

Jakub Czarkowski,
Sylwia Gwoździewicz,
Edyta Łyszowska,
Marcin Strzelec

Zarządzanie Służbą Więzienną oparte na ochronie dynamicznej z wykorzystaniem luki kompetencyjnej

Management of the Prison Service based on dynamic security using the competence gap

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie wyników przeprowadzonych analiz dotyczących określenia luki kompetencyjnej dla 14 kluczowych stanowisk funkcjonariuszy Służby Więziennej w celu skutecznej realizacji zasad ochrony dynamicznej w systemie kadrowym tej organizacji, mającej wpływ na rozwój funkcjonowania tego rodzaju służb w systemie bezpieczeństwa narodowego RP. Główną tezę artykułu jest założenie, że warunkiem wykorzystania i ewaluacji kompetencji w procesie zarządzania Służbą Więzienną jest ich identyfikacja obejmująca elementy takie jak: określenie nazwy ze zdefiniowaniem danej kompetencji; określenie zachowań wskaźnikowych; określenie kategorii personelu i poziomu w hierarchii organizacji, jaką jest Służba Więzienna.

Słowa kluczowe: Służba Więzienna, służby państwowe w systemie bezpieczeństwa narodowego, ochrona dynamiczna, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kompetencjami, luka kompetencyjna.

This article aims to present the results of the conducted analyses regarding the determination of the competence gap for 14 key positions of the Prison Service, in order to effectively implement the principles of dynamic security in the human resources system of this organization,

affecting the development of the functioning of such services in the national security system of Republic of Poland. The main thesis of the article is the assumption that the condition for the use and evaluation of competences in the process of managing the Prison Service is their identification, including elements such as: defining the name with the definition of a given competence; determination of indicator behaviours; determination of the category of personnel and the level in the hierarchy of the organization which is the Prison Service.

Key words: prison service, state services in the National Security System, dynamic security, human resources management, competence management, competence gap.

Cele systemu zarządzania kompetencjami

W każdej organizacji zachodzi potrzeba celowego i racjonalnego kształtowania kompetencji. Kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje organizacja, której zadaniem jest nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, lecz także przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb firmy oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami. Kompetencje mogą dotyczyć zarówno organizacji, jak i stanowisk pracy oraz pracowników. Kompetencje organizacji obejmują kompetencje zarządcze, wiedzę i pamięć zbiorową, kompetencje w sferze produktów i technologii, kompetencje przyjęte z zewnątrz (poprzez licencje, franczyzę, benchmarking, konsulting, wywiad gospodarczy itd.), a także kompetencje społeczne związane z kształtowaniem relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym oraz ze społeczną odpowiedzialnością organizacji. Za kompetencje wymagane (oczekiwane) na stanowisku pracy uważa się kompetencje niezbędne do dobrego wykonywania pracy i spełniania funkcji organizacyjnej. Ich zdefiniowanie umożliwia właściwy dobór ludzi do stanowisk, alokację kadr, awanse i sukcesje, ocenę pracy i pracowników, a także racjonalne i sprawiedliwe wynagradzanie.

Aktualnie zauważa się, że dopiero zdolności, doświadczenia, wiedza, umiejętności, postawy i inne cechy, jakie posiadają pracownicy, mogą prowadzić firmę do realizacji jej strategii, zaspokojenia potrzeb klientów,

sprostania warunkom dyktowanym przez konkurencję¹. Pojęcie „zarządzanie poprzez kompetencje” zawiera w sobie podstawowy cel zarządzania zasobami ludzkimi, tzn. realizację strategii i celów biznesowych firmy poprzez pracujący zespół ludzi. W podejściu kompetencyjnym nacisk kładziony jest na umiejętność adaptacji pracowników do zmiennych warunków pracy i ich zdolność do przyswajania nowych kompetencji². Zarządzanie kompetencjami – podobnie jak każde zarządzanie – jest działalnością praktyczną zorientowaną na osiąganie określonych celów i prowadzoną z respektowaniem zasad racjonalności, ekonomii wysiłku i etyki. Można tu wyodrębnić funkcje planowania, organizowania, kierowania ludźmi i procesami oraz nadzoru (kontroli i korygowania przebiegu procesów). Najważniejsze uniwersalne cele zarządzania kompetencjami to: zapewnienie dostatecznie dużych kompetencji – poszczególnych ludzi, organizacji i całego społeczeństwa – gwarantujących wysoką jakość pracy i życia; osiąganie wysokiego poziomu efektywności i konkurencyjności; zapewnienie, utrzymanie i rozwijanie zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwienie im samorealizacji, utrzymania siebie i swoich rodzin oraz godziwej egzystencji we wszystkich wymiarach życia; dostosowanie kompetencji do zmian, co często wymaga przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych, a także zwiększenia elastyczności³.

