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych;
- inne wydarzenia, do przeciwdziałania lub likwidacji których niezbędne jest jednoczesne skierowanie pododdziałów zwartych Policji i pododdziałów kontrterrorystycznych Policji.

Powyższe ujęcie zdarzeń szczególnych koresponduje z zarządzeniem nr 36 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 listopada 2017 r. w sprawie zadań realizowanych przez Policję w sytuacjach kryzysowych<sup>24</sup>, zmienionym zarządzeniem nr 21 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 kwietnia 2019 r.<sup>25</sup> oraz zarządzeniem nr 64 Komendanta Głównego Policji z dnia 7 października 2019 r. zmieniającym zarządzenie w sprawie zadań realizowanych przez Policję w sytuacjach kryzysowych<sup>26</sup>.

Zarządzenie określa zadania realizowane przez jednostki organizacyjne Policji w sytuacjach kryzysowych. Zawiera zbiór procedur sytuacyjnych opartych na charakterystyce zagrożeń, które wpisują się w działania z zakresu zarządzania kryzysowego. Zarządzenie wskazuje, czy w ramach zaistniałej sytuacji kryzysowej Policja jest podmiotem wiodącym w zakresie zagrożenia, czy jest podmiotem współuczestniczącym (wspierającym) w reagowaniu na zagrożenie. W procedurach wyodrębniono kluczowe punkty, takie jak:

- podmiot wiodący w zakresie zagrożenia;
- cel działania;
- możliwe zagrożenia;
- podstawowe przedsięwzięcia, czynności do wykonania przez Policję;
- organizację działań z podziałem na: etap wstępny, etap realizacji, podmioty współdziałające, informacje dodatkowe.

Zarządzenie nr 36 odnosi się do sytuacji kryzysowej w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. Natomiast zagrożenie interpretowane jest jako możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowej. Kierownicy jednostek organizacyjnych Policji są zobowiązani do realizacji zadań, o których mowa w niniejszym zarządzeniu, zgodnie z właściwością terytorialną i rzeczową. Działania podejmowane w celu wykonania zadań w sytuacjach kryzysowych są realizowane w fazach:

- zapobiegania,
- przygotowania,
- reagowania,
- odbudowy.

W **fazie zapobiegania**<sup>27</sup> są realizowane działania eliminujące lub redukujące prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia lub obniżające skutki jego wystąpienia. Działania kierownika jednostki organizacyjnej Policji w fazie zapobiegania polegają w szczególności na:

- bieżącym analizowaniu sytuacji mogących spowodować zagrożenie;
- udziale w opracowywaniu przez właściwe organy administracji publicznej aktów prawnych, ograniczających możliwość wystąpienia zagrożeń i ich skutków, w szczególności z zakresu planowania zagospodarowania przestrzennego, ochrony przeciwpożarowej, używania i przewozu materiałów niebezpiecznych, organizacji ruchu drogowego;
- egzekwowaniu przestrzegania przepisów wydanych przez właściwe organy administracji publicznej.

<sup>24</sup> Dz. Urz. KGP poz. 73 oraz z 2019 r. poz. 42.

<sup>25</sup> Dz. Urz. KGP poz. 42.

<sup>26</sup> Dz. Urz. KGP poz. 107.

<sup>27</sup> Zarządzenie nr 36 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 listopada 2017 r. w sprawie zadań realizowanych przez Policję w sytuacjach kryzysowych, § 5.

W **fazie przygotowania**<sup>28</sup> są realizowane przedsięwzięcia planistyczne oraz mające na celu zgromadzenie niezbędnych sił i środków. Działania kierownika jednostki organizacyjnej Policji w fazie przygotowania polegają w szczególności na:

- zorganizowaniu stanowiska kierowania i systemów łączności w sposób umożliwiający wykonanie zadań w warunkach zagrożenia oraz zapewniający pełne współdziałanie z właściwymi służbami oraz organami administracji publicznej;
- uczestniczeniu w opracowaniu i aktualizowaniu planów zarządzania kryzysowego właściwych organów administracji publicznej;
- przygotowaniu do alarmowania stanów osobowych podległej jednostki organizacyjnej Policji;
- gromadzeniu danych o siłach i środkach Policji;
- doposażeniu jednostki organizacyjnej Policji w sprzęt i środki niezbędne do działań w fazie reagowania;
- organizowaniu doskonalenia lokalnego, w tym ćwiczeń i treningów oraz udziale w przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych przez inne służby i organy administracji publicznej.

Kierownik jednostki organizacyjnej Policji występuje z wnioskiem do właściwych w ich gestii organów administracji państwowej i/lub samorządowej o przekazanie kopii planu zarządzania kryzysowego. Kopia planu przechowywana jest w jednostce organizacyjnej Policji, w komórce właściwej do spraw sztabowych.

W **fazie reagowania**<sup>29</sup> są realizowane zadania mające na celu przywrócenie bezpieczeństwa i porządku publicznego, dostarczenie pomocy poszkodowanym oraz ograniczenie strat. W zależności od przewidywanych zagrożeń, kierownik jednostki organizacyjnej Policji określa formę działań policyjnych.

W fazie reagowania działania realizowane są w trzech zakresach:

- alarmowania i ostrzegania o zagrożeniach;
- działań porządkowych;
- działań ratowniczych.

**W zakresie alarmowania i ostrzegania o zagrożeniach** kierownicy jednostek organizacyjnych Policji zapewniają w szczególności wykonywanie następujących zadań:

- przekazywanie informacji i komunikatów o zagrożeniach poprzez policyjne systemy łączności oraz inne urządzenia techniczne;
- uzyskiwanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji o zaistniałej sytuacji kryzysowej na potrzeby kierowania, dowodzenia i współdziałania;
- udostępnianie policyjnych systemów i środków łączności innym organom i służbom ratowniczym na potrzeby kierowania działaniami tych organów i służb, w szczególności w celu przekazywania informacji o zagrożeniach albo przeciwdziałania sytuacji kryzysowej, przy czym udostępnianie systemów i środków łączności następuje z zachowaniem zasady, że są one obsługiwane przez funkcjonariuszy lub pracowników Policji.

<sup>28</sup> Tamże, § 6.

<sup>29</sup> Tamże, § 7.



**W zakresie działań porządkowych** kierownicy jednostek organizacyjnych Policji zapewniają w szczególności wykonywanie następujących zadań:

- zapewnienie drożności dróg dojazdowych dla podmiotów uczestniczących w działaniach;
- organizowanie objazdów rejonów zagrożonych oraz informowanie o objazdach;
- ochronę porządku w miejscach pracy ekip ratowniczych oraz zabezpieczanie miejsc mogących stanowić dodatkowe zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi;
- niedopuszczanie do tworzenia się zbiegowisk i zapobieganie objawom paniki;
- egzekwowanie przestrzegania przepisów i poleceń kierujących działaniami ratowniczymi;
- pilotowanie kolumn transportu służb ratowniczych oraz pojazdów transportujących rannych w przypadku wystąpienia utrudnień w ich przemieszczaniu;
- informowanie ludności o kierunkach, odległościach, sposobie dojścia lub dojazdu do miejsc zbiórek do ewakuacji;
- kierowanie ruchem na drogach przemieszczania się ewakuowanej ludności i w zależności od potrzeb pilotowanie kolumn pojazdów z ewakuowanymi;
- zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego, m.in.: w rejonie działania służb ratowniczych, miejscach dekontaminacji, punktach medycznych, punktach zbiórek poszkodowanych;
- ochrona pozostawionego mienia;
- ochrona miejsc przechowywania mienia porzuconego i ewakuowanego oraz punktów pomocy humanitarnej;
- przeszukiwanie terenu w celu zebrania, oznaczenia i zdeponowania porzuconego mienia;
- uzyskiwanie i przekazywanie informacji o miejscach pomocy medycznej i miejscach przechowywania mienia.

**W zakresie działań ratowniczych** kierownicy jednostek organizacyjnych Policji zapewniają w szczególności wykonanie następujących zadań:

- pomoc w ewakuacji osób poszkodowanych;
- udzielanie pierwszej pomocy przedmedycznej poszkodowanym;
- udostępnianie policyjnych obiektów na potrzeby kierowania działaniami ratowniczymi;
- udział w pracach zabezpieczających urządzenia techniczne lub w tworzeniu umocnień w sytuacji bezpośredniej eskalacji zagrożenia, gdy siły i środki podmiotów odpowiedzialnych za te prace są niewystarczające lub ich nie ma, a zaniechanie spowoduje powiększenie szkód.

W fazie reagowania kierownicy jednostek organizacyjnych Policji zapewniają wykonanie zadań w sytuacjach kryzysowych, które są określone w procedurach stanowiących załączniki do zarządzenia nr 36:

- Działania Policji w przypadku groźby zaistnienia lub zaistnienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym – załącznik nr 1;
- Działania Policji w przypadku uzyskania informacji o podłożeniu urządzenia wybuchowego – załącznik nr 2;
- Działania Policji w przypadku zajęcia obiektu z przetrzymywaniem zakładników – załącznik nr 3;
- Działania Policji w przypadku porwania środka transportu z przetrzymywaniem zakładników – załącznik nr 4;
- Działania Policji w przypadku uzyskania informacji o osobie posiadającej broń lub inne niebezpieczne narzędzie, której działanie zmierza do pozbawienia życia lub zdrowia wielu osób w miejscu publicznym (aktywny strzelec, amok) – załącznik nr 5;
- Działania Policji w przypadku ujawnienia niezidentyfikowanej przesyłki – załącznik nr 6;
- Działania Policji w przypadku ujawnienia materiałów, urządzeń wybuchowych, w tym z zastosowaniem środków chemicznych, biologicznych, radiologicznych, nuklearnych (CBRN) oraz amunicji szczególnie niebezpiecznej – załącznik nr 7;
- Działania Policji w przypadku okupacji i blokady obiektów – załącznik nr 8;

- Działania Policji w przypadku blokady szlaku komunikacyjnego – drogowego – załącznik nr 9;
- Działania Policji w przypadku blokady szlaku komunikacyjnego – kolejowego – załącznik nr 10;
- Działania Policji w przypadku przedłużającego się braku dostaw paliw i energii elektrycznej – załącznik nr 11;
- Działania Policji w przypadku zakłócenia w funkcjonowaniu użytkowanych systemów teleinformatycznych – załącznik nr 12;
- Działania Policji w przypadku wystąpienia pożaru – załącznik nr 13;
- Działania Policji w przypadku wystąpienia powodzi – załącznik nr 14;
- Działania Policji w przypadku katastrofy budowlanej – załącznik nr 15;
- Działania Policji w przypadku katastrofy statku powietrznego – załącznik nr 16;
- Działania Policji w przypadku uwolnienia niebezpiecznej substancji chemicznej – załącznik nr 17;
- Działania Policji w przypadku wystąpienia niebezpiecznych zjawisk atmosferycznych (m.in.: intensywne opady, silne mrozy, susze, huragany) – załącznik nr 18;
- Działania Policji w przypadku wystąpienia osuwiska – załącznik nr 19;
- Działania Policji w przypadku nasilonego nielegalnego przekraczania granicy Polski – załącznik nr 20;
- Działania Policji w przypadku masowej migracji cudzoziemców na teren Polski – załącznik nr 21;
- Działania Policji w przypadku zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej Służby Więziennej – załącznik nr 22;
- Działania Policji w warunkach zagrożenia wystąpienia lub zwalczania choroby zakaźnej ludzi, zwierząt lub roślin – załącznik nr 23;
- Działania Policji w przypadku skażenia biologicznego – załącznik nr 24;
- Działania Policji w przypadku zdarzenia radiacyjnego – załącznik nr 25.

Celem usprawnienia realizowanych czynności wprowadza się procedury pomocnicze:

- Wykorzystanie statków powietrznych Lotnictwa Policji – załącznik nr 26;
- Działania Policji w przypadku przedłużających się działań – załącznik nr 27.

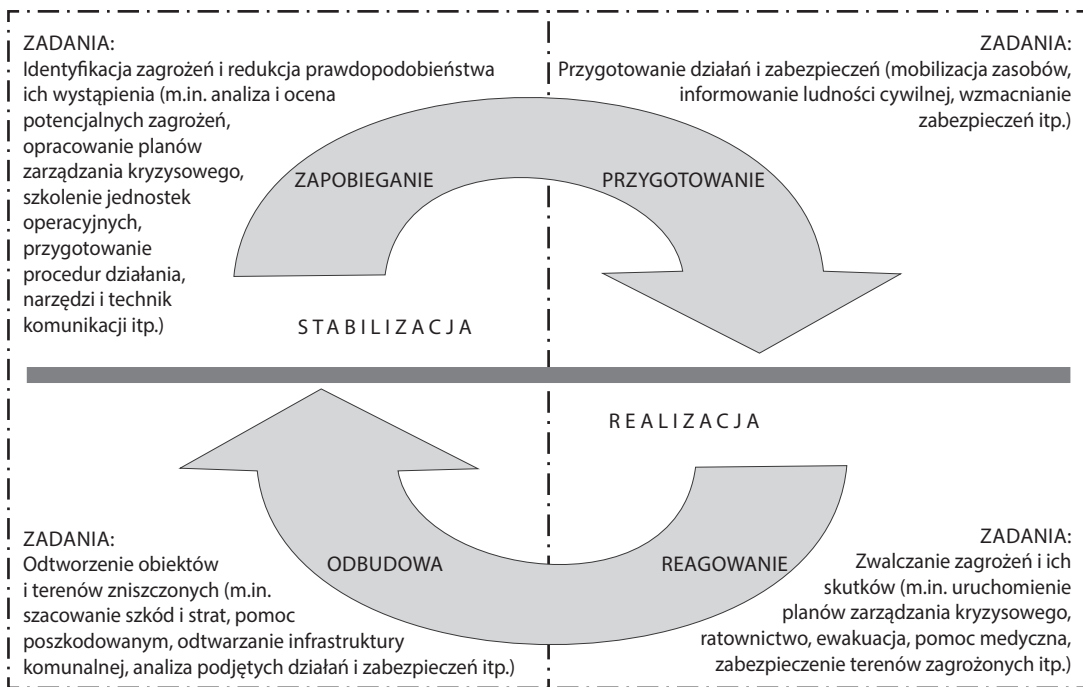
Dowodzący działaniami zobowiązany jest nosić kamizelkę ostrzegawczą z elementami odbłaskowymi z napisem „POLICJA DOWÓDCA”.

