

**Edyta Łyszkowska**

## **Rozpoznanie luk kompetencyjnych podstawą procesowego wprowadzenia elementów ochrony dynamicznej w polskim więziennictwie**

### **Recognition of competence gaps as the basis for the process introduction of elements of dynamic protection in the Polish prison system**

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie procesu wdrażania ochrony dynamicznej w służbach więziennictwa w Polsce poprzez rozpoznanie i redukcję luk kompetencyjnych w oparciu o raport przygotowany z badania ilościowego projektu polsko-norweskiego i raport z badań jakościowych. Rezultatem wprowadzenia ochrony dynamicznej wraz z programem socjoterapeutycznym w więzieniu będzie nowa jakość oddziaływań penitencjarnych skutkująca poprawieniem warunków bytowych i psychospołecznych więźniów, jak i warunków pracy służb Więziennych.

We współczesnych koncepcjach zarządzania coraz większe znaczenie odgrywają członkowie organizacji, w której jednostki składają się na zespoły. Coraz więcej czasu poświęca się zagadnieniom pracy zespołowej w połączeniu pracy koncepcyjnej z wykonawczą w kontekście posiadanych kwalifikacji, umiejętności i kompetencji. Czym są w związku z tym kompetencje w Służbie Więziennej? Jakie kompetencje powinny zostać uzupełnione lub podniesione w ramach wdrażania ochrony dynamicznej? Jakie istnieją sposoby na redukcję luk kompetencyjnych? Na te pytania w oparciu o przeprowadzone badania odpowie niniejsze opracowanie.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, luka kompetencyjna, szkolenia, ochrona dynamiczna, więziennictwo, służby więzienne.

The aim of the article is showing the implementation process of the Dynamic Security in Prison Services in Poland by recognition and reduction of the competence gaps based on quality and quantity research. The result of Dynamic Security implementation together with socioterapeutic program in prison will be new quality of penitentiary interactions resulting in the improvement of the living and psychosocial conditions of prisoners and the working condition of the Prison Service.

In contemporary management concepts, members of the organization, in which units make up teams, play an increasingly important role. More and more time is devoted to teamwork issues combining conceptual work with executive work in the context of qualifications, skills and competences. What are the competences in the Prison Service? What competences should be supplemented or raised as part of implementing Dynamic Security? What are the ways to reduce competence gaps? Based on the research carried out, the study will answer these questions.

**Key words:** competences, competence gap, training, dynamic security, prison services, the prison system, penology.

## Początki modernizacji w polskim więziennictwie i założenia projektu polsko-norweskiego

Zarządzanie kompetencjami stanowi podstawę systemu zarządzania zasobami ludzkimi – stwierdzenie to dotyczy nie tylko dobrze funkcjonujących przedsiębiorstw, lecz także wielu instytucji państwowych. Z tego założenia wyszli twórcy projektu polsko-norweskiego, który ma na celu oprócz opracowania modeli ról zawodowych wraz z profilami kompetencyjnymi wprowadzenie elementów ochrony dynamicznej i w rezultacie poprawę jakościową oddziaływań penitencjarnych. Działanie to jest realizowane we współpracy z przedstawicielami Norweskiej Akademii Kształcenia Służb Penitencjarnych w Lillestrøm (KRUS).

W założeniu stworzenie pilotażowych kompleksów służy stopniowej modernizacji Służby Więziennej RP. Konsekwencją jest realizacja w jej istocie rekomendacji Komitetu Ministrów do państw członkowskich Rady Europy w sprawie Europejskich reguł więziennych (przyjętej przez Komitet Ministrów 11 stycznia 2006 r.). Modernizacja działań w zgodzie

z Europejską konwencją o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności jest wdrażana od lat. Jednak od 2006 r. wprowadzane są Europejskie reguły więzienne realizowane nie tylko w treściach szkoleniowych, lecz także w procedurach Służby Więziennej. Projekt i zmiany wdrażane wraz z nimi przyczynią się do udoskonalenia tego procesu z jednoczesnym poprawieniem efektywności działań penitencjarnych. Pierwszym etapem wdrażania procesu jest opracowanie modeli ról zawodowych uwzględniające zastane wzorce kulturowe, ekonomiczne, proceduralne i organizacyjne. Kolejnym etapem w oparciu o analizy przeprowadzonych badań w Polsce z uwzględnieniem triangulacji metodologicznej jest rozpoznanie i opisanie luki kompetencyjnej w celu wdrożenia nowego modelu zarządzania więziennictwem wprowadzającego stopniowe zmiany jakościowe dla służb, jak i osadzonych. Ideą docelową jest procesowe wprowadzenie elementów ochrony dynamicznej w celu poprawienia jakości pracy Służby Więziennej, osadzonych, jak i społeczeństwa, do którego później jest przyjmowany były więzień.