M. Sidor-Rządkowska za główne cele systemu zarządzania kompetencjami uznała określenie standardów kompetencyjnych dla stanowisk, badanie realnych kompetencji pracowników i kandydatów do pracy pod kątem doboru stanowisk, przygotowanie ludzi w organizacji do bieżących i przyszłych zadań, zwiększanie wartości organizacji przez wzrost wartości kapitału ludzkiego, zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników, maksymalne wykorzystanie mocnych stron pracowników przy minimalizacji wpływu ich słabych stron na pracę, optymalizacje relacji: nakłady na rozwój kapitału ludzkiego – efekty⁴.

Z kolei J. Wieczorek definiuje zarządzanie kompetencjami jako proces pomagający w osiągnięciu obecnych i przyszłych celów pracowników,

¹ Por. T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 38.

² J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*. ODDK, Gdańsk 2008, s. 23.

³ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-37.

⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 18.

działów i organizacji, z wykorzystaniem modeli kompetencyjnych⁵. Za M. Sidor-Rządkowską autorzy niniejszego opracowania uznali, że system zarządzania kompetencjami warto zastosować, gdy można jednoznacznie określić kompetencje potrzebne do uzyskania określonych wyników; liczba kompetencji kluczowych koniecznych do właściwego wykonywania obowiązków nie jest zbyt duża; można zauważyć bezpośredni związek między wyższym poziomem kompetencji a osiąganiem lepszych wyników; rozwój organizacji wymaga zdobywania nowych umiejętności; wizerunek organizacji zależy w dużej mierze od kompetencji jej pracowników; wyniki przedsiębiorstwa są uzależnione od pracowników posiadających określone przez organizację kompetencje⁶.

Pierwsze elementy zarządzania kompetencjami pojawiły się w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 60. Kierownicy nowo powstałych fabryk zaczęli wiązać oceny, wysokość wynagrodzeń, programy szkoleń i rozwój karier pracowników z umiejętnościami, jakie ci pracownicy posiadali, a nie z zajmowanymi przez nich stanowiskami. Warto zauważyć, że początki systemów kompetencyjnych związane są ze stanowiskami robotniczymi. Dopiero po pewnym czasie objęto nimi stanowiska specjalistyczne i menedżerskie. Ówczesne systemy zarządzania oparte na umiejętnościach rozróżniały dwa rodzaje umiejętności: umiejętności poziome (pracownik potrafi obsługiwać urządzenia na własnym i na innych stanowiskach pracy tak, że potrafi zastąpić każdego innego pracownika) oraz umiejętności pionowe (pracownik opanowuje obsługę urządzeń na stanowisku pracy oraz jest np. pierwszym ogniwem kontroli jakości produkowanych wyrobów⁷).

Dalszy znaczący rozwój systemów kompetencyjnych miał miejsce w latach 90., gdy nastąpiły drastyczne zmiany w otoczeniu biznesowym wielu firm. Rosnąca konkurencja globalna oraz wzrost znaczenia wiedzy i informacji zwróciły uwagę menedżerów na to, że nie tylko pracownicy fizyczni powinni wykroczyć poza umiejętności wymagane na ich stanowiskach. Znaczenia zaczęły nabierać takie cechy pracowników jak: ich zdolności, systemy wartości, osobowość, zainteresowania. W konsekwencji od kandydatów do pracy i pracowników zaczęto wymagać już nie tylko umiejętności, lecz szczerzej definiowanych kompetencji. W ten sposób koncepcję zarządzania

⁵ J. Wieczorek, op. cit., s. 25.

⁶ Por. M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, op. cit., s. 14.

⁷ T. Rostkowski (red.), op. cit., s. 64-65.

pracownikami w oparciu o ich kompetencje rozszerzono na wszystkie stanowiska w firmie – wykonawcze, specjalistyczne oraz zarządcze.