W **fazie odbudowy**<sup>30</sup> są realizowane przedsięwzięcia zmierzające do przywrócenia stanu istniejącego przed zagrożeniem. Działania kierownika jednostki organizacyjnej Policji podejmowane w fazie odbudowy polegają w szczególności na:

- zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego w rejonie, w którym realizowane są działania;
- zorganizowaniu ruchu osób i pojazdów, w tym umożliwiającego swobodne dotarcie właściwych służb do miejsc likwidowania szkód;
- ochronę miejsc dystrybucji środków pomocy humanitarnej;
- udzielanie informacji o miejscach: pobytu poszkodowanych, przechowywanego i zabezpieczonego mienia oraz aktualnym stanie zagrożenia;
- wykonywaniu czynności dochodzeniowo-śledczych w związku z zaistniałym zagrożeniem;
- odtworzeniu gotowości jednostki organizacyjnej Policji do działań;
- wprowadzeniu nowych rozwiązań w prowadzonych działaniach oraz uwzględnieniu ich w procesie szkolenia.

Działania podmiotów w fazach zarządzania kryzysowego (w tym Policji) to proces, który przedstawia rysunek 2.

<sup>30</sup> Tamże, § 8.



**Rysunek 2. Fazy i zadania zarządzania kryzysowego**

Źródło: K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 70/2014, s. 428.

# 4.

## FUNKCJE DOWODZENIA I KOMPETENCJE DOWÓDCZE W POLICJI

Kompetencje w definicji zawartej w *Leksykonie wiedzy wojskowej* wydają się najbardziej współmierne w zakresie definiowania kompetencji również w formacji Policji, bowiem (...) *odnosząc się do kompetencji, uznaje się, że jest to całokształt uprawnień i odpowiedzialności wynikających z obowiązków osób zajmujących stanowiska. Kompetencje, które przysługują dowódcom, określają regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywno-prawne oraz ustalone przez wyższych przełożonych zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności*<sup>31</sup>.

Prowadząc rozważania w zakresie kompetencji, konieczny do wzięcia pod uwagę jest kontekst prowadzonych działań, które są specyficzne dla określonych sytuacji i powinny być analizowane w kontekście danej organizacji. W organizacji hierarchicznej należy podkreślić, iż dowodzący działaniami Policji prezentują umiejętności i postawy, takie jak: gotowość ciągłego doskonalenia, elastyczność w dostosowaniu się do zmiennych warunków funkcjonowania organizacji, jak i zmiennych warunków otoczenia, dostrzeganie potrzeb i możliwości zmian i rozwoju.

Dowódca (wynika to ze struktury hierarchicznej formacji), podejmując decyzje, musi być świadom jednostkowej odpowiedzialności za podejmowane decyzje. W związku z tym, pożądaną cechą, jak i umiejętnością jest panowanie nad występującym stresem i napięciami. Pozytywne nastawienie i wiara w powodzenie prowadzonych działań, także w sytuacjach trudnych – sytuacjach szczególnych (sytuacjach kryzysowych). Dowodzący powinien być świadom zagrożenia oraz zależności, na które zwraca uwagę M. Gladwell, tzn. przywódcy coraz częściej starają się wiedzieć wszystko i te starania pozbawiają ich swobody<sup>32</sup>. Jest to cecha wynikająca z chęci sprawowania kontroli i decydowania o wszystkim, a to nie jest możliwe. Niemożność takiego przywództwa i dowodzenia wynikają z naturalnych ograniczeń, takich jak: fizyczne, psychiczne, logistyczne, komunikacyjne i inne zmienne.

Dowodzenie w sytuacjach kryzysowych to umiejętność działania pod presją czasu i podejmowania optymalnych decyzji. Współczynnik doświadczenia, które posiada decydent, jest niezmiernie istotny, ponieważ w parze z doświadczeniem idzie tak zwany współczynnik wiedzy cichej<sup>33</sup>. Wiedza cicha jest indywidualnym zasobem jednostki zgromadzonym w drodze doświadczeń i wynika z prywatnych osądów i intuicji. Zasoby tej wiedzy wpływają na proces poznawczy decydenta i zwiększają skłonność do akceptowania ryzyka towarzyszącego podejmowanym decyzjom<sup>34</sup>. Niewątpliwie jest to cecha niezastąpiona

<sup>31</sup> *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 173.

<sup>32</sup> M. Gladwell, *Błysk! Potęga przeczucia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2007, s. 138.

<sup>33</sup> A. Piotrowska, *Wiedza jawna i niejawną jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 5.

<sup>34</sup> W.H. Agor, *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 149; B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 127.

w sytuacji dynamicznej, gdy zbędna zwłoka czasowa na konsultację ze sztabem groziłaby utratą życia lub zdrowia podległych funkcjonariuszy lub osób cywilnych.

Dowódcy winni charakteryzować się także intuicją w działaniu. Autorytety dowódcze wymieniają intuicję jako element wykorzystywany w sytuacji, w której ilościowe dane są niedostępne do podjęcia decyzji pod presją czasu. Dowodzący zatem dokonują analiz sytuacji, wykorzystując swoją intuicję, zarówno na etapie oceny sytuacji, jak i na etapie generowania rozwiązań<sup>35</sup>. *Intuicja jest najczęściej wykorzystywana w sytuacjach deficytu informacyjnego. Podejmowanie decyzji w takich okolicznościach w naturalny sposób implikuje ryzyko*<sup>36</sup>. Odnoszą się do działań Policji realizowanych w dotychczasowo przyjętych metodach i formach, można przypisać im również prawidłowość, o której mówi W.H. Agor: *istnieją pewne okoliczności i sytuacje, w których odwołanie się do intuicji stanowi najbardziej przydatną albo wręcz jedyną podstawę podejmowania decyzji (na przykład na najwyższym szczeblu zarządzania, podczas kryzysów, w przypadku nagłych zmian i tam, gdzie liczba faktów jest ograniczona)*<sup>37</sup>. *Podkreśla on również, że jednocześnie podstawę działania w sytuacjach kryzysowych stanowi zaufanie i wiarygodność będące wartościami, które trzeba chronić*<sup>38</sup>.

Dowódca musi mieć na uwadze następstwa decyzji i ich rezultaty dla samego decydenta, funkcjonariuszy mu podległych, a w głównej mierze dla osób, których te decyzje będą dotyczyły. Dowodzący musi posiadać odpowiednie umiejętności i kwalifikacje. Umocowanie prawne dowodzącego nadaje mu prawo do wydawania poleceń swoim podwładnym. Podejmowanie decyzji w wielu zróżnicowanych sytuacjach, obarczone często deficytem czasowym, wymaga od dowodzącego opanowania, spokoju, a także trzeźwości umysłu. Cechą doświadczonych dowódców jest podejmowanie dobrych decyzji również pod presją czasu<sup>39</sup>. Musi on wyróżniać się inteligencją oraz doświadczeniem, które dadzą możliwość zauważenia zagrożeń i podjęcia odpowiednich decyzji umożliwiających ograniczenie ryzyka<sup>40</sup>. Dzięki doświadczeniu możliwe jest lepsze dostrzeżenie problemów oraz pojawiających się możliwości i szans<sup>41</sup>. W trakcie działań policyjnych w związku ze zdarzeniami kryzysowymi na poziomie operacji lub akcji policyjnej (szczególnie podczas zabezpieczenia imprez masowych), może dochodzić do zakłóceń porządku publicznego oraz zagrożenia dla zdrowia i życia uczestników i osób postronnych. Nakłada to na strukturę dowódczo-sztabową formacji konieczność wielowariantowego przygotowania się do realizacji swoich zadań ustawowych. Poziom skuteczności i realizacji określonych scenariuszy jest determinowany dowodzeniem siłami i środkami Policji. Na mocy zarządzenia 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, dowodzenie definiowane jest jako *ukierunkowana działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem czynności do wykonania i nadzorem nad ich przebiegiem*<sup>42</sup>. Dowodzący musi posiadać jednocześnie umiejętności i prawnie usankcjono-

<sup>35</sup> M. Gladwell, *Błysk! Potęgą przeczucia*, s. 138; *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Kraków 1998, s. 149.

<sup>36</sup> *Encyklopedia zarządzania. Intuicja w organizacji*, s. 155.

<sup>37</sup> *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, s. 149; zob. też B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2006, s. 127.

<sup>38</sup> U. Podraza, *Kryzysowe public relations*, Difin, Warszawa 2009, s. 9.

<sup>39</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2014, s. 111–117.

<sup>40</sup> G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji. Dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów*, Onepress, Gliwice 2010, s. 149.

<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> 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, § 2.

nowane kwalifikacje przełożone na prawo do wydawania wiążących poleceń i rozkazów podwładnym. Sytuacje nie zawsze są odzwierciedlone w wariancie działań, tzn. nie da się wszystkiego przewidzieć. Bardzo często dochodzi do sytuacji, że czasu na podjęcie decyzji nie ma, a dowódca musi wykazywać się opanowaniem i zdecydować szybko, bez zbędnej zwłoki. Słusznie zauważa J. Struniawski, że cechą doświadczonych dowódców jest podejmowanie dobrych decyzji również pod presją czasu<sup>43</sup>. Dowodzący winien łączyć w sobie inteligencję wraz z doświadczeniem. Ma to na celu wywołać skutek w postaci zauważenia zagrożeń i podjęcia odpowiednich decyzji umożliwiających ograniczenie ryzyka<sup>44</sup>. Zbiór doświadczeń ułatwia dostrzeżenie problemów, możliwości i szans<sup>45</sup>.

Przyjęty styl dowodzenia jest indywidualną decyzją dowodzącego. W oparciu o styl dowodzenia dowodzący oddziałuje na swoich podwładnych. W Policji J. Struniawski wyróżnia **dwie podstawowe style dowodzenia**<sup>46</sup>:

- **styl autokratyczny** – decyzję podejmuje jedna osoba, podstawą kierowania grupą są polecenia służbowe, podwładni pozbawieni są swobody, a w kontaktach z przełożonym panuje duży dystans; znaczenie w tym stylu odgrywa kontrola i koordynacja; dowódca decyzję podejmuje sam, przez co podwładni nie mają żadnej swobody; pozbawieni są możliwości wprowadzania własnych pomysłów, gdyż to dowódca narzuca im sposób wykonywania zadań, decydując o najdrobniejszych szczegółach; styl ten nastawia się na zadania, a nie na ludzi; wpływa on negatywnie na podwładnych, ograniczając ich zaangażowanie oraz inwencję twórczą, nie stwarza im możliwości pełnego zastosowania posiadanej wiedzy oraz zdobytych wcześniej umiejętności. Zaletą tego stylu jest szybki czas podejmowania decyzji, panowanie nad całością działań i sprawna ich koordynacja; kierownik nie musi posiadać żadnych zdolności interpersonalnych;
- **styl demokratyczny** – jego cechą są otwarte relacje typu podwładny a przełożony; kierownik dba o dobre stosunki w grupie, jest otwarty, ugodowy, zachęca podwładnych do podejmowania decyzji, okazuje zaufanie; tak więc styl ten nastawiony jest na ludzi, a w procesie kierowania uwzględnia się udział wszystkich podmiotów zaangażowanych w działania; dowódca w małym stopniu ingeruje w prace swoich podwładnych, nadzoruje ich w ograniczonym zakresie, przez co podwładni w wykonywaniu zadań wykazać mogą się samodzielnością i samokontrolą; w ten sposób podwładni również angażują się i identyfikują z organizacją, a także istnieje u nich poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania; wadą stylu demokratycznego jest możliwość wystąpienia chaosu w przypadku działań wymagających koordynacji dowódcy oraz wydłużenie czasu niezbędnego do podjęcia decyzji.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się również następujące **odmiany stylu**<sup>47</sup>:

- **styl perswazyjny** – dowódca podejmuje decyzje sam, ma jednak potrzebę przekonania do nich swoich podwładnych;
- **styl konsultujący** – dowódca przed podjęciem decyzji zasięga rady swoich podwładnych;
- **styl partycypacyjny** – decyzje podejmuje się na zasadzie współpracy przełożony – podwładny, sposoby działania opracowywane są wspólnie;
- **styl nieingerujący** – podwładni mają dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań, przełożony żadnych decyzji nie podejmuje sam;
- **styl instruktazowy** – podwładny odpowiada jedynie za sposób działania, a nie za wynik;

<sup>43</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2014, s. 111–117.

<sup>44</sup> G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji. Dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów*, s. 50–52.

<sup>45</sup> Tamże, s. 149.

<sup>46</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, s. 119–123.

<sup>47</sup> Tamże, s. 121.

- **styl zadaniowy** – nie jest ważny sposób wykonania zadania, lecz jego wynik; przełożony jest dla podwładnego doradcą;
- **styl delegujący** – przełożony określa jedynie cel i kontroluje tylko efekty działania, nie ingerując tym samym w realizację zadań.

Proces zarządzania organizacją hierarchiczną w ujęciu odpowiedzialności dowodzącego za działania własne i/ oraz zadania podwładnych wymaga uwzględniania czynności z zakresu funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania<sup>48</sup>.

Planowanie w ujęciu policyjnym polega na określeniu na przykładzie wariantów działania rozwiązań w zakresie osiągnięcia zamierzonego celu<sup>49</sup>. Działania układane są w czasie w formie harmonogramu<sup>50</sup>. Charakteryzując dowodzenie i cele w ujęciu policyjnym, możemy dokonać następującego podziału:

- **cele strategiczne** – wyznaczają one kierunki działania organizacji<sup>51</sup>, cele strategiczne opracowuje naczelną kadra dowódcza (kierownictwo); w przypadku akcji i operacji celem strategicznym wynikającym z zadań ustawowych zawsze jest ochrona życia, zdrowia i mienia oraz zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego<sup>52</sup>;
- **cele taktyczne** – cele zorientowane na osiągnięcie celów strategicznych;
- **cele operacyjne** – to cele, które pomagają w kontroli osiągniętych wyników<sup>53</sup>.

Analiza zagrożeń i prognozy wariantów działań są stałym elementem w planowaniu. J. Struniawski podkreśla, iż osiągnięte w ich wyniku wnioski mają zasadniczy wpływ na organizację i dalszą pracę dowódcztwa, a błędy popełnione na tym etapie mogą skutkować niewykonaniem zadania – oceny i analizy dokonuje sztab dowódcy operacji<sup>54</sup>.

Organizowanie w dowodzeniu sprowadza się do podziału zadań i pracy w oparciu o kompetencje i właściwość hierarchiczną formacji w zakresie podejmowania decyzji. Organizowanie sprowadza się do zapewnienia systemu łączności, który warunkuje sprawne przepływy informacji na poziomie dowódczo-sztabowym. Informacja dalej przekazywana jest dowódcom niższych szczebli<sup>55</sup>.

