



Krzysztof Radwan

Wojewódzki Sztab Wojskowy w Katowicach

ul. Francuska 30, 40-028 Katowice

ZARZĄDZANIE A DOWODZENIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH NA OBSZARZE ODPOWIEDZIALNOŚCI SZEFA WOJEWÓDZKIEGO SZTABU WOJSKOWEGO

Streszczenie. Niniejszy artykuł jest poświęcony problematyce zarządzania i dowodzenia w sytuacjach kryzysowych na obszarze odpowiedzialności Szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego (WSzW). W pierwszej części niniejszego artykułu omówiono funkcje zarządzania w kontekście zadań szefa WSzW oraz przywołano podstawy prawne zarządzania kryzysowego. Drugą część artykułu poświęcono rozważaniom dotyczącym dowodzenia w kontekście zarządzania oraz przedstawiono podstawy prawne dowodzenia siłami zbrojnymi w sytuacjach kryzysowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, dowodzenie, sytuacje kryzysowe, unormowania prawne, Szef Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego.

A COMMAND MANAGEMENT CRISIS IN THE HEAD OF LIABILITY VOIVODSHIP MILITARY STAFF

Abstract. This article is dedicated to the management issues and command in a crisis in the area of responsibility of the Provincial Chief of Military Staff (WSS). In the first part of this article was discussed the management functions in the context of the boss WSS tasks and there was quoted the legal basis for crisis management. The second part of the article was devoted to elaborate on command in the context of the management and presented the legal basis of command of the armed forces in crisis situations.

Keywords: management, leadership, emergencies, legal regulations, the Provincial Chief of the Military Staff.

Wprowadzenie

W literaturze do niedawna terminem „zarządzanie” określano relacje społeczne występujące między zarządzającymi i zarządzanymi, czyli przełożonymi i podwładnymi. W procesie zarządzania uczestniczą więc przynajmniej dwie osoby (przełożony i podwładny). W szczegółowym ujęciu zarządzanie polega na podejmowaniu decyzji, koordynowaniu działalności podwładnych, ich motywowaniu do efektywnej pracy i kontroli uzyskiwanych rezultatów. Istotną cechą zarządzania jest także to, iż zmierza ono do realizacji założonych celów przez działanie innych osób (podwładnych). Wg przyjmowanych obecnie ustaleń terminologicznych zarządza się zarówno ludźmi, jak i wszystkimi pozostałymi elementami procesów gospodarczych. Oprócz pojęcia zarządzanie używa się terminu kierowanie. Wyjaśniając różnicę między tymi pojęciami, można w uproszczeniu stwierdzić, iż kierowanie jest synonimem pojęcia zarządzanie. Jednakże kierowanie występuje na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej i wymaga większego wkładu pracy koncepcyjnej (myślowej). W interpretacji administracyjnej zarządzania na pierwszy plan wysuwa się system autorytetów. Przez autorytet rozumie się tu: potwierdzone prawnie pełnomocnictwo do wydawania decyzji kierowniczych. W ramach interpretacji administracyjnej zarządzania akcentuje się więc proces sprawowania władzy. Sprawność tego procesu traktuje się jako rezultat racjonalności alokacji uprawnień władczych pomiędzy różnymi szczeblami struktury organizacyjnej instytucji.

Funkcje zarządzania oraz podstawy prawne w kontekście działalności Szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego (WSzW)

W procesie zarządzania można wyodrębnić kilka podstawowych grup czynności składających się na ten proces. Działania te układają się w logiczny ciąg funkcji zarządzania, do których należą:

- przewidywania lub planowanie – każdy, kto ma podwładnych, najpierw musi przewidywać. Proces ten odzwierciedla się szczególnie w prognozowaniu, czy przewidywaniu zagrożeń w rejonie odpowiedzialności Szefa WSzW;
- organizowanie – w tym wypadku działalność Szefa WSzW polega na wykonywaniu czynności mających na celu powiązanie różnorodnych działań żołnierzy zawodowych oraz pracowników wojska w określone bardziej lub mniej trwałe zespoły działań. W ten sposób tworzy on określone jednostki zadaniowe, czyli stanowiska, komórki, pionory organizacyjne, oraz zleca im zadania i obowiązki, przyznaje uprawnienia decyzyjne. Istotne jest, aby merytoryczne zakresy obowiązków, uprawnień i odpo-

wiedzialności były na każdym stanowisku dokładnie takie same. Funkcja organizowania w zarządzaniu polega więc na kształtowaniu struktur organizacyjnych, a ponadto na organizowaniu pracy zespołów ludzkich. Na szczeblu WSzW w sytuacji kryzysowej powołuje się Zespół Wzmocnienia Służby Oficera Dyżurnego WSzW, który funkcjonuje w oparciu o opracowaną „Instrukcję” i „Stałe Operacyjne Procedury (SOP)”. Zespół Wzmocnienia, zwany skrótowo „WZMOCNIENIEM”, jest organem wykonawczym Szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego powoływanym do oceny zagrożeń, analiz zaistniałych sytuacji kryzysowych oraz przygotowania propozycji ich rozwiązań w ramach wsparcia procesu decyzyjnego Szefa WSzW. WZMOCNIENIE stanowi integralny element Systemu Zarządzania Kryzysowego Sił Zbrojnych RP. W sytuacjach kryzysowych WZMOCNIENIE służby Oficera Dyżurnego WSzW koordynuje działaniami „Wzmocnień WKU” i wydzielanymi siłami jednostek wojskowych do działań ratowniczych na obszarze odpowiedzialności;

- motywowanie - funkcja ta polega na pracy Szefa WSzW z podwładnymi dla osiągnięcia określonych celów. Skuteczność działań przełożonego zależy w znacznym stopniu od umiejętności realizacji funkcji motywowania. W procesie motywowania przełożeni stosują instrumenty motywacji materialnej (pozytywne i negatywne) oraz motywacji niematerialnej (pozytywne i negatywne);
- kontrola - istotą jest porównywanie stanu rzeczywistego z zaprojektowanym wzorcem oraz ustalenie odchyleń od wzorca i ich przyczyn. Kontrola zapewnia wystąpienie sprzężeń zwrotnych w zarządzaniu i stanowi punkt wyjścia do opracowania nowych koncepcji działania w ramach nowego cyklu procesu zarządzania. Stały nadzór i kontrola Szefa WSzW nad podległymi jednostkami (sztabem WSzW oraz WKU) wynika z jego zakresu kompetencji.

Powyższe funkcje zarządzania mają swoje odzwierciedlenie, przełożenie na zarządzanie w sytuacjach kryzysowych w każdych jej fazach (zapobieganie, przygotowanie, reagowanie oraz odtwarzanie – odbudowa).

Uregulowania prawne w zakresie zarządzania w sytuacjach kryzysowych w większości są rozproszone i dotyczą źródeł praw, począwszy od konstytucji, również ratyfikowane umowy międzynarodowe, stosowne ustawy, a także akty wykonawcze, jak również akty prawa miejscowego, niemniej jednak za najważniejsze, moim zdaniem, należy uznać:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.;
- Ustawa o zarządzaniu kryzysowym (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 sierpnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zarządzaniu kryzysowym);

- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej;
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji;
- Ustawa z dnia 8 października 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej;
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych;
- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej;
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym;
- Zarządzenie Nr 74 Prezesa Rady Ministrów z dnia 12 października 2011 r. w sprawie wykazu przedsięwzięć i procedur systemu zarządzania kryzysowego.