Nowoczesne systemy zarządzania kompetencjami kładą szczególnie nacisk na dopasowanie kompetencji pracowników do aktualnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa działającego w warunkach zmiany i niepewności. Kompetencje są podstawowym kapitałem nowoczesnych firm; zasobem, bez którego – w warunkach ekonomii opartej na informacji – nie jest możliwe skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej. Istotą nowoczesnego zarządzania kompetencjami jest związek kompetencji ze strategią ogólną firmy, co oznacza, że dziś mówiąc o kompetencjach, koncentrujemy się na tych ich elementach, które mają wymierne (tzn. przekładające się na konkretne wyniki) znaczenie dla danej organizacji⁸.

T. Oleksyn wyróżnia następujące poziomy zarządzania kompetencjami:

1. Indywidualny (osobowy) – każdy lepiej lub gorzej zarządza swoimi kompetencjami; musi to robić w dobrze pojętym własnym interesie, gdyż zdawanie się tylko na pracodawcę byłoby poważnym błędem.
2. Organizacyjny – pracodawcy i zarządzający są zainteresowani określeniem kompetencji niezbędnych w organizacjach, ich zapewnieniem i rozwijaniem, ponieważ od tego w znacznej mierze zależy rozwój organizacji. Chodzi o zatrudnienie osób o właściwościach kompetencyjnych, a także o doskonalenie zawodowe osób już zatrudnionych. Organizacje nie mogą liczyć tylko na zewnętrzny rynek pracy i muszą zapewnić odpowiednie kompetencje pracowników również we własnym zakresie – zwłaszcza, gdy ich działalność ma specyficzny, unikatowy charakter.
3. Lokalny – poszczególne gminy i powiaty realizując plany rozwoju społeczno-regionalnego i starając się spełniać oczekiwania mieszkańców (wyborców), również uczestniczą w procesie zarządzania kompetencjami: sprawują mecenat w sferze oświaty, edukacji, kultury; ściągają inwestorów i pomagają w tworzeniu miejsc pracy; promują aktywne formy przeciwdziałaniu bezrobociu (szkolenia i przekwalifikowania, prace interwencyjne i roboty publiczne, pomoc w zakładaniu własnych firm, doradztwo zawodowe i pośrednictwo pracy). Większość tych działań jest związana z rozwijaniem lub zmianą kompetencji ludzi mieszkających na danym terenie.
4. Regionalny – w niektórych krajach zarządzanie kompetencjami realizują w znacznym zakresie rządy lokalne (w Niemczech Landy,

⁸ Ibidem, s. 65.

w Japonii prefektury, w stanach Zjednoczonych stany itp.), w Polsce jest to zadanie władz województw i związanych z nimi struktur.

5. Krajowy (narodowy) – największe znaczenie ma tutaj system szkolnictwa i oświaty, choć trzeba wziąć także pod uwagę złożoną infrastrukturę, która służy nauce, wychowaniu, rozpoznawaniu uzdolnień i predyspozycji, pomocy psychologicznej, doradztwa zawodowego, pośrednictwa pracy, rozrywce i kulturze. Należy dostrzec również rolę prawa pracy i systemu ubezpieczeń społecznych, które także wywierają wpływ na aktywizację lub dezaktywizację zawodową ludności.
6. Ponadnarodowy (np. UE, ONZ) – to głównie uniwersalne prawa człowieka, które wiążą się między innymi z prawem do nauki, prawem swobodnego wyboru zawodu i miejsca pracy, ochroną pracy we wszystkich jej wymiarach, prawem do rozwoju zawodowego⁹.

Zatem, jak przedstawiono powyżej, w nawiązaniu również do analiz J. Wieczorek, autorzy uznali, że zintegrowany system zarządzania kompetencjami polega na powiązaniu poszczególnych elementów zarządzania kapitałem ludzkim w jeden spójny system. Kompetencje pracownika zestawiane są z wymogami wynikającymi z zadań realizowanych na określonym stanowisku¹⁰.