Motywowanie podwładnych do wykonywania zadań w sposób niewadliwy jest umiejętnością z punktu widzenia każdej organizacji. Dowódca motywuje swoich podwładnych, ponieważ to właśnie za ich pośrednictwem, podobnie jak menadżer w środowisku cywilnym, realizuje swoje zadania<sup>56</sup>. J. Struniawski zwraca uwagę na narzędzia służące do motywowania, awans, wzrost wynagrodzenia, premia oraz środki represji, np. nagana, brak awansu, degradacja, czy utrata pracy<sup>57</sup>.

Kontrola jest funkcją wpisaną w funkcjonowanie struktury hierarchicznej, jest odzwierciedleniem uprawomocnionej władzy dowódcy nad poczynaniami podwładnego. Kontrola ma na celu koordynację konkretnych czynności, ujawnienie i eliminację nieprawidłowości celem poprawienia jakości, jak i eliminację błędów w przyszłości. Kontrola ma na celu sprawdzenie ergonomii, tzn. czy siły, środki oraz metody wykorzystano właściwie i zgodnie z przeznaczeniem. W praktyce kontrola dowódcy podlega

<sup>48</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 39.

<sup>49</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 248.

<sup>50</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, s. 125.

<sup>51</sup> T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie w organizacji*, AON, Warszawa 2003, s. 18.

<sup>52</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, s. 126.

<sup>53</sup> T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie w organizacji*, s. 18–19.

<sup>54</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, s. 127–128.

<sup>55</sup> Tamże, s. 128–129.

<sup>56</sup> E. Bombiak, *Efektywność kierownika w systemie motywowania*, w: *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, red. J. Michniak, AON, Warszawa 2005, s. 107.

<sup>57</sup> J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, s. 129–131.



intensyfikacji na poziomie przygotowania i planowania działań oraz samej realizacji działań<sup>58</sup>. W przedmiocie dowodzenia operacją i akcją policyjną wyróżnić należy policyjne zasady dowodzenia, takie jak<sup>59</sup>:

- łączenie jednoosobowego dowodzenia z inicjatywą wykonawców – zasada ta dotyczy kompetencji podejmowania na wszystkich szczeblach dowodzenia samodzielnych decyzji, podczas operacji policyjnych dowódca odpowiada za działania podległych sobie sił oraz za pomyślność ich wykonania; zaznaczyć należy jednak, iż przełożony nie ma możliwości samodzielnego wykonania i kontrolowania wszystkich zadań; rozwiązuje on problemy najważniejsze, nie skupia się na drobiazgach oraz informacjach drugorzędnych, dlatego też przekazuje władzę na następny niższy szczebel kierowania; na dowódcy operacji cały czas ciąży odpowiedzialność za jej całość i obowiązek nadzoru nad prowadzonymi działaniami, służy temu prawidłowo opracowany system dowodzenia oraz wymaganie od wszystkich podmiotów realizacji swoich obowiązków, odpowiedzialności i praw;
- ciągłość dowodzenia – zasadę tę realizuje się głównie dzięki wyznaczeniu zastępcy dowódcy, zamiany funkcji w dowództwach, nieprzerwaną łączność; w przypadku jej utraty bardzo ważnym elementem jest informowanie przez przełożonego o swoich zamiarach, tak aby mogli oni działać zgodnie z jego zamierzeniami;
- utrzymanie bezpieczeństwa – realizacji tej zasady towarzyszy wybór przez dowódcę odpowiedniej taktyki działania i rodzaju zastosowanych sił i środków; podkreślenia wymaga, iż zasada ta dotyczy nie tylko policjantów, którzy biorą czynny udział w działaniach, ale również osób postronnych i uczestników, wobec których są one podejmowane;
- wykorzystanie elementów wiedzy psychologicznej – ważnym elementem w tej zasadzie jest rozpoznanie psychologicznych uwarunkowań postępowania ludzi w sytuacjach kryzysowych (szczególnie trudnych, traumatycznych); działania Policji w sytuacjach kryzysowych, począwszy od interwencji, zabezpieczenia prewencyjnego, akcji i operacji, działaniu funkcjonariuszy i kadry dowódczej powinny przyświecać zasady takie, jak:
  - zasada przewagi – rozumiana jako psychologiczne oraz fizyczne (ilościowe) uzyskanie przewagi nad osobami, które naruszają porządek prawny; przewagę uzyskuje się poprzez taktyczne rozmieszczenie sił policyjnych w stosunku do osób;
  - zasada praworządności – rozumiana jako poszanowanie przez funkcjonariuszy przepisów prawa, praw człowieka na poziomie odpraw i szkoleń, planowania działania, jak i podczas realizacji czynności faktycznie;
  - zasada gradacji środków oddziaływania – zasada ta wpisuje się w metodę i formę działania opartą na właściwej taktyce przy wykorzystaniu adekwatnych sił i środków, w tym środków przymusu bezpośredniego (ŚPB); wybór ŚPB zależy od sytuacji i charakteru zdarzenia; w myśl tej zasady szczególnie podczas sytuacji wymagających rozpraszania tłumu agresywnego, ŚPB są używane tak, aby wyrządzić jak najmniej szkód<sup>60</sup>; w formacji policyjnej dowodzenie wymaga elastyczności, szybkości podejmowania decyzji, konsekwencji i stanowczości w działaniu oraz odpowiedniego przygotowania<sup>61</sup>.

Elastyczność dowodzenia – to dostosowanie się do powstających zmiennych, nie zawsze prognozowanych w wariantach działania, planach i procedurach. Elastyczność jest konieczna w reakcji na sytuację często nieprzewidzianą i nagłą.

Szybkość podejmowania decyzji i konsekwencja warunkują natomiast szybkie wyeliminowanie zagrożenia. W oparciu o działania z zakresu zabezpieczenia imprez masowych i zgromadzeń, szybkość polega

<sup>58</sup> Tamże, s. 133.

<sup>59</sup> Tamże, s. 138–143.

<sup>60</sup> Tamże.

<sup>61</sup> Tamże, s. 144.



na reakcji sił Policji względem osób naruszających porządek prawny. Reakcja i podjęte czynności włączają określone konsekwencje prawne.

Przygotowanie to zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji zadań odpowiednio umiejscowionych w czasie i przestrzeni. Przygotowanie w gestii kadry sztabowo-dowódczej, a także zabezpieczenie działań pod względem logistycznym, opieki medycznej i socjalnej<sup>62</sup>.

System dowodzenia ma za zadanie zapewnić normalny tok pełnienia codziennej służby, a podczas działań w sytuacjach kryzysowych zapewnić ciągłość dowodzenia, szczególnie podczas działań przedłużających się w czasie<sup>63</sup>.

Proces dowodzenia wymaga monitoringu zagrożenia oraz analizy i szacowania ryzyka, ujmowanego jako czynnik lub zbiór czynników mogących doprowadzić do niezrealizowania celu. *Decyzje dowodzącego obarczone są ryzykiem. Dzieje się to dlatego, iż efekty każdego działania mogą przynieść negatywne skutki. Decyzje o akceptacji poziomu ryzyka dowódca podejmuje samodzielnie. Jeśli kontynuacja operacji lub przyjęty wariant działania obarczone są zbyt dużym ryzykiem, wówczas dokonuje zmiany lub całkowicie odrzuca sposób realizacji działania<sup>64</sup>.*

Aby zapewnić sprawną formułę dowodzenia i organizacji działań policyjnych wobec zdarzeń szczególnych, konieczne są odpowiednie siły i środki. Sylwetka dowódcy, jego umiejętności, kompetencje i doświadczenie warunkują sukcesywne powodzenie przedsięwzięć.

---

<sup>62</sup> Tamże, s. 145–146.

<sup>63</sup> Tamże, s. 153.

<sup>64</sup> Tamże, s. 162–165.

# 5.

## TAKTYKA W ROZUMIENIU DZIAŁAŃ FORMACJI POLICJI

W obecnym stanie nauki przyjmuje się wiele definicji taktyki, w większości rozpatrywanych przez pryzmat działania sił zbrojnych. W tym ujęciu taktyka ujmowana jest jako: (...) *teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia walki przez pododdziały i związki taktyczne wszystkich rodzajów wojsk i sił zbrojnych*<sup>65</sup>. M. Huzarski traktuje taktykę jako (...) *sztukę, której opanowanie i umiejętne wykorzystanie przez dowódców i oficerów (...), pozwala im na racjonalne wykorzystanie potencjału bojowego do utworzenia przewagi nad przeciwnikiem, zwłaszcza w określonym miejscu i czasie, do osiągnięcia celu walki przy minimalnych stratach własnych*<sup>66</sup>.

W szeroko rozumianej literaturze policyjnej nie dostrzega się rozważań na temat jednoznacznego zdefiniowania pojęcia taktyka. Termin ten definiują w zasadzie jedynie twórcy *Leksykonu policyjnego*, określając taktykę jako (...) *część składową sztuki prowadzenia działań, obejmując teorię i praktykę przygotowania oraz prowadzenia działań przez pododdziały Policji. Przedmiotem badań teorii taktyki jest walka rozpatrywana w aspekcie jej przygotowania i prowadzenia w różnych warunkach, problemy dowodzenia podczas działań Policji i wszechstronne ich zabezpieczenie*<sup>67</sup>. W literaturze można spotkać się z definicjami: taktyka interwencji<sup>68</sup>, taktyka kryminalistyczna i taktyka operacyjna<sup>69</sup> itp. Możemy zatem wskazać taktykę akcji i operacji policyjnej wpisującą w zakres reagowania na zdarzenia i sytuacje kryzysowe.

Z obowiązujących przepisów prawa i wewnętrznych zarządzeń Policji wynika, iż taktyka działań w dowodzeniu to sztuka prowadzenia przyjętych przez Policję form i metod w oparciu o zweryfikowaną empirycznie teorię i praktykę organizowania i stosowania całokształtu sił i środków w ramach prowadzonych szczególnie na poziomie akcji lub operacji policyjnych w celu osiągnięcia określonego i pożądanego poziomu bezpieczeństwa publicznego.

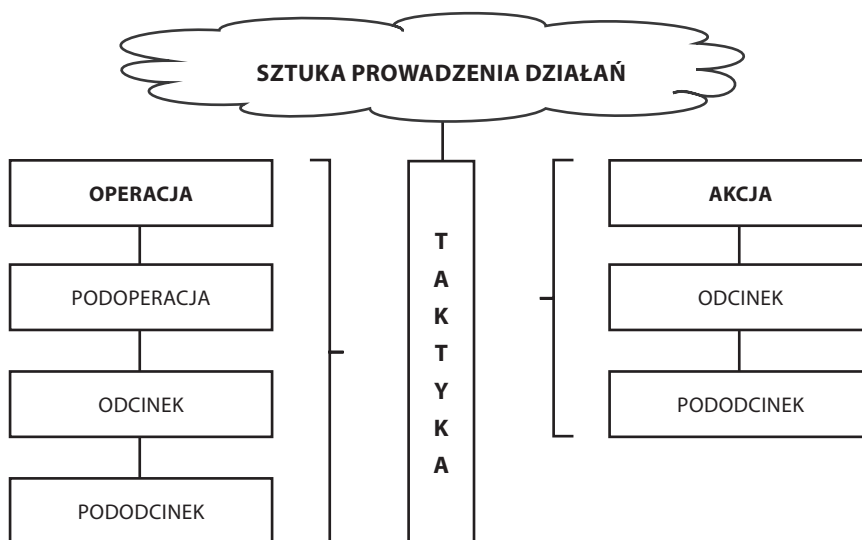
<sup>65</sup> *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 449.

<sup>66</sup> A. Polak, J. Joniak, *Sztuka wojenna*, AON, Warszawa 2010, s. 102.

<sup>67</sup> *Leksykon policyjny*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2001, s. 338.

<sup>68</sup> Tamże.

<sup>69</sup> Określanej jako dział kryminalistyki, który zajmuje się „(...) rozpoznawaniem zagrożeń przestępstwami, środowisk przestępczych oraz stosowanych metod i środków popełniania przestępstw (...) metod, środków i organizacji działalności wykrywczej”, w: S. Pikulski, *Podstawowe zagadnienia taktyki kryminalistycznej*, Temida 2, Białystok 1997, s. 20.



**Rysunek 3. Umieszczenie sztuki prowadzenia działań oraz taktyki w ujęciu policyjnym na przykładzie akcji i operacji policyjnej.**

Źródło: 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.

W ramach operacji prowadzi się podoperacje ukierunkowane na realizację głównego celu operacji. Natomiast dopuszcza się podział akcji na odcinki ukierunkowane na realizację głównego celu akcji, odcinka na pododcinki ukierunkowane na realizację celu odcinka.

Dla pełnego zrozumienia powyższej problematyki i towarzyszącej jej terminologii konieczne jest zapoznanie się z zarządzeniem 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 (załącznik nr 1).

---

## ZAKOŃCZENIE

Wszystkie materiały wykorzystane w niniejszej publikacji są powszechnie dostępne, w szerszym ujęciu stanowią źródła w zakresie pogłębiania tematu. Publikacja natomiast stanowi próbę usystematyzowania pojęć z zakresu dowodzenia i zarządzania kryzowego w ujęciu policyjnym dla słuchaczy szkolenia podstawowego, policjantów adaptacji zawodowej oraz funkcjonariuszy na poziomie dowódcy drużyny czy plutonu.

Faktem jest, iż działania Policji budzą najwięcej kontrowersji w społeczeństwie i nierzadko poddawane są bardzo wnikliwej ocenie społecznej. Wobec tego faktu ważne jest, aby funkcjonariusze bez względu na zajmowane stanowiska i pełnioną funkcję dysponowali usystematyzowaną wiedzą z zakresu metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi.

W opracowaniu przybliżono problematykę taktyki i dowodzenia oddziałów prewencji. Natomiast nie ulega wątpliwości, iż nie można scharakteryzować jej w kategorii jednego rozwiązania, stosowanego niezależnie od zaistniałej sytuacji. Policja, realizując zadania ustawowe i wychodząc naprzeciw wyzwaniom i zagrożeniom, nie funkcjonuje w próżni. Rozwiązania organizacyjno-proceduralne podlegają zmianom i udoskonaleniom, a ostatecznie są unifikowane dla całej formacji. Problematyka dowodzenia podczas sytuacji szczególnych składa się na konglomerat procedur i sposobów postępowania. W ocenie racjonalności i efektywności stosowanej taktyki trudno o jednoznaczną opinię. Zmienność uwarunkowań wpływających na jej dobór i zastosowanie powoduje, że jej ewaluacja może być prawidłowo zastosowana jedynie w odniesieniu do określonego zdarzenia i okoliczności z nim związanych. Niewątpliwie, mając na uwadze liczbę przedsięwzięć będących w gestii Policji w oparciu o dotychczasową formę prawno-organizacyjną sukcesywnie przeprowadzanych na poziomie zabezpieczenia doraźnego, zabezpieczenia prewencyjnego, akcji policyjnej i operacji policyjnej, należy stwierdzić, iż rozwiązania te są skuteczne.