Dowodzenie a zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Podstawy prawne dowodzenia siłami zbrojnymi w sytuacjach kryzysowych

W Nowej encyklopedii PWN [4, s. 388] odnajdujemy, iż zarządzanie definiowane jest jako „szczególny sposób kierowania działalnością ludzi zatrudnionych w podmiotach gospodarczych, obejmujących tworzenie, kontrolę oraz ciągłe dostosowanie reguł postępowania (norm, planów, instrukcji itp.) w danym przedsiębiorstwie (zakładzie, dziale, filii) do aktualnych potrzeb”. W polskiej praktyce zarządzanie „Jest to kierowanie złożonymi systemami ekonomicznymi przez wyspecjalizowany zespół zarządzający lub osobę, polegające na ustalaniu celów strategicznych zarządzanej organizacji jako całości, oraz środków i metod niezbędnych do ich osiągnięcia w warunkach konkurencyjnego otoczenia. Realizację celów strategicznych zapewniają prognozy zmian w otoczeniu, programowanie czynności i procesów wykonawczych, koordynacja funkcjonowania struktur systemu oraz kontrola realizacji założeń strategicznych. Kończy się ona odpowiednimi wnioskami oraz bodźcami pozytywnymi, czy sankcjami, stosowanymi do grup lub osób odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych segmentów programu. Funkcje zarządzania wykonują specjaliści nazywani menedżerami” [10, s. 379]. Zatem można przyjąć, iż zarządzanie w szerokim ujęciu występuje we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej. Ma ono duże znaczenie w zarządzaniu gospodarką narodową. Szczególnym rodzajem zarządzania jest zarządzanie w wojsku. W ujęciu Michniaka [3] „Zarządzanie w wojsku to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowania ich realizacji w obrębie struktur organizacyjnych systemu dowodzenia, a przede wszystkim w produkcji (zabezpieczeniu) usług sztabowych, a również w szkoleniu itp.” [3, s. 14].

Co się zaś tyczy dowodzenia, to dowodzenie było i jest immanentną częścią zarządzania, pożądaną do stosowania w warunkach szczególnych, kiedy szybkość i waga znaczeniowa podejmowanych reakcji przesłaniają groźbę zagrożenia życia i zdrowia uczestników akcji, a aktem przymusu wykonawczego staje się decyzja wydawana z mocą rozkazu. W ujęciu słownikowym dowodzić:

- 1) Jeśli ktoś dowodzi oddziałem wojska lub jego działaniem, to sprawuje zwierzchnictwo nad tym oddziałem i jest odpowiedzialny za jego działanie i organizację.
- 2) Jeśli ktoś dowodzi grupą ludzi, to kieruje nią na sposób wojskowy [2, s. 311].

Jak podaje Michniak, „Dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej [...] podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny” [3, s. 17].

Dowodzenie, ze względu na zakres nacisku wykonawczego wynikające z istoty rozkazów, można porównywać tylko z rządzeniem, które sankcjonowane jest legalnym przymusem, zatem bardzo istotne w fazie reagowanie, oraz odtwarzanie – odbudowy w zarządzaniu kryzysowym.

Rozkaz w dowodzeniu również jest sankcjonowany legalnym przymusem, z tą tylko różnicą, że z większym rygorem. Istota tego wynika z przeznaczenia organizacji, których działanie może się odbywać w warunkach zagrożenia życia lub zdrowia. Dotyczy to wojska, policji, straży pożarnej, straży miejskich itp. W innych organizacjach każdy ma prawo do odmówienia wykonania polecenia, bez ponoszenia negatywnych konsekwencji z tego tytułu, jeśli jego realizacja zagraża życiu lub zdrowiu, co jest niedopuszczalne w przypadku otrzymania rozkazu.