Rosnąca popularność zintegrowanych systemów zarządzania kompetencjami znajduje dodatkowe uzasadnienie w specyfice problemów, z jakimi boryka się obecnie większość organizacji. Są to m.in.:

- 1) trudności w pozyskiwaniu „ponadprzeciętnych” pracowników, tzn. takich, którzy dysponują rzadkim, lecz bardzo cennym dla konkretnej firmy zestawem kompetencji zawodowych;
- 2) przekonanie, iż ludzie posiadający pożądaną z punktu widzenia zadań zestaw kompetencji, potrafią wykonać to zadanie lepiej niż ci, którzy takich kompetencji nie posiadają;
- 3) oczekiwanie, że pracownicy odegrają raczej pewną rolę w życiu firmy, z własnej inicjatywy przyczynią się do jej rozwoju, a nie będą tylko wypełniać obowiązki;
- 4) konieczność motywowania pracowników o dużym potencjale rozwojowym do zdobywania nowych, perspektywicznych umiejętności, które w przyszłości mogą decydować o sukcesie firmy;

⁹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 37-38.

¹⁰ J. Wieczorek, op. cit., s. 25.

- 5) potrzeba uzasadnienia wysokich płac specjalistów, którzy nie zajmują stanowisk kierowniczych, lecz dzięki posiadanej wiedzy zapewniają prawidłowe funkcjonowanie i rozwój organizacji;
- 6) konieczność unowocześnienia dotychczas stosowanych, drogich w utrzymaniu i nieefektywnych systemów zarządzania;
- 7) dążenie do wprowadzenia uproszczeń struktur organizacyjnych;
- 8) wzrost znaczenia indywidualnych zasobów intelektualnych pracowników. Pracownik nowoczesnej firmy powinien być raczej oceniany i nagradzany za osobisty wkład umysłowy w rozwój organizacji, chęć dzielenia się wiedzą. Kompetencje każdego pracownika firmy mają bowiem swój wymiar ekonomiczny – ich posiadanie powoduje zauważalny i możliwy do jasnego wykazania przez zarząd wzrost korzyści osiągniętych przez przedsiębiorstwo¹¹.

Podsumowując, uznano, że podejście kompetencyjne w zarządzaniu personelem jest obecnie koniecznością wynikającą zarówno z potrzeb zewnętrznych (np. zmieniającego się otoczenia prawnego), jak i wewnętrznych (np. skutecznego motywowania pracowników, w tym motywowania ich do rozwoju, konieczności wprowadzania nowych zasad w polityce rozwoju organizacji).

Definicje, kategorie i wyznaczniki kompetencji

Termin „kompetencje” używany jest w różnych znaczeniach. Początkowo używano tego słowa w węższym niż obecnie znaczeniu: przez „kompetencje” rozumiano posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie. Kompetencje oznaczały zatem prawną zdolność do wykonywania pewnych czynności, przy czym chodziło tu zarówno o prawo powszechnie obowiązujące, jak i o regulacje wewnętrzne, organizacyjne¹². Pojęciu „kompetencje” przypisuje się na ogół dwa różne znaczenia. Przyjęło się więc rozumieć jako: zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników; zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań¹³.

¹¹ T. Rostkowski, op. cit., s. 39 .

¹² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 17.

¹³ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15.

Struktura kompetencji zawiera opis wszystkich kompetencji wykorzystywanych w całej organizacji lub w jej części. Stanowi ona podstawę posługiwania się kompetencjami w takich dziedzinach jak rekrutacja, rozwój i wynagradzanie pracowników¹⁴.

Aby zastosowanie struktury kompetencyjnej przyniosło oczekiwane efekty, powinna ona być zaprojektowana pod kątem rzeczywistych potrzeb i musi odpowiadać celowi, w jakim została stworzona. Za niezbędne minimum należy uznać zgodność z następującymi standardami jakości: przejrzystość i zrozumiałość, adekwatność w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań wszystkich członków personelu, dla którego została stworzona, uwzględnianie przewidywanych zmian, klarowne wyodrębnienie i rozdzielność elementów składowych (np. niezachodzące na siebie wyznaczniki behawioralne), bezstronność i sprawiedliwość (brak uprzywilejowania lub dyskryminowania kogokolwiek spośród tych, których dotyczy struktura)¹⁵. W rozumieniu pragmatycznego języka biznesu kompetencje są miernikiem, który pozwala ocenić możliwości i zdolności ludzi do realizacji celów firmy, a pracownikowi zrozumieć oczekiwania przedsiębiorstwa¹⁶.