## 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

Na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2020 r. poz. 360 i 956) zarządza się, co następuje:

#### Rozdział 1 Przepisy ogólne

##### § 1.

1. Zarządzenie określa:

- 1) formy przygotowania i realizacji działań policyjnych;
- 2) tryb zarządzania form działań policyjnych;
- 3) tryb powoływania sztabu i jego podstawowe zadania;
- 4) zasady opracowywania planu działania dowódcy akcji policyjnej lub operacji policyjnej;
- 5) sposób organizacji działań w trybie natychmiastowym;
- 6) tryb powoływania i zakres zadań nieetatowego zespołu koordynującego proces przygotowania działań;
- 7) tryb powoływania i funkcjonowania centrum operacyjnego komendanta wojewódzkiego Policji;
- 8) zasady opracowywania planu przedsięwzięć.

2. Przepisy zarządzenia dotyczące komendantów wojewódzkich Policji odnoszą się również do Komendanta Stołecznego Policji i Komendanta Centralnego Biura Śledczego Policji, a przepisy dotyczące komendantów powiatowych Policji do komendantów miejskich i rejonowych Policji.

##### § 2.

1. Użyte w zarządzeniu określenia oznaczają:

- 1) akcja policyjna – zespół przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych polegających na wykonywaniu zadań służbowych przez siły podległe komendantowi wojewódzkiemu Policji lub komendantowi powiatowemu Policji właściwemu terytorialnie do miejsca wystąpienia zda-

## Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji

---

rzeń szczególnych, do prowadzenia których może być wymagane użycie przydzielonych sił wsparcia, w celu przeciwdziałania lub likwidacji tym zdarzeniom, gdy z posiadanych informacji wynika wysokie i przewidywalne ryzyko ich wystąpienia, a podjęcie skutecznych działań nie wymaga zastosowania działań kontrterrorystycznych;

- 2) analiza zagrożeń – informacja zawierająca wynik procesu rozpoznania i oceny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń szczególnych, a także ich następstw sporządzona przez komórkę organizacyjną właściwą do spraw kryminalnych na potrzeby akcji policyjnej lub operacji policyjnej;
- 3) dowodzenie – ukierunkowana działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem czynności do wykonania i nadzorem nad ich przebiegiem;
- 4) dowódca akcji – komendant wojewódzki Policji, komendant powiatowy Policji lub ich zastępcy, a także posiadający przeszkolenie w zakresie dowodzenia wyznaczony komendant komisariatu Policji, kierownik komórki organizacyjnej Policji służby prewencyjnej lub służby kryminalnej;
- 5) dowódca operacji – Komendant Główny Policji, komendant wojewódzki Policji lub ich zastępcy;
- 6) dowódca podoperacji kontrterrorystycznej – dowódca jednostki organizacyjnej Policji służby kontrterrorystycznej lub jego zastępca lub posiadający przeszkolenie w zakresie dowodzenia działaniami kontrterrorystycznymi wyznaczony policjant w korpusie oficerów;
- 7) dowódca zabezpieczenia doraźnego – wyznaczony policjant z jednostki organizacyjnej Policji właściwej terytorialnie do miejsca zdarzeń szczególnych;
- 8) dowódca zabezpieczenia prewencyjnego – kierownik jednostki organizacyjnej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych lub wyznaczony przez niego policjant;
- 9) działania kontrterrorystyczne – działania, o których mowa w art. 2 pkt 2 ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 796);
- 10) operacja policyjna – zespół przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych polegających na wykonywaniu zadań służbowych przez siły przynależne do różnych rodzajów służb Policji, w celu przeciwdziałania lub likwidacji zdarzeniom szczególnym, gdy z posiadanych informacji wynika wysokie i przewidywalne ryzyko ich wystąpienia;
- 11) plan działania dowódcy – dokument określający cele i organizację działań policyjnych, rodzaj i sposób wykonywania szczegółowych zadań, planowane do działań siły i środki Policji oraz określający podległość służbową oraz zasady współdziałania i koordynacji w trakcie działań;
- 12) przydzielone siły wsparcia – siły pododdziałów prewencji Policji, policjantów służby prewencyjnej lub policjantów służby kryminalnej spoza potencjału komendy wojewódzkiej Policji właściwej terytorialnie do miejsca zdarzeń szczególnych, przydzielone do dyspozycji dowódcy akcji lub operacji na każdym etapie działań;
- 13) siły będące aktualnie w dyspozycji komendy powiatowej Policji – policjanci ze stanu komendy powiatowej Policji lub policjanci spoza potencjału tej jednostki organizacyjnej Policji, w tym ze stanu pododdziałów prewencji Policji przydzieleni przez komendanta wojewódzkiego Policji do dyspozycji komendanta powiatowego Policji;
- 14) struktura organizacyjna działań policyjnych – układ i wzajemne zależności pomiędzy powołanymi stanowiskami i zespołami, ujęty w ścisłe ramy organizacyjne, wskazujący hierarchię oraz specjalizację zadań służbowych w ramach prowadzonych działań policyjnych;
- 15) szef sztabu – kierownik komórki organizacyjnej Policji właściwej do spraw sztabowych, jego zastępca lub posiadający przeszkolenie w zakresie sztabowym wyznaczony policjant;
- 16) sztab – zespół powołany decyzją o zarządzeniu akcji lub operacji przez właściwego kierownika jednostki organizacyjnej Policji, w celu wspomagania dowodzenia w szczególności w zakresie przygotowania, planowania i realizacji działań policyjnych;

- 17) zabezpieczenie doraźne – wykonywanie zadań służbowych przez siły będące aktualnie w dyspozycji komendy powiatowej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych w celu przeciwdziałania tym zdarzeniom lub ich likwidacji, gdy z posiadanych informacji wynika bardzo niskie ryzyko ich wystąpienia, a podjęcie skutecznych działań nie wymaga zastosowania działań taktycznych pododdziałów Policji w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa lub naruszenia porządku publicznego;
  - 18) zabezpieczenie prewencyjne – zespół przedsięwzięć organizacyjnych polegających na wykonywaniu zadań służbowych przez siły będące aktualnie w dyspozycji komendy powiatowej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych w celu przeciwdziałania tym zdarzeniom lub ich likwidacji, gdy z posiadanych informacji wynika zwiększone ryzyko ich wystąpienia, a podjęcie skutecznych działań nie wymaga zastosowania działań taktycznych pododdziałów Policji w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa lub naruszenia porządku publicznego;
  - 19) zastępca dowódcy akcji – zastępca komendanta wojewódzkiego Policji, komendant powiatowy Policji, komendant komisariatu Policji lub ich zastępcy, a także posiadający przeszkolenie w zakresie dowodzenia wyznaczony policjant;
  - 20) zastępca dowódcy akcji do spraw taktyki działań – dowódca oddziału prewencji Policji lub jego zastępcy, dowódca samodzielnego pododdziału prewencji Policji lub jego zastępcy, pomocnik dowódcy oddziału prewencji Policji, dowódca nieetatowego oddziału prewencji Policji lub jego zastępcy, dowódca nieetatowego pododdziału prewencji Policji lub jego zastępcy, dowódca kompanii lub jego zastępcy;
  - 21) zastępca dowódcy operacji – zastępca Komendanta Głównego Policji lub komendant wojewódzki Policji, kierownik komórki organizacyjnej Komendy Głównej Policji, dowódca jednostki organizacyjnej Policji służby kontrterrorystycznej, komendant powiatowy Policji lub ich zastępcy albo posiadający przeszkolenie w zakresie dowodzenia wyznaczony policjant w korpusie oficerów;
  - 22) zastępca dowódcy operacji do spraw taktyki działań – Zastępca Komendanta Głównego Policji nadzorujący służbę prewencyjną, kierownik komórki organizacyjnej Komendy Głównej Policji właściwej do spraw sztabowych lub jego zastępcy, dowódca oddziału prewencji Policji lub jego zastępcy, dowódca samodzielnego pododdziału prewencji Policji lub jego zastępcy;
  - 23) zdarzenia szczególne – zdarzenia, w których występują lub mogą wystąpić zagrożenia dla życia, zdrowia lub mienia, w tym także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego.
2. Przepisy zarządzenia stosuje się odpowiednio w odniesieniu do sytuacji spowodowanych klęskami żywiołowymi lub awariami technicznymi, w zakresie działań Policji mających na celu przeciwdziałanie bezprawnym zamachom mogącym spowodzić niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia ludzi albo mienia.

### § 3.

1. Ustala się następujące formy działań policyjnych:
  - 1) zabezpieczenie doraźne;
  - 2) zabezpieczenie prewencyjne;
  - 3) akcja policyjna, zwana dalej „akcją”;
  - 4) operacja policyjna, zwana dalej „operacją”.
2. Komendant Główny Policji może określić kierownikom jednostek organizacyjnych Policji przyjęcie właściwej formy działań policyjnych.
3. Przepis ust. 2 stosuje się odpowiednio do komendanta wojewódzkiego Policji w odniesieniu do działań policyjnych prowadzonych na obszarze województwa.

### § 4.

1. Z zastrzeżeniem ust. 2, do katalogu wydarzeń, w związku z którymi prowadzi się działania policyjne w formie akcji lub operacji, w szczególności zalicza się:

# Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji

---

- 1) imprezy masowe podwyższonego ryzyka;
  - 2) zgromadzenia lub inne wydarzenia o charakterze masowym, w związku z którymi istnieje zagrożenie wystąpienia zbiorowego naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego;
  - 3) wystąpienie zamachu na obiekty infrastruktury krytycznej skutkujące zagrożeniem dla życia lub zdrowia ludzkiego, mienia znacznej wartości lub wystąpieniem poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu obiektu;
  - 4) masową i niekontrolowaną migrację osób usiłujących nielegalnie przekroczyć granicę kraju;
  - 5) zdarzenia o charakterze terrorystycznym w rozumieniu ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych;
  - 6) inne wydarzenia, do przeciwdziałania lub likwidacji których niezbędne jest jednoczesne skierowanie pododdziałów zwartych Policji i pododdziałów kontrterrorystycznych Policji.
2. W odniesieniu do wydarzeń, o których mowa w ust. 1 pkt 5, działania policyjne prowadzi się w formie operacji policyjnej.

## § 5.

W działaniach podejmowanych przez jednostki organizacyjne Policji w celu wykonania zadań związanych z przeciwdziałaniem lub likwidacją zdarzeń szczególnych, wyróżnia się następujące etapy:

- 1) przygotowania, w którym realizowane są przedsięwzięcia planistyczne określające sposób reakcji na zagrożenie oraz działania mające na celu zgromadzenie wymaganego potencjału sił i środków niezbędnego do efektywnego reagowania;
- 2) reagowania, w którym realizowane są zasadnicze zadania zmierzające do osiągnięcia założonego celu, w tym również działania wyprzedzające, a także odpowiednio zorganizowany nadzór i kontrola;
- 3) odbudowy, w którym realizowane są przedsięwzięcia zmierzające do przywrócenia stanu pierwotnego.

## Rozdział 2 Zabezpieczenie doraźne

### § 6.

1. Zarządzenie zabezpieczenia doraźnego następuje w kolejności, na podstawie polecenia kierownika jednostki organizacyjnej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych, jego zastępców lub wyznaczonego przez nich kierownika komórki organizacyjnej służby prewencyjnej lub kryminalnej, a także dyżurnego jednostki Policji, które w szczególności określa:
  - 1) cel zabezpieczenia doraźnego;
  - 2) dowódcę zabezpieczenia doraźnego oraz jego podstawowe zadania;
  - 3) niezbędne do realizacji zabezpieczenia siły i środki;
  - 4) zadania dla policjantów uczestniczących w zabezpieczeniu;
  - 5) zakres współdziałania z podmiotami spoza Policji właściwymi dla rodzaju i miejsca zdarzeń szczególnych;
  - 6) tryb przekazywania właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach.
2. Polecenie zarządzenia zabezpieczenia doraźnego, o którym mowa w ust. 1, oraz realizacja zadań w ramach prowadzonego zabezpieczenia dokumentuje się w szczególności w policyjnych systemach informatycznych.



## Rozdział 3 Zabezpieczenie prewencyjne

### § 7.

1. Zarządzenie zabezpieczenia prewencyjnego następuje na podstawie polecenia kierownika jednostki organizacyjnej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzenia szczególnego lub jego zastępców.
2. Dopuszcza się podział zabezpieczenia prewencyjnego na odcinki związane z różnymi zdarzeniami, jeżeli są one jednocześnie ukierunkowane na realizację celu głównego zabezpieczenia.
3. Polecenie zarządzenia zabezpieczenia prewencyjnego, o którym mowa w ust. 1, dokumentuje się w szczególności w policyjnych systemach informatycznych.

### § 8.

1. Zabezpieczenie prewencyjne realizowane jest według planu działania dowódcy zabezpieczenia prewencyjnego.
2. Plan, o którym mowa w ust. 1, przygotowany przez kierownika komórki organizacyjnej realizującej zadania sztabowe, zatwierdzany jest przez kierownika jednostki organizacyjnej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzeń szczególnych lub jego zastępcę i zawiera w szczególności:
  - 1) ogólną ocenę sytuacji operacyjnej;
  - 2) podstawę prawną;
  - 3) cel działania;
  - 4) planowane do działań siły i środki;
  - 5) strukturę organizacyjną działań policyjnych;
  - 6) wskazanie zadań do realizacji;
  - 7) rodzaj i zakres użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego;
  - 8) postanowienia końcowe, w tym czas i miejsce odpraw, umundurowanie i wyposażenie do działań, tryb przekazywania właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach.

### § 9.

Dowódca zabezpieczenia prewencyjnego dokumentuje realizację zadań w ramach prowadzonego zabezpieczenia w formie zapisów w szczególności w policyjnych systemach informatycznych, a na polecenie zarządzającego działaniem, o którym mowa w § 7 ust. 1, dodatkowo sporządza raport z przebiegu zabezpieczenia.