Faktem też jest, że żadna organizacja militarna nie może efektywnie funkcjonować tylko na podstawie zarządzania zdeterminowanego rozkazodawstwem, ograniczającym siłą rzeczy kreatywność wykonawczą potencjału ludzkiego. Musi być ono racjonalnie zespalone z łagodniejszymi formami oddziaływania. Innymi słowy, dowodzić powinno się tylko wówczas i w takim zakresie, kiedy jest to niezbędne. W pozostałych okresach powinno się zarządzać. Nieuwzględnianie tej reguły prowadzi również do deprecjacji rozkazodawstwa, co w warunkach rzeczywistych konieczności może powodować bardzo negatywne następstwa. Zdarza się też i tak, że hierarchizacja wynikająca z zewnętrznych oznak ubioru jest utożsamiana z nadmierną hierarchizacją struktur organizacyjnych, co w żadnym stopniu nie pokrywa się z rzeczywistością. Istniejące obecnie organizacje militarne i im podobne mają zwykle bardzo elastyczne struktury macierzowe, dostosowane do szybkiego wydzielania i zestawiania, w miarę pojawiających się potrzeb, różnych konfiguracji wyko-

nawczych, zdolnych do szybkiego i skutecznego podejmowania działań. Podobnie dzieje się z podejmowaniem realizacji projektów w dobrze funkcjonujących organizacjach cywilnych, z tą jednak różnicą, że w militarnych dzieje się to szybciej [1, s. 27].

Zatem, przy tak postawionym problemie zawartym w tytule artykułu, powstają następujące pytania:

1. Kiedy zarządzamy, a kiedy dowodzimy w sytuacjach kryzysowych w odniesieniu do Szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego?
2. Jakie są podstawy prawne dowodzenia w odniesieniu do Szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego?

Odpowiedzi na punkt pierwszy odnajdujemy w części wstępnej artykułu, przyjmując, że dowodzenie jest integralną częścią zarządzania, niemniej jednak ma swoją specyfikę wynikającą z rządzenia zgodnie z uregulowaniami wynikającymi z przepisów prawa. Odpowiedź na punkt 2 zamieszczam w rozważaniach poniżej.

Z racji omawianej problematyki w zarządzaniu kryzysowym terenowymi organami administracji wojskowej (w prezentowym przypadku Szef WSzW) szczególną uwagę poświęcę organom administracji niezespalonej w województwie. W załączniku do ustawy o administracji rządowej w województwie wymieniono organy administracji niezespalonej m.in: szefów wojewódzkich sztabów wojskowych, wojskowych komendantów uzupełnień. Za tworzeniem takiego wyodrębnionego systemu administracyjnego przemawiają bądź względy operatywnego i jednolitego zarządzania w skali kraju (np. administracja wojskowa), bądź względy terytorialne, gdy działania w granicach określonych w zasadniczym podziale terytorialnym kraju będą nieracjonalne. Organami administracji niezespalonej są terenowe organy administracji rządowej podporządkowane właściwemu ministrowi, a także kierownicy państwowych osób prawnych i kierownicy innych państwowych jednostek organizacyjnych wykonujących zadania z zakresu administracji rządowej na obszarze województwa [5, s. 69, 87-93]. Ustanowienie organów administracji niezespalonej może następować wyłącznie w drodze ustawy i pod warunkiem, że jest to uzasadnione ogólnopaństwowym charakterem wykonywanych zadań lub terytorialnym zasięgiem działania, przekraczającym obszar jednego województwa.

W organizacji administracji wojskowej funkcjonują organy wojskowe, które są wyodrębnionymi pod względem organizacyjnym i kompetencyjnym elementami aparatu wojskowego (instytucja centralna, dowództwo, terenowy sztab wojskowy, komenda, itp.) wykonującymi określone funkcje kierownicze w procesie dowodzenia i zarządzania siłami zbrojnymi lub w innej dziedzinie działalności resortu obrony narodowej, a także osoby funkcyjne kierujące jednostką organizacyjną sił zbrojnych (m.in. dowódcy, szefowie, komendanci). Wszystkie organy administracji wojskowej mogą wykonywać funkcje administracji, jednakże do prowadzenia działalności w tej dziedzinie są uprawnione te

tylko, które dopuszczone do tego zostały ustawą lub wydanym na jej podstawie aktem wykonawczym. Tak rozumiane ograny wojskowe, z przypisanymi kompetencjami, korzystają z prawnych środków władczego działania [6, s. 37].