## Ochrona dynamiczna i jej humanitarne aspekty

Tomasz Przesławski opisał karę pozbawienia wolności jako „[...] szczególny rodzaj świadczenia społecznego, dolegliwy, przykry dla odbiorcy, obejmujący całą ludzką egzystencję, którego celem jest zmiana postawy w stosunku do obowiązującego systemu prawnego”<sup>1</sup>. Pozbawienie wolności powoduje zaburzenia więzi społecznych ze światem zewnętrznym. Mieczysław Ciosek określa ten stan jako deprywację, czyli „sytuację, w której brak jest człowiekowi pewnych zewnętrznych elementów o charakterze fizycznym lub psychicznym”<sup>2</sup>. Im więcej w karze aspektów wychowawczo-terapeutycznych, tym w założeniach aspekt ekspiacyjnego świadczenia (jakim jest kara) nabiera charakteru społecznego, gdyż celem kary jest zmiana stanu wewnętrznego człowieka. Jeden z najlepszych rezultatów w tym zakresie osiągnął system więziennictwa w Norwegii.

Ochrona dynamiczna z sukcesem zaimplementowana w systemie więziennictwa w tym kraju zakłada uczynienie życia w więzieniu możliwie jak najbardziej zbliżonym do życia poza jego murami. Przede wszystkim

---

<sup>1</sup> T. Przesławski, *Służba Więzienna w Polsce Administracja i podstawy działania*, Wydawnictwo Uniwersyteu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 76.

<sup>2</sup> M. Ciosek, *Psychologia sądowa i penitencjarna*, Warszawa 2001, s. 274-275.

istotna jest dbałość o warunki przetrzymywania więźniów w celu przeciwstawienia się przemocowej stronie tego środowiska. Patologiczne środowisko pozbawia osadzonego społecznych więzi z najbliższymi, prywatności, wolnych wyborów, co w konsekwencji prowadzi do ograniczenia jego autonomii. Stoi to w sprzeczności do zaleceń WHO, które rekomenduje stworzenie warunków w więziennictwie uwzględniających dbałość o kondycję socjopsychologiczną osadzonego. Więźniowie przebywający w zamknięciu są bezbronni co do warunków tam zastanych w aspekcie socjalnym i medycznym. Są oni często określane jako „margines społeczeństwa” w tle z historią rodzinnych traum, długoletnich uzależnień i konfliktów z autorytetami. Ich potrzeby, kiedy przebywają w więzieniu, nie dotyczą aspektów medycznych, lecz socjoterapeutycznych. Podobnie było, gdy przebywali na wolności. Więzienie zatem jest realizacją potrzeby socjoterapeutycznej więźnia, której nie miał szansy zrealizować na wolności.

Ochrona dynamiczna jest koncepcją i metodą pracy, dzięki której pracownicy ustalają priorytety kreacji i utrzymania codziennej komunikacji i interakcji z więźniami, bazując na wysoce profesjonalnej etyce i upewnianając się, że są to wystarczająco celowe i znaczeniowe działania, aby zająć czymś więźniów ograniczonych efektywną ochroną. Jej celem jest lepsze zrozumienie więźniów i oszacowanie ryzyka, które równie dobrze może zapewnić bezpieczeństwo, ochronę i porządek oraz przyczynić się do ich rehabilitacji i przygotowania do zwolnienia. Więzienie stosujące zasadę ochrony dynamicznej dysponuje grupą pracowników, którzy wchodzi w interakcję z osadzonymi, znają swoich więźniów, wiedzą, co dzieje się w zakładzie karnym i są grupą wczesnego ostrzegania, opierając się na obserwacjach. Personel pracowniczy rozwija pozytywne relacje kadrawieżeń; ma świadomość tego, co dzieje się, propagując sprawiedliwe traktowanie i dbając o samopoczucie więźniów oraz zapewnienie im wykonywania konstruktywnych i celowych czynności, które przyczyniają się do ich przyszłej reintegracji ze społeczeństwem. Utrzymanie kontroli w więzieniu powinno opierać się na wykorzystaniu ochrony dynamicznej, rozwoju pozytywnych relacji z osadzonymi opartych na stanowczości i uczciwości w połączeniu ze zrozumieniem ich sytuacji osobistej i wszelkiego ryzyka spowodowanego przez osadzonych<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Trainers' Manual on Dynamic Security Developed by the Working Group of the Directorate for Execution of Sanctions with assistance from John McGuckin and Max Murray, Council of Europe consultants, Skopje 2018, s. 9.

Warto zaznaczyć, że ochrona dynamiczna jest metodą, której celem jest uzupełnienie dotychczasowych działań Służby Więziennej, a nie ich zastąpieniem.