Kompetencje pracowników to zestaw następujących elementów: uzdolnienia i predyspozycje ważne w danej pracy oraz wewnętrzne motywacje; wykształcenie i wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności; postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę; formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji – prowadzenia określonych spraw, podejmowania decyzji, podpisywania umów i zaciągania zobowiązań, jej reprezentowania na zewnątrz; cechy psychofizyczne ważne w danej pracy (np. kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła, sprawność fizyczna, dobry stan zdrowia itd.). Kompetencje pracowników to te, którymi oni rzeczywiście dysponują. Mogą one być tożsame z kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawcę lub przewyższać te oczekiwania, lub ich nie spełniać¹⁷.

Złożoność i wieloznaczność pojęcia kompetencji powoduje, że wielu autorów podkreśla konieczność ich podziału na odpowiednie kategorie. Według M. Sidor-Rządkowskiej są to kompetencje podstawowe – mające zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania pracy (wiedza i umiejętności) oraz kompetencje wyróżniające – odróżniające

¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 154.

¹⁵ S. Whiddett, S. Hollyforde, op. cit., s. 31.

¹⁶ J. Wieczorek, op. cit., s. 23.

¹⁷ Ibidem, s. 97.

pracownika efektywnego od pozostałych (motywy, wartości)¹⁸. Również według A. Pocztowskiego do grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do grupy kompetencji wyróżniających postawy, motywy i wartości, przy czym wyróżnia on także kompetencje funkcjonalne, które mają charakter „zero-jedynkowy”, stanowi próg, który należy przekroczyć, aby móc wypełniać określone obowiązki (np. biegła znajomość języka angielskiego) i kompetencje behawioralne, które podlegają stopniowaniu, można je rozwijać, pracując już na danym stanowisku (np. zdolności interpersonalne, orientacja na klienta)¹⁹. Jednak – jak słusznie podkreśla M. Sidor-Rządkowska – opracowując system ocen okresowych czy też schematy wartościowania stanowisk, powinno się unikać mieszania tych dwóch typów kompetencji²⁰.

Z Kolei T. Oleksyn opisuje profile stanowisk jako wyspecyfikowane portfele kompetencji stanowisk z zaznaczoną ich hierarchią. Portfele kompetencji to zestawy kompetencji zazwyczaj obejmujące: kompetencje kluczowe – najważniejsze na danym stanowisku lub stanowiące najsilniejsze cechy pracownika; kompetencje drugiego rzędu – ważne, lecz nie kluczowe; kompetencje trzeciego rzędu – mile widziane, jednak można się bez nich obejść²¹. Kompetencje kluczowe są efektem synergicznym unikalnych zasobów i zasobów tworzących wartość przedsiębiorstwa oraz zdolności organizacyjnych związanych z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów²².

T. Rostocki natomiast za podstawowy uznaje podział kompetencji na trzy główne rodzaje:

- 1) Kompetencje kluczowe (ang. core competencies) – wspólne dla wszystkich pracowników firmy. Ich rolą jest budowanie spójnej, jednolitej dla wszystkich pracowników kultury organizacyjnej firmy. Przy badaniu wartości pracy kompetencje te mogą stanowić podstawę porównań między wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa.
- 2) Kompetencje specyficzne dla funkcji (ang. function-specific competencies) występują u osób pracujących w konkretnych obszarach działalności firmy (np. marketingu, sprzedaży, badania jakości). Na podstawie tych kompetencji dokonuje się porównania między

¹⁸ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 22.

¹⁹ A. Pocztowski, op. cit., s. 118.

²⁰ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 25.

²¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008, s. 97-98.

²² E. Mastyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Graf, Warszawa 2005, s. 33-34.

pracownikami danej komórki organizacyjnej, służą one także do planowania procesów rozwoju zawodowego pracowników (konstruowanie ścieżek karier, dróg awansów pionowych).

- 3) Kompetencje specyficzne dla ról (ang. role-specific competencies), zwane również hierarchicznymi, są wymagane od pracowników w związku z odgrywanymi przez nich rolami (np. stratega, lidera zespołu). Pozwalają porównać pracowników odgrywających swe role na tych samych szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz zaplanować system awansów poziomych²³. Należnie od autorstwa kompetencje pracownicze określane są jako cechy skorelowane z dobrymi wynikami organizacji. Cechy te można wyróżnić dzięki obserwowalnym zachowaniom jednostek. Co istotne, należy rozpoznać także kompetencje pracownicze niemające bezpośredniego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, lecz mogące stanowić istotny determinant jego sukcesu. Przykładowo ukryte cechy, takie jak wartości i osobowość pracownika, mogą odgrywać równie ważną rolę, jak umiejętności techniczne. Takie ukryte charakterystyki należy jednak bardzo ostrożnie definiować i mierzyć.