Charakterystyczną cechą organów administracji wojskowej jest również to, że uprawnione zostały do sprawowania funkcji dowódczych, uprawniających je do wydawania rozkazów i ich egzekwowania za pomocą przysługujących im środków przymusu państwowego. Do środków tych zaliczamy w szczególności: prawo karania dyscyplinarnego, wymuszenie posłuszeństwa, wnioskowanie ścigania przestępstw swoich podwładnych.

Kluczowym dokumentem dającym podstawy prawne użycia SZ RP w sytuacji kryzysowej jest ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, która dopuszcza możliwość użycia Sił Zbrojnych RP do realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej o charakterze niemilitarnym oraz prowadzenia działań z zakresu ratownictwa. Powyższe zadania określone są przepisami art. 3. ust. 2., który stanowi że: „Siły Zbrojne mogą ponadto brać udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych i likwidacji ich skutków, działaniach antyterrorystycznych i z zakresu ochrony mienia, akcjach poszukiwawczych oraz ratowania lub ochrony zdrowia i życia ludzkiego, oczyszczaniu terenów z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego oraz ich unieszkodliwianiu, a także w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego”.

Kolejna to ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, która stwierdza:

- Art. 25.1. Jeżeli w sytuacji kryzysowej użycie innych sił i środków jest niemożliwe lub może się okazać niewystarczające, o ile inne przepisy nie stanowią inaczej, Minister Obrony Narodowej, na wniosek wojewody, może przekazać do jego dyspozycji pododdziały lub oddziały Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zwane dalej „oddziałami Sił Zbrojnych”, wraz ze skierowaniem ich do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego;
- Art. 25.7. Zadania dla oddziałów Sił Zbrojnych organy administracji państwowej przekazują wyłącznie ich dowódcom;
- Art. 25.8. Dowodzenie oddziałami Sił Zbrojnych odbywa się na zasadach określonych w regulaminach wojskowych i według procedur obowiązujących w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- Szef Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego swoje działania (dowodzenie) w zakresie zarządzania kryzysowego opiera również na dokumentach normatywnych wydanych w RON;
- decyzji Nr Z-1/MON z dnia 3 stycznia 2014 r. w sprawie Systemu Zarządzania Kryzysowego RON [7];

- decyzji nr 83/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 marca 2014 r. w sprawie trybu postępowania przy wydzielaniu dodatkowych sił i środków Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w sytuacjach przewidzianych w przepisach odrębnych [8];
- Zarządzenia Nr 1/MON z dnia 16 stycznia 2014 w sprawie Zespołu Zarządzania Kryzysowego MON [9];
- Rozkaz Dowódcy Operacyjnego RSZ nr 13 z dnia 22 stycznia 2014 r.;
- Wytyczne Szefa Sztabu DO RSZ z dnia 22 stycznia 2014 r.
- Plan Zarządzania Kryzysowego MON.

W myśl przytoczonych przepisów SZ RP utrzymują swoją dotychczasową rolę w systemie zarządzania kryzysowego kraju, tj. rolę wspierającą w przypadku wyczerpania zdolności układu pozamilitarnego do przeciwdziałania powstałej sytuacji kryzysowej. Ma to swoje odzwierciedlenie w Krajowym Planie Zarządzania Kryzysowego.

Przepisy resortowe przewidują możliwość wydzielania dodatkowych sił i środków SZ RP do realizacji zadań w różnego rodzaju sytuacjach kryzysowych i nadzwyczajnych. Decyzję o wydzieleniu takich sił i środków podejmuje zawsze Minister Obrony Narodowej. Przewidując, że wydanie przedmiotowej decyzji będzie zazwyczaj następowało w sytuacjach nagłych i będzie wymagało dokonania odpowiednich uzgodnień w zakresie sił i środków, które mogą być dodatkowo wydzielone przez Dowódcę Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, konieczne jest wprowadzenie procedury gwarantującej szybkie jej podjęcie.