Istnieją trzy warunki, które muszą być spełnione, jeśli system więziennictwa ma być stabilny. Są nimi: bezpieczeństwo, kontrola, sprawiedliwość. „Bezpieczeństwo” odnosi się do obowiązków Służb Więziennych, które powinny uniemożliwić więźniom ucieczkę z więzienia. „Kontrola” jest obowiązkiem zapobiegania zakłócania spokoju przez więźniów. Z kolei „sprawiedliwość” odnosi się do traktowania więźniów uczciwie. Te trzy główne warunki zapewniają, że więzienie jest bezpiecznym miejscem. Bezpieczeństwo jest odpowiednim zabezpieczeniem społeczeństwa przez władze więzienne, które wykonują nakaz sądu o pozbawieniu niektórych ludzi wolności. Dobry porządek i kontrola oznaczają ochronę personelu i więźniów poprzez sam fakt istnienia więzienia jako miejsca, w którym panuje spokój, poprzez wprowadzone i przestrzegane zasady i procedury. W końcu dyscyplina i kara odnoszą się do sytuacji, w których od czasu do czasu dobry porządek będzie zakłócony, a naruszenie dyscypliny będzie musiało zostać ukarane. Koncepcja bezpieczeństwa dynamicznego zapewnia zrównoważony system więziennictwa, który gwarantuje odpowiednie bezpieczeństwo i kontrolę w połączeniu z etosem człowieczeństwa. Jest zadaniem złożonym, wymagającym wysoko rozwiniętych umiejętności zawodowych i przywódczych. Wymaga wzmocnienia, zabezpieczenia, modernizacji i oceny przyjętych metod wdrażania bezpieczeństwa, porządku i mechanizmów kontrolnych. Racjonalizacja wykonywania kary więziennej może być postrzegana jako kontinuum. Ludzie są wysyłani do więzienia w celu odbycia kary pozbawienia wolności, a to, co tam robią, ma istotne znaczenie. Europejskie reguły więzienne jasno określają cel odbycia kary: traktowanie osób skazanych na karę pozbawienia wolności tak, o ile pozwala na to długość kary, aby rozbudzić w nich chęć prowadzenia praworządneho i samowystarczalnego życia po uwolnieniu oraz przystosowanie ich do tego. Traktowanie i opieka nad więźniami powinna zachęcić ich do wzbudzenia szacunku do samego siebie i rozwinąć ich poczucie odpowiedzialności<sup>4</sup>.

Program socjoterapeutyczny więzienia, który realizuje zadania ochrony dynamicznej w dłuższym czasie przekłada się zarówno na więźniów, służby więzienne i samo więzienie oraz społeczeństwo, do którego

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 10.

później wraca osadzony. Prowadzi to do redukcji psychicznych zaburzeń lub prawdopodobieństwa ich rozwinięcia się.

Dla pracowników więziennictwa oznacza to wyższe morale i satysfakcję z pracy, redukcję stresu oraz polepszenie zdrowia fizycznego i psychicznego.

Więzienie zyskuje poprawę ochrony poprzez lepsze relacje pracownik więzienia – więzień i bezpieczniejsze miejsce pracy ze zredukowanym napięciem psychicznym i atakami ze strony osadzonych. Te uwarunkowania mają wpływ na łatwiejszą rekrutację służb i utrzymanie pracowników z jednoczesnym obniżeniem nieobecności w pracy z powodu chorób i innych. To z kolei prowadzi do zwiększenia efektywności i ekonomicznej opłacalności.

Społeczeństwo zyskuje wyższe prawdopodobieństwo resocjalizacji zakończonej sukcesem zwolnionego więźnia oraz zwiększenie bezpieczeństwa.

Socjoterapeutyczny program pomaga osadzonym lepiej poradzić sobie z poczuciem wartości, lepiej wykorzystywać talenty i umiejętności społeczne. Więźniowie efektywniej będą zarządzać swoim czasem w przyszłości, uzyskiwać aprobatę społeczną i poprawiać perspektywy społecznej rehabilitacji.

W wytycznych Rady Europy z zakresu dbałości o zdrowie w więzieniu szczególnie podkreśla się unikalne kombinacje osobistych i technicznych umiejętności służb więziennych, które pozwolą im na bezstronne, humanitarne i należyte traktowanie więźniów. Dwie umiejętności są wysoko cenione w służbie. Jedną z nich jest obserwacja i właściwa interpretacja zachowań ludzkich, drugą komunikacja i umiejętność podtrzymania relacji międzyludzkich (w tym umiejętność słuchania i rozwiązywania konfliktów)<sup>5</sup>.