## Rozdział 4 Akcja policyjna

### § 10.

1. Z zastrzeżeniem ust. 2, zarządzenie akcji następuje na podstawie pisemnej decyzji komendanta wojewódzkiego Policji lub komendanta powiatowego Policji, właściwych terytorialnie dla miejsca zdarzenia szczególnego, która w szczególności określa:
  - 1) cel akcji;
  - 2) dowódcę akcji oraz jego podstawowe zadania;
  - 3) zastępcę dowódcy akcji oraz jego podstawowe zadania, w przypadku, gdy potrzeba jego powołania uzasadniona jest rodzajem zdarzeń szczególnych;
  - 4) zastępcę dowódcy akcji do spraw taktyki działania oraz jego podstawowe zadania;
  - 5) szefa sztabu oraz jego podstawowe zadania, w przypadku, gdy potrzeba jego powołania uzasadniona jest rodzajem zdarzenia szczególnego;

## Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji

---

- 6) inne stanowiska lub zespoły oraz ich podstawowe zadania, w przypadku, gdy potrzeba ich powołania uzasadniona jest rodzajem zdarzenia szczególnego;
- 7) rodzaj i zakres użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego oraz tryb uzyskania zezwolenia na użycie tych środków
2. W przypadku zadysponowania do działań sił i środków spoza potencjału komendy wojewódzkiej Policji właściwej dla miejsca zdarzenia szczególnego lub kiedy zdarzenie szczególne obejmuje swoim zasięgiem obszar większy niż jednej komendy powiatowej zarządzenie akcji następuje na podstawie pisemnej decyzji komendanta wojewódzkiej Policji.
3. Dowodzenie akcją w szczególności polega na:
  - 1) ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego rozwoju, dokonanej w szczególności na podstawie analizy zagrożeń;
  - 2) kalkulacji oraz koncentracji niezbędnych sił i środków policyjnych;
  - 3) określeniu zadań i organizacji sztabu, w przypadku jego powołania w strukturze organizacyjnej działań policyjnych;
  - 4) zorganizowaniu stacjonarnego lub ruchomego stanowiska dowodzenia;
  - 5) wydawaniu poleceń w zakresie podejmowanych działań policyjnych;
  - 6) zorganizowaniu łączności na potrzeby dowodzenia, współdziałania i alarmowania;
  - 7) wyznaczeniu zadań dla policjantów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych elementów działań oraz koordynowaniu i kontrolowaniu ich przebiegu;
  - 8) wyznaczeniu policjanta uprawnionego do kontaktów ze środkami masowego przekazu w zakresie przebiegu prowadzonych działań;
  - 9) współdziałaniu z podmiotami spoza Policji właściwymi dla rodzaju i miejsca zdarzeń szczególnych;
  - 10) zorganizowaniu zabezpieczenia logistycznego działań;
  - 11) przygotowywaniu i przekazywaniu właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach;
  - 12) dokumentowaniu przebiegu działań, w szczególności w policyjnych systemach informatycznych.
4. Dopuszcza się podział akcji na odcinki ukierunkowane na realizację głównego celu akcji, odcinka na pododcinki ukierunkowane na realizację celu odcinka.
5. W przypadku niepowoływania sztabu w akcji zadania określone w § 12 ust. 7 wykonuje komórka organizacyjna Policji realizująca zadania sztabowe.

### Rozdział 5 Operacja policyjna

#### § 11.

1. Zarządzenie operacji następuje na podstawie pisemnej decyzji Komendanta Głównego Policji lub komendanta wojewódzkiego Policji właściwego terytorialnie dla miejsca zdarzenia szczególnego.
2. W ramach operacji prowadzi się podoperacje ukierunkowane na realizację głównego celu operacji.
3. W ramach podoperacji dopuszcza się podział na odcinki ukierunkowane na realizację celu podoperacji oraz pododcinki ukierunkowane na realizację celu odcinka, a także obszary ukierunkowane na realizację celu pododcinka.
4. W ramach operacji zarządzanej w związku z wystąpieniem zdarzenia o charakterze terrorystycznym prowadzi się podoperację kontrterrorystyczną.
5. Zarządzenie operacji następuje na podstawie pisemnej decyzji komendanta, o którym mowa w ust. 1, która w szczególności określa:
  - 1) cel operacji;
  - 2) dowódcę operacji oraz jego podstawowe zadania;

- 3) zastępcę dowódcy operacji oraz jego podstawowe zadania;
  - 4) zastępcę dowódcy operacji do spraw taktyki działań oraz jego podstawowe zadania;
  - 5) szefa sztabu dowódcy operacji oraz jego podstawowe zadania;
  - 6) stanowiska lub zespoły sztabu oraz ich podstawowe zadania;
  - 7) inne stanowiska lub zespoły oraz ich podstawowe zadania w przypadku, gdy potrzeba ich powołania uzasadniona jest rodzajem zdarzeń szczególnych;
  - 8) rodzaj i zakres użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego oraz tryb uzyskania zezwolenia na użycie tych środków;
  - 9) polecenia dla kierowników jednostek organizacyjnych Policji i komórek organizacyjnych w zakresie realizacji zadań na potrzeby operacji określonych przez dowódcę operacji.
6. Dowodzenie operacją w szczególności polega na działaniach, o których mowa w § 10 ust. 3 pkt 1–2, 4–12 oraz na:
- 1) określeniu zadań i organizacji sztabu;
  - 2) koordynowaniu przygotowania zaplecza logistycznego i medycznego.
7. W przypadku zarządzenia operacji przez Komendanta Głównego Policji, decyzję o potrzebie wyznaczenia w strukturze organizacyjnej działań policyjnych zastępcy dowódcy operacji do spraw taktyki działań podejmuje Komendant Główny Policji.
8. W sytuacji podziału operacji na podoperacje, na dowódcę podoperacji można wyznaczyć komendanta wojewódzkiego Policji, kierownika komórki organizacyjnej Komendy Głównej Policji, kierownika komórki organizacyjnej komendy wojewódzkiej Policji, komendanta powiatowego Policji, ich zastępców, lub policjanta w korpusie oficerów posiadającego przeszkolenie w zakresie dowodzenia.
9. Na potrzeby podoperacji realizowanej przez komendę wojewódzką Policji powołuje się zastępcę dowódcy podoperacji do spraw taktyki działania, a także inne stanowiska lub zespoły, gdy potrzeba ich powołania uzasadniona jest rodzajem zdarzeń szczególnych.
10. Na zastępcę dowódcy podoperacji do spraw taktyki działań wyznacza się policjanta, o którym mowa w § 2 ust. 1 pkt 20.

## Rozdział 6

### Sztab

#### § 12.

1. Kierownik jednostki organizacyjnej Policji właściwy dla miejsca zdarzenia szczególnego może odstąpić od powoływania sztabu, gdy nie wymaga tego rodzaj zdarzeń szczególnych.
2. W przypadku prowadzenia operacji powołanie sztabu jest obowiązkowe.
3. Pracą sztabu kieruje szef sztabu.
4. Organizację stanowisk lub zespołów sztabu, które powinny być odpowiednio dostosowane do skali prowadzonych działań oraz zadysponowanych w tym zakresie sił i środków policyjnych, określa szef sztabu.
5. Obsadę sztabu stanowią policjanci komórki organizacyjnej Policji realizującej zadania sztabowe, a także inne osoby, gdy potrzeba ich powołania uzasadniona jest rodzajem zdarzenia szczególnego.
6. W przypadku organizowania sztabu na potrzeby działań prowadzonych na obszarze komendy powiatowej Policji, w której nie funkcjonuje etatowo komórka organizacyjna Policji właściwa w sprawach sztabowych, sztab można organizować w oparciu o struktury komórki organizacyjnej Policji właściwej do spraw prewencyjnych.
7. Zadania sztabu:
  - 1) gromadzenie i analizowanie informacji dotyczących przygotowanych i planowanych działań oraz wypracowywanie na ich podstawie wniosków i prognoz rozwoju sytuacji;

# Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji

---

- 2) kalkulacja niezbędnych sił i środków policyjnych;
  - 3) przygotowywanie dokumentów decyzyjnych określonych przez dowódcę akcji lub operacji;
  - 4) przekazywanie decyzji wydanych przez dowódcę działań dla podległych sił policyjnych;
  - 5) zorganizowanie obiegu informacji w związku z prowadzonymi działaniami i bieżące informowanie dowódcy działań o aktualnej sytuacji;
  - 6) sprawowanie nadzoru nad realizacją zadań przez podległe siły na etapie przygotowania i realizacji działań;
  - 7) sprawowanie nadzoru nad osiąganiem pełnej gotowości podległych sił do działań;
  - 8) współdziałanie z podmiotami spoza Policji uczestniczącymi w działaniach lub których funkcjonowanie może wpłynąć na sprawność podejmowanych działań policyjnych;
  - 9) dokumentowanie przebiegu działań policyjnych;
  - 10) przygotowywanie okresowych i doraźnych meldunków;
  - 11) opracowanie raportu końcowego, zawierającego analizę przeprowadzonych działań wraz z wnioskami do akceptacji dowódcy akcji lub operacji i jego przedłożenie do zapoznania kierownikowi jednostki organizacyjnej Policji lub jego zastępcom.
8. W okresie poprzedzającym zarządzenie określonej formy działań policyjnych lub po jej zakończeniu, w fazie przygotowania lub odbudowy, zadania sztabu, o których mowa w ust. 7 pkt 1–2 i 9–11, wykonuje komórka organizacyjna Policji realizująca zadania sztabowe.

## Rozdział 7

### Plan działania dowódcy akcji lub operacji

#### § 13.

1. Operacja jest realizowana według planu działania dowódcy operacji.
2. Plan działania dowódcy operacji przygotowany przez szefa sztabu, jest zatwierdzany przez dowódcę operacji.
3. Przepisy ust. 1–2 stosuje się odpowiednio do akcji, z zastrzeżeniem ust. 4.
4. W przypadku niepowoływania w akcji szefa sztabu zadanie związane z przygotowaniem planu działania dowódcy akcji realizuje kierownik komórki organizacyjnej Policji realizującej zadania sztabowe lub jego zastępca.
5. Plan działania dowódcy operacji lub akcji, którego wzór określa załącznik do zarządzenia, zawiera w szczególności:
  - 1) ocenę sytuacji operacyjnej;
  - 2) podstawę prawną;
  - 3) cel działań;
  - 4) planowane do działań siły i środki operacji;
  - 5) organizację dowodzenia i współdziałania;
  - 6) przewidywane warianty działań;
  - 7) rodzaj i zakres użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego;
  - 8) organizację łączności;
  - 9) umundurowanie i wyposażenie do działań;
  - 10) organizację zabezpieczenia logistycznego działań;
  - 11) postanowienia końcowe.
6. Załącznik do planu działania dowódcy akcji lub operacji stanowią warianty działań dla sił pododdziałów prewencji Policji oraz ewentualnie innych sił policyjnych opracowane przez zastępcę dowódcy do spraw taktyki działań w szczególności w odniesieniu do sytuacji związanych z zagrożeniem dla bezpieczeństwa i porządku publicznego.

7. Załączniki do planu działania dowódcy akcji lub operacji mogą stanowić:
  - 1) dokumenty graficzne przewidywanych i prowadzonych działań;
  - 2) harmonogramy obrazujące kolejność i czas trwania poszczególnych czynności;
  - 3) tabele, wykresy, notatki itp.

## Rozdział 8

### Działania w trybie natychmiastowym

#### § 14.

1. Realizacja akcji lub operacji w przypadku nagle zaistniałego zdarzenia szczególnego uniemożliwiającego przygotowanie działań, polega na:
  - 1) rozpoczęciu działań na podstawie ustnej decyzji właściwego kierownika jednostki organizacyjnej Policji – niezwłocznie potwierdzonej pisemnie;
  - 2) prowadzeniu działań na podstawie planu działania dowódcy akcji lub operacji, dostosowanego do charakteru zdarzenia szczególnego, z zastrzeżeniem ust. 2.
2. W przypadku braku możliwości opracowania planu działania dowódcy akcji lub operacji prowadzenie działań może nastąpić odpowiednio na rozkaz dowódcy akcji lub operacji.
3. W przypadku, o którym mowa w ust. 2, dowódca akcji lub operacji zobowiązany jest do dokumentowania przebiegu działań i wydawanych poleceń w szczególności w policyjnych systemach informatycznych.
4. Plan, o którym mowa w ust. 1 pkt 2, może być ograniczony do elementów gwarantujących osiągnięcie celu akcji lub operacji.
5. W przypadku nagle zaistniałego zdarzenia szczególnego, opracowanie planu działania dowódcy zabezpieczenia prewencyjnego nie jest wymagane.

## Rozdział 9

### Nieetatowy zespół koordynujący proces przygotowania działań

#### § 15.

1. W celu właściwego przygotowania policyjnego zabezpieczenia imprez, zgromadzeń lub innych wydarzeń, których organizacja może powodować zagrożenia dla życia, zdrowia lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, Komendant Główny Policji może pisemnie powoływać na czas określony nieetatowy zespół koordynujący proces przygotowania działań, zwany dalej „zespołem”.
2. Przepis ust. 1 stosuje się odpowiednio do komendanta wojewódzkiego Policji i komendanta powiatowego Policji.
3. Do zadań zespołu, o którym mowa w ust. 1, w szczególności należy:
  - 1) zdefiniowanie zagrożeń istotnych dla bezpieczeństwa i porządku publicznego;
  - 2) przygotowanie wstępnych założeń organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych niezbędnych do realizacji policyjnego zabezpieczenia, ze wskazaniem terminów ich realizacji oraz wyznaczeniem osób odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań;
  - 3) koordynowanie procesu przygotowań w zakresie zaplanowanych do realizacji zadań policyjnych;
  - 4) wypracowanie wniosków i propozycji działań, w zakresie zapobiegania i przeciwdziałania potencjalnym zagrożeniom;
  - 5) monitorowanie procesu przygotowań do działań policyjnych, w tym bieżące analizowanie stanu bezpieczeństwa.

# Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji

---

## Rozdział 10 Centrum Operacyjne Komendanta Wojewódzkiego Policji

### § 16.

1. W celu koordynacji działań i przepływu informacji przy realizacji zadań w związku ze zdarzeniami szczególnymi na terenie województwa, decyzją komendanta wojewódzkiego Policji, można tworzyć Centrum Operacyjne Komendanta Wojewódzkiego Policji.
2. Do zadań Centrum Operacyjnego Komendanta Wojewódzkiego Policji w szczególności należy:
  - 1) systematyczne analizowanie uzyskiwanych informacji o stanie bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz aktualizowanie danych o siłach i środkach policyjnych wykorzystywanych do działań;
  - 2) ocena sytuacji i kalkulacja sił niezbędnych do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego;
  - 3) przyjmowanie meldunków o wydarzeniach, realizowanych przedsięwzięciach i podjętych decyzjach;
  - 4) weryfikacja zapotrzebowań na siły i środki zgłaszanych przez komendy powiatowe Policji;
  - 5) zapewnienie właściwego obiegu informacji;
  - 6) przekazywanie właściwym adresatom do wykonania decyzji podjętych przez komendanta wojewódzkiego Policji bądź jego zastępców;
  - 7) współdziałanie z podmiotami spoza Policji uczestniczącymi w działaniach lub których funkcjonowanie może wpłynąć na sprawność podejmowanych działań policyjnych;
  - 8) prowadzenie dokumentacji rejestrującej przebieg działań.