Właściwym organem w kierowaniu akcją w sytuacji kryzysowej jest wojewoda/starosta/wójt (w zależności od skali sytuacji), a wydzielone jednostki SZ RP są wspierającymi organa administracji publicznej i ich służby. Dodatkowo Dowódca Operacyjny RSZ został upoważniony przez Ministra ON do podejmowania decyzji o aktywacji sił i środków SZ RP ujętych w Planie Zarządzania Kryzysowego MON do wsparcia administracji publicznej. Upoważnienie ma na celu maksymalne skrócenie czasu reakcji SZ RP na ewentualny wniosek wojewody. W zależności od skali i rodzaju sytuacji kryzysowej Dowódca Operacyjny RSZ może podjąć decyzję o utworzeniu Wojskowych Zgrupowań Zadaniowych, które będą realizowały zadania w obszarach przytoczonego art. 25 ust. 2 ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Tak też postępuje, gdyż najczęściej siły i środki wydzielane są z różnych jednostek, a utworzenie zgrupowania zadaniowego usprawnia proces dowodzenia podczas realizacji zadań.

Podsumowanie

W podsumowaniu należy stwierdzić, że udział szefa WSzW w zarządzaniu w obszarze realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego w województwie (faza: zapobieganie, przygotowanie) będzie realizowany jako organ doradczy poprzez: uczestniczenie w pracach wojewódzkiego zespołu zarządzania kryzysowego, uczestniczenie w planowaniu użycia oddziałów i pododdziałów Sił Zbrojnych RP w ramach wojewódzkiego planu zarządzania kryzysowego, organizowaniu i utrzymaniu w stałej gotowości zespołów zarządzania kryzysowego na szczeblu WSzW, tj.: Zespół Wzmocnienia Służby Oficera Dyżurnego WSzW i WKU, Zespół Wzmocnienia Służby Oficera Dyżurnego WKU. Natomiast w odniesieniu do dowodzenia w zarządzaniu kryzysowym (faza reagowanie oraz odtwarzanie) będzie realizowany poprzez pełnienie funkcji organu wspomagającego wojewodę w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych: na wniosek wojewody uruchomienie sił i środków wojskowych do akcji ratowniczej i usuwania skutków klęsk żywiołowych i katastrof, koordynowanie działań jednostek wojskowych biorących udział w akcji kryzysowej na terenie administrowanym, organizowanie współdziałania jednostek wojskowych w czasie akcji ratowniczych z jednostkami Policji Państwowej, Państwowej Straży Pożarnej, formacjami samoobrony i ochotniczymi drużynami ratowniczymi organizowanymi przez terenowe organy administracji rządowej i samorządowej.

Literatura

- [1] Ciborowski L., Zarządzanie i dowodzenie w organizacjach zhierarchizowanych, Organizacja i zarządzanie. Kwartalnik naukowy Nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- [2] Inny Słownik Języka Polskiego PWN, T. 1(A-Ó), M. Bańko (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [3] Michniak J. W., Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003.
- [4] Nowa encyklopedia PWN, t. 6. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [5] Szynowski R., Administracja wojskowa w systemie bezpieczeństwa narodowego, Wydawnictwo AON, Warszawa 2013.
- [6] Ura E., Ura R., Prawo administracyjne, Warszawa 2001.
- [7] Decyzja Nr Z-1/MON z dnia 3 stycznia 2014 r. w sprawie Systemu Zarządzania Kryzysowego RON.

- [8] Decyzji nr 83/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 marca 2014r. w sprawie trybu postępowania przy wydzielaniu dodatkowych sił i środków Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w sytuacjach przewidzianych w przepisach odrębnych.
- [9] Zarządzenia Nr 1/MON z dnia 16 stycznia 2014 w sprawie Zespołu Zarządzania Kryzysowego MON.
- [10] Głowczyk J., Uniwersalny słownik ekonomiczny, Fundacja Innowacja, Warszawa 2000.