W ochronie dynamicznej istotna jest dbałość o zdrowie i sprawność fizyczną więźniów. Bazując na europejskich wytycznych, więźniom zapewnia się utrzymanie sprawności fizycznej<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Rada Europy, Recommendation no. R(97) 12 of the Committee of Ministers to member states on staff concerned with the implementation of sanctions and measures, 10 września 1997, § 72 i 17, <https://rm.coe.int/16804c3fdd> (dostęp: 17.06.2021).

<sup>6</sup> Recommendation Rec(2006)2-rev of the Committee of Ministers to member States on the European Prison Rules, [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016809ee581](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016809ee581)

## Kompetencje jako determinanty kształtujące pracę Służb Więziennych – rozpoznanie teoretyczne

Efektywność wdrożenia ochrony dynamicznej i ogólnie efektywnego oddziaływania w więziennictwie zależne są od wartości skumulowanych zasobów i umiejętności pracowników, które tworzą kompetencje organizacyjne. Ich poziom jest wprost proporcjonalny do potencjału kompetencyjnego danej instytucji. Kompetencje definiowane są w oparciu o trzy filary: wiedzę, umiejętność i odpowiedzialność. W literaturze przedmiotu określa się je jako „zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania organu władzy bądź jednostki organizacyjnej oraz jako zakres czyjejś wiedzy, odpowiedzialności i umiejętności”<sup>7</sup> lub jako „umiejętność rozwijania, koordynowania stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji”<sup>8</sup>.

Z kolei A. Sajkiewicz w swojej definicji podkreśla znaczenie rozwijania swoich kompetencji oraz dodaje do zestawionych trzech filarów cechy osobowościowe, określając je jako „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>9</sup>. Z kolei T. Rostkowski, bazując na definicji kompetencji przyjętej w Unii Europejskiej, uznał definicję opierającą się na wiedzy, umiejętnościach i zdolnościach za zbyt wąską, proponując w to miejsce „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>10</sup>. Wskazuje to na tendencję poszerzania terminu „kompetencje”, a nawet częste zastępowanie nim terminu „kwalifikacje”, ponieważ wielu autorów wprowadzając kolejne modyfikacje pojęciowe i wyrażając się coraz mniej precyzyjnie, zapomina, że kwalifikacje zawodowe to „układ wiadomości, umiejętności i postaw warunkujących

---

<sup>7</sup> Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje> (dostęp: 15.06.2021).

<sup>8</sup> R. Amit., P.J.H. Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 1 (14), s. 33-46.

<sup>9</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

<sup>10</sup> T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi* red. M. Juchniewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.

wykonanie zadań zawodowych”<sup>11</sup>. Uznając kwalifikacje jako wykształcenie, staż i umiejętności pracownicze, można uznać je jako podstawę kształtowania kompetencji<sup>12</sup>. Nastawienie pracowników do wykonywania powierzonych im zadań, ich motywacja, to czynniki, które rozróżniają pojęcia kwalifikacji i kompetencji. Za efektywnością działań stoją postawy pracownicze, które wpływają na to, czy dana instytucja, organizacja, firma odniesie sukces, ponieważ można go osiągnąć tylko i wyłącznie dzięki zaangażowanym i odpowiednio zmotywowanym pracownikom.

T. Rostkowski zaproponował typologię kompetencji składającą się z 8 kategorii<sup>13</sup>:

1. Kompetencje odnoszące się do uzdolnień pracownika, jego potencjału i możliwości ich rozwoju w celu wypracowania nowych kompetencji.
2. Kompetencje umiejętności i zdolności niezbędne do odniesienia sukcesu w danym miejscu pracy.
3. Kompetencje związane z wiedzą, przygotowujące merytorycznie do wykonywania zadań związanych z zawodem, specjalizacją, stanowiskiem lub organizacją.
4. Kompetencje fizyczne – sprawność fizyczna wymagana dla danego stanowiska.
5. Kompetencje związane ze stylem działania – czyli sposobem osiągnięcia zakładanych celów w organizacji.
6. Kompetencje osobowościowe – umiejętności radzenia sobie w różnych sytuacjach.
7. Kompetencje związane z hierarchią wartości, zasadami, wiarą, które określają motywy działania.
8. Kompetencje związane z zainteresowaniami, które ułatwiają wykonywanie określonych działań, czy pracy dla danego środowiska.

W literaturze przedmiotu istnieje również pojęcie kompetencji progowych, podstawowych kompetencji wymaganych na danym stanowisku, kompetencji kluczowych – odzwierciedlających najlepsze zdolności

---

<sup>11</sup> M. Butkiewicz, *Struktura modelu polskich Standardów kwalifikacyjnych*, „Edukacja i praca” – projekt badawczy KBN nr 1 P11300106, Warszawa 1995, s. 29-30.

<sup>12</sup> N. Baskiewicz, T. Ożóg, *Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstaw kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, seria Organizacja i Zarządzanie, Z 114, nr kol. 1993, s. 41.