Tryb powołania i funkcjonowania Centrum Operacyjnego Komendanta Głównego Policji reguluje zarządzenie nr 2 Komendanta Głównego Policji z dnia 1 lutego 2017 r. w sprawie Centrum Operacyjnego Komendanta Głównego Policji (Dz. Urz. KGP poz. 7).

## Rozdział 11 Plan przedsięwzięć

### § 17.

1. W celu koordynacji działań związanych z przygotowaniem i realizacją zadań podejmowanych w celu niedopuszczenia do wystąpienia zdarzeń szczególnych, w Komendzie Głównej Policji oraz we właściwych terytorialnie komendach wojewódzkich Policji mogą być opracowywane plany przedsięwzięć.
2. Plan, o którym mowa w ust. 1, może zawierać elementy, które będą dostosowane do rodzaju i charakteru zdarzenia szczególnego i opracowany według zasad, które pozwolą na osiągnięcie zamierzonego celu.

## Rozdział 12 Przepisy końcowe

### § 18.

Traci moc zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (Dz. Urz. KGP poz. 65, z 2015 r. poz. 16 oraz z 2019 r. poz. 85).

### § 19.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 sierpnia 2020 r.

Załącznik do zarządzenia nr 20 Komendanta Głównego Policji z dnia 13 lipca 2020 r.

**WZÓR**

„Z A T W I E R D Z A M”

.....  
(miejsowość, data)

**DOWÓDCA  
AKCJI/OPERACJI POLICYJNEJ**

.....  
(stopień, imię i nazwisko)  
L. dz. ....

**PLAN DZIAŁANIA  
DOWÓDCY AKCJI/OPERACJI POLICYJNEJ  
o kryptonimie „.....”**

**I. OCENA SYTUACJI OPERACYJNEJ:**

Ogólna ocena sytuacji i prognoza jej rozwoju dokonana na podstawie wszelkich dostępnych informacji, wiedzy i doświadczenia.

Ocena sytuacji operacyjnej stanowi podstawę do opracowania wariantów działań i w zależności od rodzaju zdarzenia i przewidywanego zagrożenia można stosować następujące kryteria:

- ilościowe (dotyczy przewidywanej liczby osób uczestniczących w zdarzeniu),
- miejscowe (dotyczy miejsca wystąpienia potencjalnych zagrożeń),
- zagrożenia (dotyczy charakteru zdarzenia).

**II. PODSTAWA PRAWNA:**

- Art. 1 ust. 2 pkt 1-3 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji.
- §..... zarządzenia nr ..... Komendanta Głównego Policji z dnia .... r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi.
- Decyzja nr ... Komendanta ..... Policji w ..... z dnia ..... r. w sprawie zarządzenia akcji/operacji policyjnej o kryptonimie „.....”.

**III. CEL DZIAŁAŃ:**

Ochrona życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra, ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zapewnienie spokoju w miejscach publicznych na terenie ....., w miejscu organizacji ..... oraz zapewnienie prawidłowej organizacji i koordynacji przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i kierowaniem działaniami policyjnymi.

**IV. PLANOWANE DO DZIAŁAŃ SIŁY I ŚRODKI AKCJI/OPERACJI:**

ZESTAWIENIE WŁASNYCH SIŁ I ŚRODKÓW			
SIŁY WŁASNE	LICZBA	ŚRODKI	LICZBA
<b>RAZEM</b>		<b>RAZEM</b>	
ZESTAWIENIE PRZYDZIELONYCH SIŁ I ŚRODKÓW			
SIŁY PRZYDZIELONE	LICZBA	ŚRODKI	LICZBA
<b>RAZEM</b>		<b>RAZEM</b>	

Forma tabelaryczna lub opisowa planowanych do działań sił i środków. Dopuszcza się dostosowanie tabeli do potrzeb wynikających ze struktury organizacyjnej działań policyjnych.



## **V. ORGANIZACJA DOWODZENIA I WSPÓLDZIAŁANIA:**

*Określenie stanowisk i zespołów, a także ich zadań w strukturze organizacyjnej działań policyjnych (imiennie wskazanie odpowiedzialnych za organizację działań, koordynację i dowodzenie), a także opis zasad współdziałania pomiędzy powołanymi stanowiskami i zespołami, a także z podmiotami spoza Policji.*

*Przykładowy katalog zadań dla wybranych stanowisk w strukturze organizacyjnej działań policyjnych:*

### **1. Dowódca akcji/operacji – (stopień, imię i nazwisko, stanowisko).**

*Do podstawowych zadań dowódcy akcji/operacji należy:*

- 1) wypracowanie systemu dowodzenia, koordynacja i nadzór nad realizacją planu działania dowódcy akcji/operacji oraz nad opracowywaniem i realizacją planów działania dowódców odcinków w przypadku prowadzenia działań w formie akcji lub podoperacji w przypadku prowadzenia działań w formie operacji;*
- 2) organizacja systemu obiegu informacji, zarządzanie informacją oraz nadzór nad właściwym wykorzystaniem informacji;*
- 3) bieżące eliminowanie czynników utrudniających właściwe przygotowanie i realizację akcji/operacji;*
- 4) stale współdziałanie ze wszystkimi podmiotami biorącymi udział w działaniach;*
- 5) niezwłoczne informowanie zarządzającego działaniem o wszelkich potencjalnych zagrożeniach mogących mieć wpływ na jakość realizacji celu akcji/operacji;*
- 6) organizacja zabezpieczenia logistycznego i medycznego;*
- 7) wydanie zgody na użycie lub wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego przez oddziały, pododdziały Policji.*

### **2. Zastępca dowódcy akcji/operacji – (stopień, imię i nazwisko, stanowisko).**

*Do podstawowych zadań zastępcy dowódcy akcji/operacji należy:*

- 1) współdziałanie z dowódcą akcji/operacji w wypracowaniu systemu dowodzenia;*
- 2) koordynowanie procesu przygotowań i realizacji policyjnego zabezpieczenia w zakresie wskazanym przez dowódcę akcji/operacji;*
- 3) bieżące informowanie dowódcy akcji/operacji o sytuacji i podejmowanych przedsięwzięciach;*
- 4) wykonywanie zadań dowódcy akcji/operacji w przypadku jego nieobecności.*

### **3. Zastępca dowódcy akcji/podoperacji/operacji do spraw taktyki działań – (stopień, imię i nazwisko, stanowisko).**

*Do podstawowych zadań zastępcy dowódcy akcji/podoperacji/operacji należy:*

- 1) planowanie i dowodzenie pododdziałami prewencji Policji i innymi siłami Policji w ramach akcji/podoperacji/operacji w sytuacji zbiorowego naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego;*
- 2) opracowanie wariantów działań dla sił pododdziałów prewencji Policji oraz ewentualnie innych sił policyjnych w przypadku, gdy podjęcie skutecznych działań wymaga ich użycia;*
- 3) podejmowanie decyzji o taktyce działania podległych pododdziałów prewencji Policji – odpowiednio do zadania, jakie postawił dowódca akcji/podoperacji/operacji;*
- 4) dokumentowanie przebiegu działań policyjnych w sytuacji zbiorowego naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego.*

### **4. Szef sztabu dowódcy akcji/operacji – (stopień, imię i nazwisko, stanowisko).**

*Do podstawowych zadań szefa sztabu dowódcy akcji/operacji należy:*

- 1) określenie stanowisk lub zespołów sztabu oraz ich podstawowych zadań;*
- 2) zorganizowanie i kierowanie pracą sztabu;*
- 3) zorganizowanie systemu obiegu informacji w związku z prowadzonymi działaniami i bieżące informowanie dowódcy akcji/operacji o sytuacji;*
- 4) przygotowywanie doraźnych i okresowych meldunków dla dowódcy akcji/operacji;*



- 5) przygotowywanie dokumentów decyzyjnych dowódcy akcji/operacji, dotyczących działań podległych sił;
- 6) przekazywanie podjętych decyzji siłom podległym i współdziałającym;
- 7) współdziałanie ze służbami i podmiotami, których funkcjonowanie może wpłynąć na sprawność działań;
- 8) dokumentowanie przebiegu działań policyjnych;
- 9) realizacja innych zadań zleconych przez dowódcę akcji/operacji;
- 10) opracowanie raportu końcowego, zawierającego analizę przeprowadzonych działań wraz z wnioskami i przedłożenie raportu dowódcy akcji/operacji.

## **5. Dowódca odcinka/podoperacji – (stopień, imię i nazwisko, stanowisko).**

Do zadań dowódcy odcinka w przypadku prowadzenia działań w formie akcji lub dowódcy podoperacji w przypadku prowadzenia działań w formie operacji, należy:

- 1) opracowanie planu działania dowódcy odcinka/podoperacji i przedłożenie go do zatwierdzenia dowódcy akcji/operacji;
- 2) wypracowanie systemu dowodzenia, koordynacja i nadzór nad realizacją planu działania dowódcy odcinka/podoperacji;
- 3) organizacja systemu obiegu informacji, zarządzanie informacją oraz nadzór nad właściwym wykorzystaniem informacji;
- 4) bieżące eliminowanie czynników utrudniających właściwe przygotowanie i realizację zadań;
- 5) stałe współdziałanie ze wszystkimi podmiotami biorącymi udział w działaniach;
- 6) niezwłoczne informowanie dowódcy akcji/operacji o wszelkich potencjalnych zagrożeniach mogących mieć wpływ, na jakość realizacji celu odcinka/podoperacji;
- 7) doraźne i okresowe składanie meldunków dowódcy akcji/operacji o stanie realizacji odcinka/podoperacji;
- 8) przygotowanie, planowanie i dowodzenie siłami Policji w ramach prowadzonego odcinka/podoperacji;
- 9) dokumentowanie przebiegu działań policyjnych;
- 10) opracowanie raportu końcowego zawierającego szczegółową analizę przygotowania i realizacji podoperacji (zadań na odcinku).

*UWAGA: W przypadku podziału akcji na odcinki lub operacji na podoperacje w planie działania dowódcy akcji/operacji określa się siły i środki odrębnie do dyspozycji dowódcy każdego odcinka/podoperacji wraz z zadaniami do realizacji. Szczegółowe zadania dowódcy odcinka/podoperacji umieszcza się w planie działania dowódcy odcinka/podoperacji. Liczbę wymaganych stanowisk dowódcy odcinka/podoperacji należy dostosować do rodzaju zdarzeń szczególnych, charakteru wykonywanych zadań oraz zadysponowanego do działań potencjału sił i środków policyjnych.*

## **6. Inne stanowiska – (stopień, imię i nazwisko, stanowisko).**

W przypadku, gdy potrzeba powołania innych stanowisk w strukturze organizacyjnej działań policyjnych uzasadniona jest rodzajem zdarzeń szczególnych, charakterem wykonywanych zadań oraz zadysponowanym do działań potencjałem sił i środków policyjnych.

## **VI. PRZEWIDYWANE WARIANTY DZIAŁAŃ:**

Określenie sposobów postępowania zmierzających do uzyskania zakładanego celu działania. Wariant działania to ogólny zarys planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Opracowuje się równoległe kilka przyszłych wariantów na bazie wniosków z sytuacji operacyjnej i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania. Dowódca na podstawie przesłanek wynikających z analizy zagrożeń i możliwości własnych podejmuje decyzje, co do wyboru najbardziej racjonalnego i realnego wariantu działań. Określenie wariantu działań może zakładać zaangażowanie tylko sił własnych, a także, (gdy ich liczebność lub jakość nie zapewnia skuteczności działań) sił i środków wsparcia. Przy planowaniu wariantów, można uwzględnić: wielkość i jakość sił, rodzaj środków

# Zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji

---

*będących w dyspozycji akcji/operacji, wielkość i jakość oraz możliwości sił i środków podmiotów współdziałających, właściwe rozpoznanie i trafna ocena sytuacji operacyjnej, sprawne funkcjonowanie łączności, rodzaj terenu (obiektu), wielkość rejonu działań, charakter zdarzenia, liczbę uczestników, warunki atmosferyczne, zagrożenia o charakterze terrorystycznym, itp.*

## **VII. RODZAJ I ZAKRES UŻYCIA ŚRODKÓW PRZYMUSU BEZPOŚREDNIEGO:**

*Rodzaj i zakres użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego oraz tryb uzyskania zezwolenia na użycie tych środków.*

## **VIII. ORGANIZACJA ŁĄCZNOŚCI:**

*Niezbędne informacje istotne z punktu właściwej organizacji prowadzonych działań, w tym wskazanie osoby odpowiedzialnej.*

## **IX. UMUNDUROWANIE I WYPOSAŻENIE DO DZIAŁAŃ:**

*Określenie wymaganego umundurowania i niezbędnego wyposażenia do działań.*

## **X. ORGANIZACJA ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO DZIAŁAŃ:**

*Niezbędne informacje istotne z punktu właściwej organizacji prowadzonych działań, w tym wskazanie osoby odpowiedzialnej.*

## **XI. POSTANOWIENIA KOŃCOWE:**

*Opis zawierający m. in. wskazanie czasu i miejsca odpraw do służby, osiągnięcia gotowości do działań, trybu przekazywania meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach, osób odpowiedzialnych za sporządzenie raportu końcowego itp.*

**SZEF SZTABU  
DOWÓDCY AKCJI\*/OPERACJI**

*\*W przypadku niepowoływania szefa sztabu w strukturze organizacyjnej działań policyjnych, plan działania dowódcy akcji przygotowuje kierownik komórki organizacyjnej Policji realizującej zadania sztabowe.*

## Literatura

- Agor W.H., *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Kraków 1998.
- Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej.*
- Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Wolters Kluwer, Kraków 1999.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- Efektywność kierowania (dowodzenia)*, red. J. Michniak, AON, Warszawa 2005.
- Gladwell M., *Błysk! Potęgą przecucia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Klein G., *Sztuka podejmowania decyzji. Dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów*, Onepress, Gliwice 2010.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1969.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Leksykon policyjny*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2001.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
- Majewski T., Strzoda M., Zawadzki W., *Planowanie w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
- Pikulski S., *Podstawowe zagadnienia taktyki kryminalistycznej*, Temida 2, Białystok 1997.
- Piotrowska A., *Wiedza jawna i niejawną jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności. Materiały z konferencji naukowej*, red. J. Wołęjszo, AON, Warszawa 2008.
- Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2008.
- Podraza U., *Kryzysowe public relations*, Difin, Warszawa 2009.

Polak A., Joniak J., *Sztuka wojenna*, AON, Warszawa 2010.