<sup>13</sup> T. Rostowski, *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajakiewicz A. (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 83-112.



i możliwości organizacji oraz kompetencji optymalnych – tych, które prowadzą do osiągnięcia najlepszych wyników w określonych warunkach pracy<sup>14</sup>.

Inną często stosowaną typologią jest podział na kompetencje miękkie i twarde. Kompetencje miękkie rozumiane są jako umiejętności osobiste, społeczne, interpersonalne, komunikacyjne, natomiast kompetencje twarde jako te niezbędne do wykonania określonej pracy, nazywane również bazowymi, które muszą spełniać kandydaci aplikujący na dane stanowisko. Kompetencje twarde można potwierdzić dyplomami, certyfikatami, świadectwami. Podstawą ich są wiedza i umiejętności. Odnoszą się do progowych wymagań określonej roli zawodowej<sup>15</sup>. Zaliczamy do nich: wiedzę specjalistyczną, znajomość języków obcych, umiejętność obsługi programów komputerowych, projektowanie, koordynowanie prac, umiejętność kontroli stanu technicznego, posiadanie prawa jazdy.

Kompetencje miękkie stanowią połączenie umiejętności komunikacyjnych (w tym empatii), emocjonalnych i społecznych, skupiając się na stosunkach międzyludzkich w określonych kontekstach sytuacyjnych. Zaliczamy do nich: współpracę w zespole, kreatywność, reagowanie na stres, autoprezentację, budowanie relacji, wywieranie wpływu, kulturę osobistą, pewność siebie, umiejętność zaangażowanego słuchania, inteligencję emocjonalną, otwartość na uczenie się, organizację pracy własnej, dążenie do osiągnięcia sukcesu, umiejętności przywódcze<sup>16</sup>.

Kompetencje nie są cechami stałymi, lecz zmieniającymi się wraz ze zdobywanym doświadczeniem i rozwojem pracownika. Ma na to wpływ wiele czynników wewnętrznych (osobowość, potencjał intelektualny, hierarchia wartości, motywacja wewnętrzna) i zewnętrznych (motywowanie zewnętrzne, wzorce zachowań, style działania, przekazywana wiedza) wpływających na jednostkę w organizacji. Pracownik przychodzący do danej organizacji posiada określone kompetencje, które pracodawca próbuje oszacować w procesie rekrutacyjnym, jak i w trakcie pracy pod kątem przydatności, równocześnie zwracając uwagę na predyspozycje do rozwoju kompetencji przydatnych w przyszłości do zwiększenia efektywności działań. Są to zbiory osobiste pracownika, które można

---

<sup>14</sup> R.E. Boyatzis, *Competencies in the 21st Century*, „Journal of Management Development” 2008, vol. 27, no. 1, s. 5-12.

<sup>15</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

<sup>16</sup> Por. D. Szmit, *Zarządzanie kompetencjami pracowników w aspekcie rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2018, Zarządzanie, nr 29, s. 17-29.

uruchomić podczas wykonywanych czynności w określonych sytuacjach i warunkach (np. działania pod presją czasu, w sytuacji zmiany oraz podczas zagrożenia).

## Kompetencje w służbach więziennych – zarys projektowy

Autorzy projektu przyjęli definicję kompetencji jako „dyspozycji w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw (wiedza, umiejętności, gotowość korzystania z nich), pozwalających realizować zadania zawodowe (pełnić służbę) na odpowiednim poziomie”<sup>17</sup>. Kompetencje zawodowe funkcjonariuszy służb więziennych, będące przedmiotem badań projektu polsko-norweskiego, są kompilacją kompetencji osobistych i służbowych. Do kompetencji osobistych zaliczamy trzy zbiory kompetencji: poznawcze, społeczne i osobiste. Kompetencje poznawcze związane są z umiejętnością rozwiązywania problemów przez funkcjonariusza, jego kreatywnością, którą ograniczają przepisy i procedury, gotowością uczenia się związaną z elastycznością i otwartością na doświadczenie. Kompetencje społeczne połączone są z relacjami międzyludzkimi, w zakres których wchodzi: budowanie relacji, dzielenie się wiedzą, komunikacja interpersonalna, negocjacje w komunikacji poziomej i pionowej, praca zespołowa oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów. Kompetencje osobowe z jednej strony pokazują umiejętność kierowania samym sobą, samodzielność i jakość myślenia analitycznego, z drugiej strony nie mniej ważną rolę odgrywają w tym obszarze innowacyjność oraz sposób i upór w dążeniu do celu przy jednocześnie rozwiniętej motywacji wewnętrznej.

W zakres kompetencji służbowych wchodzi kompetencje ogólne, specjalistyczne i kierownicze. Kompetencje ogólne związane są z kompetencjami progowymi, które musi lub powinien spełniać każdy pracownik służb więziennych: identyfikacja ze służbą, działanie w warunkach rozkazu (komunikacja jednokierunkowa), znajomość przepisów i procedur, sprawność fizyczna i umiejętność posługiwania się bronią służbową. Każdy pracownik powinien również swobodnie poruszać się wewnątrz służb więziennych, wiedząc do kogo i z jakim problemem się zgłosić oraz z kim w ramach danego zadania może współpracować.

---

<sup>17</sup> Raport z zadania badawczego „Opis obecnych ról zawodowych w SW”, etap 1 „Diagnoza luki szkoleniowej” moduł nr 2 pt. „Modernizacja systemu szkolenia kadry Służby Więziennej” w ramach projektu pn. „Pilotażowe kompleksy penitencjarne” red. gen. dr Marcin Strzelec; dr Jakub Jerzy Czarkowski, s. 54.

Kompetencje specjalistyczne związane są z wyższymi wymaganiami w stosunku do pracownika. Polegają one m.in. na prowadzeniu działań penitencjarnych (wychowawczych i służbowych), działalności kulturalno-oświatowej, działaniach nadzwyczajnych, doraźnych i procedurach w zakresie bezpieczeństwa, ratownictwa i ochrony zdrowia.

Ostatnie z kompetencji służbowych – kierownicze – to nic innego, jak umiejętności związane z kierowaniem organizacją, czyli motywowanie pracowników, delegowanie zadań, planowanie działań, myślenie strategiczne, planowanie celów i ich realizacja, budowanie zespołów i zarządzanie nimi.

Wprowadzenie elementów ochrony dynamicznej w SW w Polsce rozpoczęło się od weryfikacji 14 stanowisk SW i opisanie ról zawodowych z uwzględnieniem siatki kompetencji (około 48 wymienionych kompetencji) oraz uaktualnienia ich w oparciu o przeprowadzone badania metodą sondażu diagnostycznego. Triangulacja metodologiczna opierała się na technice ankiety, wywiadu i dokumentacji dotyczącej aktów prawnych, zarządzeń i regulacji w tej kwestii. Kolejnym działaniem jest rozpoznanie luki kompetencyjnej.

## Luka kompetencyjna – podstawy teoretyczne

Procesy restrukturyzacyjne przeprowadzane w organizacjach opierają się na czynniku ludzkim. Zazwyczaj pracownicy nie posiadają niezbędnych kompetencji do wykonywania czynności pracowniczych według nowych wymagań porestrukturyzacyjnych. Ten brak nazywany jest luką kompetencyjną, którą rozumiemy jako „zbiór całej wiedzy, umiejętności i postaw, których jeszcze nie mamy w firmie, a które są warunkiem koniecznym dobrego funkcjonowania organizacji po wdrożeniu zmiany”<sup>18</sup>. Polega ona na identyfikacji wszystkich nowych zadań pojawiających się wraz ze zmianą. Dostateczna gotowość pracowników do przyjęcia nowych wyzwań rozpatrywana jest w trzech obszarach: niezbędnej wiedzy, koniecznych umiejętności i pożądanej postawy. Wprowadzenie każdej zmiany powinno się rozpocząć od kształtowania postawy pracowniczey. To oczywiste, że pracownicy obawiają się wprowadzenia zmian

---

<sup>18</sup> Co to jest luka kompetencyjna, <https://ribes.pl/co-to-jest-luka-kompetencyjna/>, Doradztwo Ribes (dostęp: 15.06.2021).

w organizacji, dlatego tak istotne jest komunikowanie zmian z dużym wyprzedzeniem, informacja o ich konieczności i nieodwołalności poddyktowanej korzyściami, jakie odniesie organizacja oraz wyjaśnienie ich istoty i konsekwencji, oraz angażowanie pracowników w zespoły robocze opracowujące procedury wdrażania ich<sup>19</sup>.

W przypadku zdiagnozowanej luki kompetencyjnej pracowników organizacji podejmuje się jedno z dwóch działań: zaprojektowanie szkoleń – wprowadzenie nowych zajęć, warsztatów w celu podniesienia i uzupełnienia brakujących kompetencji czy – wzmocnienia najsilniejszych kompetencji pracowników, budując przewagę konkurencyjną w organizacji. W praktyce częściej podejmuje się pierwsze rozwiązanie<sup>20</sup>.

Proces identyfikacji luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwie składa się z 6 etapów:

1. Opis roli zawodowej.
2. Wykaz kluczowych kompetencji.
3. Określenie kluczowych kompetencji na danym stanowisku oraz określenie poziomu tych kompetencji<sup>21</sup>.
4. Ocena poziomu kompetencji (KPI w projekcie).
5. Określenie różnic pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym.
6. Podjęcie działań mających na celu eliminację luk kompetencyjnych poprzez modyfikację szkoleń, zmianę programu szkoleniowego wraz z zaangażowaniem w ten proces pracowników – tworzenie zespołów wdrażających zmiany.