*Prawo do dobrej administracji. Materiały ze Zjazdu Katedr Prawa i Postępowania Administracyjnego, Warszawa–Dębe 23–25 września 2002 r.*, red. Z. Niewiadomski, Z. Cieślak, UKSW, Warszawa 2003.

Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008.

Sienkiewicz-Małyjurek K., *Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, 2014.

Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.

*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Pawłowski, AON, Warszawa 2002.

Sobolewski G., *Sily Zbrojne RP w zarządzaniu kryzysowym. Aspekt narodowy i międzynarodowy*, AON, Warszawa 2013.

Struniawski J., *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2014.

Strzelecki T., *Organizacja pracy*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1995.

Więcek W., Bieniek J., *Podstawy zarządzania kryzysowego i scenariusze ćwiczeń*, AON, Warszawa 2014.

*Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, red. G. Sobolewski, D. Majchrzak, AON, Warszawa 2011.

## **Akty prawne**

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2020 r. poz. 1856, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. z 2020 r. poz. 1444, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2020 r. poz. 360, z późn. zm.).

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 poz. 35).

Zarządzenie nr 21 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 kwietnia 2019 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zadań realizowanych przez Policję w sytuacjach kryzysowych (Dz. Urz. KGP poz. 42).

Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz. Urz. KGP poz. 99).

Zarządzenie nr 36 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 listopada 2017 r. w sprawie zadań realizowanych przez Policję w sytuacjach kryzysowych (Dz. Urz. KGP poz. 73, z późn. zm.).



# WYKAZ TYTUŁÓW WYDAWANYCH W SERII „MATERIAŁY DYDAKTYCZNE”

## 2009 r.

---

1. **M. Pilaciński**, *Materiały szkoleniowe dotyczące podstaw wiedzy z zakresu technologii oświetleniowej*
2. **ZTO CSP**, *Skrypt dla słuchaczy kursu specjalistycznego dla policjantów służby kryminalnej w komórkach techniki operacyjnej z zakresu prowadzenia obserwacji pieszej (poufne)*
3. **M. Pokrzywa**, *Wybrane aspekty prowadzenia postępowań przygotowawczych w sprawach o uprowadzenie małoletniego określonych w art. 211 k.k.*
4. **T. Maczuga**, *Taktyka i techniki interwencji. Zestaw zadań dla słuchaczy szkolenia zawodowego podstawowego*
5. **A. Grygutis, P. Sobiech, A. Wilisowski**, *Prowadzenie działań pościgowych przez Policję (SP w Katowicach)*
6. **P. Sielecki, P. Sobiech, D. Pluta**, *Broń palna (SP w Katowicach)*
7. **S. Liszkiewicz**, *Przeszukanie i czynności zbliżone do przeszukania*

## 2010 r.

---

8. **P. Górnik, J. Kaleta**, *Postępowanie mandatowe za wykroczenia skarbowe (SP w Katowicach)*
9. **J. Sterczewski, K. Fojcik**, *Strzelba gładkolufowa SDASS Imperator kal. 12/76 – wyd. II (SP w Katowicach)*
10. **S. Korecki**, *Postępowanie w sprawach nieletnich – cz. II (SP w Katowicach)*
11. **R. Maj, J. Zając**, *Zasady wypełniania meldunku informacyjnego*
12. **M. Bondel**, *Ogumienie. Podstawowe zagadnienia*
13. **H. Purzyńska**, *Sprawdzanie osób, pojazdów, dokumentów, rzeczy w KSIP. Ćwiczenia dla słuchaczy*
14. **A. Lazur (red.)**, *Kazusy z prawa karnego materialnego. Suplement – rozwiązania kazuśców*
15. **W. Radecki, M. Śrubka**, *Przyjęcie informacji o przestępstwie i przesłuchanie świadka*
16. **D. Boruszewski, R. Kobryś**, *Kontrola transportu drogowego. Pojazdy nienormatywne – szczegółowe regulacje prawne (stan prawny na 31.01.2010 r.)*
17. **J. Misiak**, *Wykonywanie poleceń uprawnionych organów oraz udzielanie pomocy i asysty*
18. **W. Łabuz**, *Przeszukanie osoby, pomieszczenia i rzeczy*
19. **R. Maj, J. Zając (red.)**, *Poszukiwanie osób i rzeczy oraz ujawnienia sprawców przestępstw w ramach wybranych czynności operacyjno-rozpoznawczych i administracyjno-porządkowych*
20. **D. Baj, T. Fęcki, T. Grochowski, W. Halicki**, *Część szczególna prawa karnego materialnego i prawa wykroczeń*
21. **R. Kobryś, A. Sałkowska**, *Zatrzymanie pojazdu do kontroli. Zakres podstawowy*
22. **P. Górnik**, *Podstawy prawne funkcjonowania oraz zadania straży gminnych (SP w Katowicach)*
23. **W. Jasińska, V. Grudzień**, *Postępowanie nakazowe a wnioski oskarżyciela o skazanie bez przeprowadzania rozprawy (SP w Katowicach)*
24. **A. Lazur**, *Przepisy karne wybranych ustaw szczególnych*
25. **J. Wróbel, A. Chechelski**, *Współdziałanie Policji z wybranymi podmiotami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo i porządek publiczny (SP w Katowicach)*
26. **T. Stechnij, P. Wąsiel**, *Szkolenie strzeleckie – zbiór podstawowych materiałów pomocniczych dla słuchaczy szkolenia zawodowego podstawowego (SP w Katowicach)*
27. **M. Szlauer**, *Zjawisko przemocy domowej wobec kobiet (SP w Katowicach)*

28. **A. Kłosek, J. Wróbel**, *Obowiązki policjanta pełniącego służbę w PDOZ (SP w Katowicach)*
29. **A. Kłosek, W. Kreihs**, *Udzielanie informacji środkom masowego przekazu (SP w Katowicach)*
30. **T. Sibiela**, *Sprawdzenie i weryfikacja numeru identyfikacyjnego pojazdu podczas kontroli drogowej (SP w Katowicach)*
31. **A. Cichy, T. Mreńca**, *Prawne aspekty bezpieczeństwa w sieci internetowej (wybrane zagadnienia). (SP w Katowicach)*
32. **K. Bodzioch, D. Poważa**, *Postawy, stereotypy, wiedza i doświadczenie policjantów dzielnicowych na temat ofiar przemocy domowej na podstawie badań własnych (SP w Katowicach)*
33. **T. Maczuga, M. Milewski, W. Brzozowski**, *Wybrane elementy taktyki zatrzymania osób w pomieszczeniach*
34. **E. Ciborowska, T. Fęcki, E. Jakimiuk, D. Korolczuk**, *Część ogólna prawa karnego materialnego i prawa wykroczeń oraz elementy wstępu do prawoznawstwa*
35. **A. Dubińska-Donder, R. Idzikowski, M. Lis-Walewska**, *Wykonywanie czynności w sprawach o wykroczenia*

## 2011 r.

36. **R. Maj, J. Zając**, *Przestępstwa komputerowe*
37. **L. Dyduch**, *Policja a straż gminna (miejska) – realizacja uprawnień oraz stosowanie przez strażników gminnych (miejskich) środków przymusu bezpośredniego i broni palnej bojowej*
38. **R. Kobryś, R. Kuchar**, *Zasady ogólne stosowania urządzeń organizacji i bezpieczeństwa ruchu drogowego. Wyciąg z przepisów*
39. **M. Bogusz, I. Bogusz**, *Ogłędziny miejsca zdarzenia złożone pod względem organizacyjnym*
40. **A. Dyrda**, *Kontrola operacyjna. Wyciąg z aktów prawnych*
41. **T. Maczuga**, *Taktyka i techniki interwencji – zbiór materiałów szkoleniowych policji francuskiej*
42. **B. Kiliszek, W. Woźny**, *Rola i zadania dowódcy nieetatowej grupy rozpoznania minersko-pirotechnicznego na miejscu zdarzenia (poufne)*
43. **D. Szymanik**, *Badania techniczne pojazdów*
44. **L. Dyduch**, *Przygotowanie i dyslokacja służby patrolowej*
45. **R. Doliński, A. Gierak, J. Orłowski**, *Fotoradary*
46. **L. Dyduch**, *Wybrane przepisy prawne regulujące pracę spottersa*
47. **R. Socha, B. Kaczmarczyk**, *Wyspecjalizowane instytucje realizujące zadania na rzecz bezpieczeństwa. Cz. I – Formacje uzbrojone właściwe w sprawach bezpieczeństwa publicznego*
48. **G. Perz**, *Zasady zachowania się policjantów*
49. **R. Maj, J. Zając**, *Zasady wypełniania meldunku informacyjnego. Wydanie zaktualizowane i uzupełnione*
50. **J. Misiak**, *Przestępstwo a wykroczenie. Analiza porównawcza*
51. **Ł. Długolecki**, *Nowoczesne systemy nawigacyjne wykorzystywane w służbie patrolowej na wodach*
52. **J. Przasnyski, R. Rozenek**, *Bezpieczeństwo i zagrożenia podczas pokonywania zakrętów na drodze*
53. **K. Bakalarczyk-Burakowska, P. Haraś, R. Lewandowski**, *Ustalenie sprawców przestępstw popełnianych za pośrednictwem Internetu*
54. **M. Wziątek, A. Przybylik**, *Tresura psów służbowych. Ćwiczenia obrończe*
55. **W. Różycki**, *Podstawowe zabiegi resuscytacji wobec tonących*
56. **K. Bakalarczyk-Burakowska, P. Haraś, R. Lewandowski**, *Cyberprzemoc*
57. **M. Król**, *Konwoje i doprowadzenia osób*
58. **K. Szczerbaty, K. Mikosza, T. Midro**, *Chemiczne środki obezwładniające stosowane przez polską Policję. Część I*
59. **G. Wiorowski, K. Lubryczyński**, *Tresura psów służbowych. Tropienie śladów ludzkich*
60. **L. Dyduch**, *Taktyka interwencji policyjnych wobec wybranych kategorii osób*

## 2012 r.

---

61. **A. Walasek**, *Tresura psów służbowych. Posłuszeństwo ogólne*
62. **K. Bakalarczyk-Burakowska, P. Haraś, R. Lewandowski**, *Praktyczne wykorzystanie Systemu Poszukiwawczego Policji*
63. **Ł. Szwejkowski**, *Przestępstwa z nienawiści. Wybrane zagadnienia*
64. **Z. Mikulski**, *Motocyklowa asysta honorowa*
65. **A. Cholewski**, *Sposoby sprawdzania obiektów pod względem bezpieczeństwa minersko-pirotechnicznego*
66. **G. Leśniak, J. Kuźmiński, A. Wiśniewski**, *Kształtowanie ogólnej sprawności fizycznej w kontekście działań interwencyjnych funkcjonariuszy Policji*
67. **I. Kordas**, *Praktyczne aspekty pracy operacyjnej Policji. Tabele pomocnicze i założenia do ćwiczeń*
68. **A. Przekaziński, R. Szczech**, *Czas pracy kierowców*
69. **K. Bakalarczyk-Burakowska, P. Haraś, R. Lewandowski**, *Kazusy dotyczące zagadnień informatycznych*
70. **G. Perz, L. Dyduch**, *Wybrane akty prawne do realizacji zajęć dydaktycznych z zakresu prewencji na szkoleniu zawodowym podstawowym*
71. **D. Golicki, H. Kowalik**, *Budowa i działanie broni palnej krótkiej. Pytania i odpowiedzi*
72. **M. Prokopczyk, R. Ośka, M. Hańczuk**, *Tresura psów służbowych. Wyszukiwanie zapachów materiałów wybuchowych*
73. **M. Zbrzeźny, P. Mroczkowski, M. Bocian**, *Bezpieczeństwo podczas hamowania awaryjnego*
74. **M. Zbrzeźny, P. Mroczkowski, M. Bocian**, *Pozycja kierującego za kierownicą*
75. **D. Baj, D. Bober**, *Kary i środki karne na gruncie Kodeksu karnego i Kodeksu wykroczeń*
76. **D. Cyma-Końska**, *Interwencja policyjna wobec przemocy w rodzinie*
77. **K. Szerbaty, K. Mikosza, T. Midro**, *Chemiczne środki obeszładniające stosowane przez polską Policję. Część II*
78. **D. Chodziński**, *Pranie pieniędzy jako jedna z form działania zorganizowanych grup przestępczych*
79. **A. Rybicka-Nowek**, *Wybrane zagadnienia z zakresu praw człowieka. Poradnik dla nauczyciela policyjnego*
80. **J. Konieczny, B. Hajdacki**, *Pistolety maszynowe wykorzystywane w Policji*
81. **A. Walasek**, *Tresura psów służbowych. Psy do wyszukiwania zapachów narkotyków*
82. **S. Ronowicz, I. Bogusz, D. Śledziwski, W. Weremko**, *Podstawowe wiadomości z fotografii kryminalistycznej*

## 2013 r.

---

83. **M. Pilaciński, R. Szczech, D. Szymanik**, *Układy kierownicze pojazdów*
84. **I. Bogusz, M. Bogusz**, *Technika kryminalistyczna – ślady biologiczne*
85. **D. Bober, D. Baj**, *Odpowiedzialność dyscyplinarna policjanta*
86. **R. Kobryś**, *Potrącenie pieszego – wybrane zagadnienia z zakresu rekonstrukcji wypadku drogowego*
87. **Ł. Szwejkowski**, *Korupcja – wybrane zagadnienia*
88. **G. Jankowski**, *Etyka zawodowa policjanta w aspekcie wybranych przymiotów osobowych*
89. **M. Zbrzeźny, P. Mroczkowski, D. Kulikowski**, *Kierowanie ruchem drogowym*
90. **K. Mikosza**, *Rola i zadania Policji w zwalczaniu terroryzmu*
91. **R. Socha, M. Karpeta**, *Dziecko jako ofiara przemocy*
92. **D. Cyma-Końska**, *Zatrzymanie osoby jako środek przymusu*
93. **R. Maj**, *Poszukiwanie osób zaginionych oraz postępowanie w przypadku ujawnienia osoby o nieustalonej tożsamości*
94. **M. Śrubka**, *Karnoprosesowe aspekty zabezpieczenia mienia*
95. **M. Lis-Walewska, A. Mańko-Czajka**, *Środki oddziaływania wychowawczego stosowane wobec sprawcy wykroczenia*

96. **B. Krzemiń**, *Resuscytacja krążeniowo-oddechowa (Basic Life Support – BLS)*
97. **A. Pawłowski, J. Pośpiech**, *Podstawy interwencji policyjnych ze szczególnym uwzględnieniem zasad podejmowania czynności wobec osób z zaburzeniami psychicznymi oraz nosicieli wirusa HIV*
98. **K. Zalewski**, *Zdarzenia zakłócające prawidłowy przebieg służby w PDOZ*
99. **G. Perz**, *Wybrane zagadnienia historii Policji*
100. **D. Szymanik**, *Oświetlenie nowoczesnych samochodów a bezpieczeństwo jazdy w warunkach nocnych*
101. **G. Winnicki**, *Zacięcia broni palnej krótkiej*
102. **K. Zaranek**, *Ogłędziny pojazdu jednośladowego na przykładzie motocykla Honda CBX 750*
103. **D. Śledziwski**, *Dowód osobisty – zabezpieczenia stwierdzające autentyczność dokumentu*
104. **I. Bogusz**, *Dokumentacja fotograficzna z oględzin miejsca zdarzenia z uwzględnieniem makrofotografii i fotografii w świetle UV*
105. **W. Nienałtowski, R. Nienałtowski**, *Administracyjno-prawne aspekty wydawania pozwolenia na broń palną*
106. **S. Hołoweńko, Z. Jagielski, R. Szczech**, *Technika kierowania samochodem*
107. **D. Baj, D. Bober, J. Golał**, *Wybrane przestępstwa przeciwko mieniu – w świetle aktualnego orzecznictwa*
108. **G. Perz, L. Dyduch**, *Wybrane akty prawne do realizacji zajęć dydaktycznych z zakresu prewencji szkolenia podstawowego zawodowego (stan prawny na 3.12.2013 r.)*
109. **M. Śrubka**, *Przesłuchanie świadka w procesie karnym*

## 2014 r.

110. **M. Walczuk, M. Bogusz, I. Bogusz**, *Ślady biologiczne – analiza mechanizmu powstawania plam krwi i możliwości jej wykorzystania w procesie wykryczym*
111. **M. Łojek, J. Setniewska**, *Wybrane akty wykonawcze z zakresu kontroli ruchu drogowego*
112. **P. Kreczmański, P. Pińczuk**, *Tresura psów służbowych. Szkolenie psów tropiących*
113. **M. Śrubka, B. Waszkiewicz**, *Postępowanie sprawdzające i postępowanie w niezbędnym zakresie (art. 307 i 308 kpk)*
114. **D. Boruszewski, M. Jackowski, S. Hołoweńko**, *Wymagane dokumenty podczas wykonywania przewozu drogowego*
115. **A. Rybicka, K. Winnicka**, *Legitymowanie osób transeksualnych*
116. **L. Dyduch, K. Świerczewski, W. Biedrzycki**, *Użycie lub wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego przez policjantów*
117. **A. Idzikowski**, *Szkolenie strzeleckie. Bezpieczeństwo – charakterystyka zagadnienia*
118. **A. Mańko-Czajka**, *Postępowanie przyspieszone w sprawach o wykroczenia*
119. **D. Cyma-Końska**, *Zatrzymanie osoby jako środek przymusu (wydanie II)*
120. **K. Bakalarczyk-Burakowska, R. Lewandowski, T. Siemianowski**, *Krajowy System Informacyjny Policji w teorii i praktyce. Ćwiczenia*
121. **S. Klimaszewski**, *Wybrane elementy postępowania w sprawach nieletnich – część I*
122. **M. Śrubka, B. Waszkiewicz**, *Świadek wykroczenia*
123. **S. Ronowicz**, *Fotografia kryminalistyczna. Przewodnik do prac praktycznych*
124. **W. Biedrzycki, K. Świerczewski**, *Charakterystyka funkcjonowania dzielnicowego w Policji*
125. **R. Nienałtowski**, *Wybrane przestępstwa i wykroczenia dotyczące broni palnej i amunicji*
126. **W. Weremko**, *Dokumentacja uzupełniająca z oględzin miejsca zdarzenia. Szkice i plany*
127. **D. Baj, D. Bober, J. Golał**, *Wybrane przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu – w świetle aktualnego orzecznictwa*

## 2015 r.

128. **M. Śrubka, D. Korolczuk, A. Przybylik**, *Policjant jako oskarżyciel publiczny w sprawach o wykroczenia*
129. **P. Chelber, P. Winnicki**, *Podstawy łączności w Policji*



- 130. K. Bakalarczyk-Burakowska, R. Lewandowski, T. Siemianowski**, *Przygotowanie policjanta do wykorzystania przez Policję do robku prawnego Schengen*
- 131. M. Śmiałek**, *Subkultury młodzieżowe w Polsce – wybrane zagadnienia*
- 132. J. Misiak, J. Golał**, *Karne i administracyjne aspekty wprowadzenia do obrotu paliwa niespełniającego norm jakościowych. Wpływ wadliwego jakościowo paliwa na środowisko naturalne*
- 133. R. Lewandowski, T. Siemianowski**, *Zastrzeżenie dokumentów tożsamości – System Dokumenty Zastrzeżone*
- 134. M. Komosiński, A. Pawłowski, C. Suszyński**, *Zasady przyjmowania, przekazywania i zwalniania osób umieszczonych w pomieszczeniach dla osób zatrzymanych lub doprowadzonych w celu wytrzeźwienia*
- 135. R. Rozenek**, *Wideorejestratory PolCam i Videorapid 2. Obsługa urządzeń*
- 136. L. Dyduch**, *Bezpieczeństwo w czasie realizacji czynności i działań policyjnych*
- 137. I. Bogusz, M. Bogusz**, *Ślady kryminalistyczne – dla słuchaczy szkolenia zawodowego podstawowego*
- 138. A. Czekaj, R. Grabski**, *Obserwacja jako metoda pracy operacyjnej (poufne)*
- 139. R. Grabski, A. Czekaj**, *Błędy występujące w obserwacji (poufne)*
- 140. G. Sadowski, Z. Herbuś**, *Sposoby radzenia sobie ze stresem podczas prowadzenia obserwacji (poufne)*
- 141. D. Baj, D. Bober, J. Golał**, *Wybrane przestępstwa przeciwko działalności instytucji państwowych oraz samorządu terytorialnego w świetle aktualnego orzecznictwa*
- 142. R. Rozenek, J. Przasnyski, M. Gemza**, *Kwalifikacja zdarzeń drogowych oraz polecenia i sygnały wydawane przez policjanta na miejscu zdarzenia drogowego*
- 143. M. Śrubka**, *Formy popełnienia przestępstwa*
- 144. R. Idzikowski**, *Analiza wykroczenia z art. 86 i 87 kw*
- 145. J. Golał**, *Wybrane przestępstwa przeciwko wymiarowi sprawiedliwości i wiarygodności dokumentów – z przykładami aktualnego orzecznictwa*
- 146. M. Jackowski**, *Procedury postępowania policjanta przy wypadku z udziałem pojazdu przewożącego żywe zwierzęta*
- 147. D. Cyma-Końska, R. Wójcik**, *Kontrola osobista a przeszukiwanie*
- 148. L. Dyduch**, *Znaczenie odprawy do służby prewencyjnej*
- 149. A. Twardo**, *Przyjmowanie i pobyt osób doprowadzonych do izb wytrzeźwień*

## 2016 r.

- 150. R. Kobryś, R. Kuchar, J. Kozłowski**, *Zasady ogólne stosowania urządzeń organizacji i bezpieczeństwa ruchu drogowego. Wyciąg z przepisów, wydanie II poprawione*
- 151. Ł. Wilczak, W. Kucyk**, *Ogniowy sposób inicjowania wybuchu*
- 152. A. Krajewska, D. Baj, R. Wróblewski**, *Imunitet dyplomatyczny – historia, zakres, obowiązywanie na gruncie prawa karnego i prawa wykroczeń*
- 153a. G. Perz, L. Dyduch**, *Wybrane akty prawne do realizacji zajęć dydaktycznych w zakresie służby prewencyjnej Policji. Część I*
- 153b. G. Perz, L. Dyduch**, *Wybrane akty prawne do realizacji zajęć dydaktycznych w zakresie służby prewencyjnej Policji. Część II*
- 154. A. Twardo**, *Policyjne izby dziecka – zarys problematyki*
- 155. K. Świerczewski**, *Wybrane zagadnienia dotyczące zatrzymania osób przez Policję*

## 2017 r.

- 156. K. Bakalarczyk-Burakowska**, *Ochrona praw autorskich materiałów publikowanych w Internecie*
- 157a. G. Perz, L. Dyduch**, *Wybrane akty prawne do realizacji zajęć dydaktycznych w zakresie służby prewencyjnej Policji. Część I. Wydanie II uzupełnione*

- 157b. G. Perz, L. Dyduch**, *Wybrane akty prawne do realizacji zajęć dydaktycznych w zakresie służby prewencyjnej Policji. Część II*. Wydanie II uzupełnione
- 158. E. Jakimiuk**, *Wybrane akty prawne z zakresu wstępu do prawoznawstwa oraz prawa karnego materialnego i prawa wykroczeń*
- 159. E. Jakimiuk**, *Wybrane akty prawne z zakresu przepisów karnych ustaw szczególnych*
- 160. L. Dyduch**, *Korzystanie przez policjantów z pomocy określonych prawnie podmiotów podczas wykonywania obowiązków służbowych*
- 161. R. Idzikowski**, *Instytucja świadka w procesie karnym*
- 162. E. Jakimiuk**, *Wybrane akty prawne z zakresu prawa karnego procesowego*
- 163. E. Jakimiuk**, *Wybrane akty prawne z zakresu wykonywania poleceń uprawnionych organów oraz udzielania pomocy i asysty*
- 164. E. Jakimiuk**, *Wybrane akty prawne z zakresu procesowego prawa wykroczeń*
- 165. W. Weremko**, *Dowód osobisty „wzór 2015” – zabezpieczenia* (opublikowane tylko w wersji elektronicznej)
- 166. M. Lis-Walewska, J. Golał**, *Wybrane wykroczenia i przestępstwa popełniane na wodach i terenach przywodnych*
- 167. T. Midro**, *Bezpieczeństwo imprez masowych*

## 2018 r.

- 168. M. Śmiałek**, *Mediacja w sprawach nieletnich (wybrane zagadnienia)*
- 169. M. Wawryn**, *Doprowadzenie osoby do wytrzeźwienia – uprawnienia i obowiązki policjanta*
- 170. J. Misiak, K. Smolarek**, *Wybrane aspekty instytucji świadka incognito*
- 171. K. Rejmer**, *Urowadzenie dla okupu – rys ogólny i aspekty prawne*
- 172. D. Golicki**, *Budowa i działanie broni palnej długiej. Pytania i odpowiedzi*
- 173. Z. Mikulski**, *Rodzaje i sposoby oznaczeń umożliwiających identyfikację pojazdu*
- 174. E. Jakimiuk**, *Część szczególna materialnego prawa wykroczeń – przewodnik i ćwiczenia*
- 175. L. Dyduch**, *Wybrane aspekty taktyki interwencji policyjnych – cz. I. Bezpieczeństwo*
- 176. R. Nienałtowski**, *Organizacja i zasady funkcjonowania Przyjaznego Pokoju Przesłuchań Dzieci*
- 177. E. Jakimiuk**, *Elementy wstępu do prawoznawstwa oraz część prawa karnego materialnego i prawa wykroczeń – przewodnik i ćwiczenia*
- 178. D. Chęsy, L. Dyduch**, *Żebractwo jako zjawisko patologii społecznej*
- 179. M. Wysocka**, *Ustawowe znamiona wybranych wykroczeń przeciwko mieniu – tablice poglądowe z komentarzem*

## 2019 r.

- 180. K. Świerczewski**, *Wybrane zagadnienia dotyczące doprowadzeń osób przez Policję – przepisy prawne*
- 181. J. Kuźmiński**, *Współdziałanie patrolu dwuosobowego podczas zatrzymania niebezpiecznej osoby poruszającej się pojazdem. Wybrane przepisy prawne*
- 182. K. Puławska, M. Komosiński**, *Zasadność legitymowania osób*
- 183. M. Lis-Walewska**, *Pouczenie oraz mandat karny jako środki prawne reakcji na wykroczenia*
- 184. C. Suszyński**, *Taktyka realizacji pościgów policyjnych*
- 185. L. Dyduch**, *Wybrane aspekty taktyki interwencji policyjnych*
- 186. J. Golał, D. Baj**, *Wybrane przestępstwa przeciwko życiu. Znamiona oraz aktualne orzecznictwo*
- 187. J. Misiak, K. Smolarek**, *Osoba najbliższa w procesie karnym. Wybrane aspekty*
- 188. M. Bojanowski, M. Śrubka**, *Zabezpieczenie majątkowe i tymczasowe zajęcie mienia ruchomego w postępowaniu przygotowawczym*

- 189. K. Winnicka**, *Postępowanie z osobami znajdującymi się pod wpływem alkoholu*
- 190. E. Ciborowska**, *Wybrane okoliczności wyłaczające bezprawność czynu i winę*

## 2020 r.

---

- 191. M. Śmiałek**, *Patologie społeczne – Wybrane zagadnienia*
- 192. K. Rosłanec, K. Franckiewicz** *Nowe uprawnienia Policji. Wybór przepisów*
- 193. A. Twardo**, *Obowiązki oraz prawa osoby umieszczonej w PDOZ*
- 194. A. Twardo**, *Sprawdzanie osób oraz kontrola pomieszczeń w PDOZ*
- 195. A. Twardo**, *Wypadki nadzwyczajne w PDOZ – zarys problematyki*
- 196. L. Dyduch**, *Wybrane aspekty taktyki interwencji policyjnych – Część III. Realizacja interwencji wobec niektórych kategorii osób*
- 197. A. Łopuszyński**, *Poszukiwania osób zaginionych*
- 198. K. Lubrzyński**, *Szkolenie psa jako środka przymusu bezpośredniego*
- 199. W. Nawrocki**, *Policja w walce z uprawą konopi – Charakterystyka, zastosowanie, prawo, statystyka*
- 200. A. Rogowski**, *Funkcjonowanie i wykorzystywanie systemów informatycznych w Policji*
- 201. R. Lewandowski**, *Instrukcja użytkownika terminala mobilnego BLUEBIRD EF500R oraz aplikacji SWD KLIĘNT MOBILNY2*
- 202. Daniel Chodziński**, *Przeszukanie osób, pomieszczeń i rzeczy*
- 203. Andrzej Wiśniewski**, *taktyka i techniki interwencji – Zadania praktyczne dla słuchaczy szkolenia zawodowego podstawowego*
- 205. W. Biedrzycki**, *Rola i zadania dzielnicowego i kierownika dzielnicowych w Policji*
- 206. T. Midro**, *Zasady zachowania się policjantów oraz ich umundurowanie. Wybrane akty normatywne. Część I*

## 2021 r.

---

- 207. J. Gołać, M. Brudnicka**, *Ustawowe znamiona wybranych przestępstw przeciwko mieniu w świetle orzecznictwa sądowego*

ISBN 978-83-66957-01-5