Etapy te odpowiadają kolejności działań przyjętych w projekcie.

## Metodologiczne założenia i analiza badań

Pierwsze zadanie, jakie zaplanowano w ramach polsko-norweskiej współpracy, to bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe (PAPI). Następnie w celu pogłębienia pytań kwestionariuszowych przeprowadzono badania jakościowe.

Badanie ilościowe objęło 900 funkcjonariuszy Służby Więziennej, pełniących służbę na różnych stanowiskach (w tym kierowniczych). Funkcjonariusze reprezentowali kilkanaście jednostek organizacyjnych

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> M. Jeffrey, *Marketing analityczny*, Helion SA, Gliwice 2015, s. 71.

z 15 okręgów. Zdecydowaną większość badanych stanowili mężczyźni 68,3%, natomiast kobiety były w mniejszości – było ich 31,3%.

Do najczęściej wskazywanych kompetencji przez badanych (zostali poproszeni o wybranie maksymalnie 5 kompetencji osobistych i zawodowych, które powinien prezentować funkcjonariusz) należała asertywność (44% – 400 odpowiedzi), komunikatywność (26% – 204 odpowiedzi) i kultura osobista (23% – 171 odpowiedzi). Są to kompetencje wysoko cennie w programie ochrony dynamicznej, w której kluczową rolę odgrywa rozmowa i dialog (w komunikacji pionowej – funkcjonariusz i więźni). Kolejnymi kompetencjami wymienionymi przez funkcjonariuszy były: radzenie sobie ze stresem (40% – 358 odpowiedzi), dokładność, sumienność i dążenie do rezultatów. Kompetencje te wskazują na lukę kompetencyjną, którą można rekompensować poprzez tematyczne szkolenia.

Ponadto w badaniach funkcjonariusze zwrócili uwagę na potrzebę szkoleń z wyżej wymienionych kompetencji osobistych i zawodowych, których obecnie nie ma w wachlarzu dostępnych szkoleń. Zadeklarowano chęć uczestniczenia w kursach: z samoobrony, działań konwojowych, myślenia analitycznego i psychologicznego. Szczególnie istotne są warsztaty radzenia sobie ze stresem oraz decyzyjności i postępowania w trudnych i wyjątkowych sytuacjach, na co wskazują deklaracje badanych, którzy ocenili te umiejętności realizacji na poziomie 5 (w sytuacjach bardzo trudnych i wyjątkowych) oraz 4 (w sytuacjach trudnych i nietypowych). Uwagi te jasno wskazują na potrzebę wprowadzenia elementów ochrony dynamicznej, która gwarantuje zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonariuszy wzmocnionego działaniami wcześniejszej prewencji i rozwinięcia umiejętności psychologiczno-komunikacyjnych. Zwrócono również uwagę na potrzebę doskonalenia umiejętności budowania zespołu oraz zwiększenia chęci identyfikacji ze Służbą Więzienną oraz znajomości przepisów/dokumentów.

Okazało się, że płeć odgrywa istotną rolę wpływającą na odpowiedzi co do chęci rozwijanych kompetencji w Służbie Więziennej. Badane kobiety są zainteresowane rozwinięciem: umiejętności negocjacyjnych, znajomości procedur SW, użytkowania IT i zarządzania informacjami, oddziaływań wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjnych, orientacyjnych działań wychowawczo-penitencjarnych, umiejętności organizacyjnych (w tym organizacja zarządzania czasem), asertywności. Natomiast mężczyźni byli bardziej zainteresowani kompetencjami: gotowości uczenia się, myślenia analitycznego, umiejętności pracy w zespole,

komunikacyjnymi, kultury osobistej, praworządności, samodzielności i sumienności w dążeniu do rezultatów, zapewnienia bezpieczeństwa, sprawności fizycznej, samoobrony i przestrzegania etyki zawodowej.

W badaniach jakościowych przeprowadzono 40 wywiadów z funkcjonariuszami pełniącymi funkcje:

- kierownicze na wyższym szczeblu (tj. dyrektorzy biur, dyrektorzy okręgowi, dyrektorzy jednostek penitencjarnych),
- kierownicze na niższym szczeblu – kierownicy działów,
- służbowe na różnych innych stanowiskach.

Badania jakościowe, które miały na celu pogłębienie pytań stawianych w badaniach ilościowych, potwierdziły wcześniejsze wyniki. Wśród kompetencji, które powinni posiadać funkcjonariusze, wymieniono: umiejętność współpracy (33%), komunikatywność (25%), radzenie sobie ze stresem (25%), odpowiedzialność (23%), chęć i gotowość do rozwoju (20%), asertywność (20%) oraz posiadanie specjalistycznej wiedzy związanej z danym działem bądź stanowiskiem służbowym (20%).

Kompetencje, jakie powinien prezentować funkcjonariusz Służby Więziennej różnią się w zależności od działu, w którym pracuje funkcjonariusz. W związku z tym funkcjonariusze działu ochrony za niezbędne kompetencje uznali: siłę i kondycję fizyczną, radzenie sobie ze stresem oraz znajomość przepisów; w przypadku działu penitencjarnego – empatię, komunikatywność i asertywność; w pionie administracyjnym – wiedzę specjalistyczną rzetelność i sumienność; natomiast w kadrze kierowniczej – wiedzę specjalistyczną, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz decyzyjność. Zakres kompetencji wymienianych przez respondentów pokrywa się z zapotrzebowaniem na szkolenia w tych działach, z dodatkowym uwzględnieniem szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (planowanie, motywowanie, ewaluacja, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich) w kadrze kierowniczej. Opinie funkcjonariuszy w badaniach jakościowych potwierdzają potrzebę szkoleń z kompetencji miękkich.

## Podsumowanie

Rezultaty badań kompetencji służb więziennych, w których uwidoczniła została potrzeba szkoleń zarówno zawodowych, jak i miękkich, ukazują potrzebę zmian i gotowość funkcjonariuszy na te zmiany.

Rozpoznanie luki kompetencyjnej w zakresie kompetencji pracowników więziennictwa wskazuje na określone zapotrzebowanie szkoleń o tematyce zarówno merytorycznej – dotyczącej więziennictwa, jak i z kompetencji miękkich – związanych z zarządzaniem, komunikowaniem, czy radzeniem sobie ze stresem.

To zapotrzebowanie szkoleniowe i stopniowa redukcja luki kompetencyjnej naturalnie nałożyły się na implementację programu szkoleniowego podyktowanego dostosowaniem się do wymagań Unii Europejskiej, które odzwierciedla wdrożenie elementów metody ochrony dynamicznej. Paradoksalnie program oferowany w ramach ochrony dynamicznej uzupełni zapotrzebowania szkoleniowe, które zadeklarowali funkcjonariusze SW. Niemniej nie należy zapominać o procesowym podejściu do tego zagadnienia, monitorowaniu bieżących potrzeb szkoleniowych i luk kompetencyjnych w celu dążenia do doskonałości w myśl optymalizacji działań penitencjarnych i doskonalenia procesów w tym zakresie.

## Bibliografia

- Amit A., P.J.H. Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, "Strategic Management Journal" 1993, no. 1 (14).
- Baskiewicz N., Ożóg T., *Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstaw kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, seria „Organizacja i Zarządzanie”, Z 114, nr kol. 1993.
- Boyatzis R.E., *Competencies in the 21st Century*, „Journal of Management Development”, 2008, vol. 27, no. 1, s. 5-12. DOI: 10.1108/02621710810840730
- Butkiewicz M., *Struktura modelu polskich Standardów kwalifikacyjnych*, „Edukacja i praca” – projekt badawczy KBN nr 1 P11300106, Warszawa 1995.
- Ciosek M., *Psychologia sądowa i penitencjarna*, PWN, Warszawa 2001.
- Jeffrey M., *Marketing analityczny*, Helion SA, Gliwice 2015.
- Przesławski T., *Służba Więzienna w Polsce Administracja i podstawy działania*, Wydawnictwo Uniwersyteu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red., M. Juchniewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
- Rostowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- Strzelec M., Czarkowski J.J. (red.), Raport z zadania badawczego „Opis obecnych ról zawodowych w SW”, etap 1 „Diagnoza luki szkoleniowej”, moduł nr 2 pn. „Modernizacja systemu szkolenia kadry Służby Więziennej” w ramach Projektu pn. „Pilotażowe kompleksy penitencjarne”.
- Szmit D., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w aspekcie rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2018, Zarządzanie, nr 29.
- Trainers’ Manual on Dynamic Security Developed by the Working Group of the Directorate for Execution of Sanctions with assistance from John McGuckin and Max Murray, Council of Europe consultants, Skopje 2018.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

### Netografia:

- Co to jest luka kompetencyjna, <https://ribes.pl/co-to-jest-luka-kompetencyjna/>  
Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje>



Recommendation no. R(97) 12 of the Committee of Ministers to member states on staff concerned with the implementation of sanctions and measures, 10 września 1997, § 72 i 17, <https://rm.coe.int/16804c3fdd>

Recommendation Rec(2006)2-rev of the Committee of Ministers to member States on the European Prison Rules, [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016809ee581](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016809ee581)