Ochrona dynamiczna w zarządzaniu kompetencjami w Służbie Więziennej

Ochrona dynamiczna w literaturze przedmiotu opisywana jest jako koncepcja i metoda pracy wykorzystywana w procesie pracy z osobami osadzonymi. Jej głównym zadaniem jest utrzymanie codziennej komunikacji i interakcji Służby Więziennej – osoby osadzonej bazującej na rozwijaniu pozytywnej relacji opartej na dialogu i wzajemnym poszanowaniu. Personel pracowniczy w trakcie rozmowy analizuje sygnały i nastroje mogące świadczyć o początkach sytuacji kryzysowych, które z czasem mogą rozwinąć się w otwarty konflikt. Ważnym aspektem jest dbałość o samopoczucie osób osadzonych oraz zapewnienie im wykonywania konstruktywnych i celowych czynności. W przyszłości działania te przyczynią się do reintegracji ze społeczeństwem.

Celem wprowadzenia programu ochrony dynamicznej jest lepsze zrozumienie osób osadzonych i oszacowanie ryzyka, które mogą zapewnić

²³ T. Rostkowski (red.), op. cit., s. 59.

bezpieczeństwo, ochronę i porządek. Niezbędnym elementem postępowania wobec osadzonych jest ich sprawiedliwe traktowanie. Zakłady karne stosujące zasadę ochrony dynamicznej posiadają grupę pracowników, którzy wchodzi w interakcję z osadzonymi i którzy ich znają. Są grupą wczesnego ostrzegania w oparciu o te obserwacje. Utrzymanie kontroli w zakładzie karnym powinno opierać się na wykorzystaniu ochrony dynamicznej, rozwoju pozytywnych relacji z osadzonymi opartych na stanowczości i uczciwość w połączeniu ze zrozumieniem ich sytuacji osobistej i wszelkiego ryzyka spowodowanego przez indywidualnych osadzonych²⁴. Wymaga to rozwinięcia szeroko rozumianych kompetencji miękkich i przygotowania całego programu szkoleniowego, który przygotowuje pracowników do stawianych im wymogów w trakcie realizacji procesu implementacji ochrony dynamicznej.

Zadaniem ochrony dynamicznej jest uczynienie życia w zakładzie karnym możliwie jak najbardziej zbliżonym do życia poza jego murami. Dlatego szczególnie istotna jest dbałość o warunki przetrzymywania osób osadzonych w celu przeciwstawienia się przemocowej stronie tego środowiska. Autonomia osoby osadzonej jest ograniczona poprzez samą kwestię osadzenia go w zakładzie karnym, pozbawienia go społecznych więzi z najbliższymi, prywatności, wolnych wyborów. Jest to sprzeczne z zaleceniami WHO, które rekomenduje warunki zapewniające dbałość o kondycję socjopsychologiczną osadzonego. Sam fakt pobytu osadzonego w zakładzie karnym czyni go bezbronnym wobec warunków tam zastanych, zarówno w aspekcie socjalnym, jak i medycznym. Są oni często określani i traktowani jak „margines społeczeństwa” z bogatą kartoteką w tle i z doświadczeniem patologii rodzinnych.

Dlatego w zakładzie karnym powinno się umożliwić realizację potrzeby socjoterapeutycznej osadzonego, której osadzony nigdy nie mógł zrealizować na wolności z wielu powodów. W zakładzie karnym ze względu na dostęp do wielu specjalistów i programów resocjalizacyjnych jest to możliwe. Zatem naturalne wydaje się wprowadzenie metody uzupełniającej, jaką jest ochrona dynamiczna.

Istnieją trzy warunki stosowania tej metody, które powinny być spełnione jeśli system więziennictwa miałby być spójny z solidnymi podstawami. Są nimi: bezpieczeństwo, kontrola i sprawiedliwość. „Sprawiedliwość” odnosi się do traktowania osób osadzonych uczciwie. „Kontrola” jest obowiązkiem

²⁴ 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.

zapobiegania zakłócania spokoju przez osoby osadzone. „Bezpieczeństwo” odnosi się do obowiązków Służb Więziennych, które powinny uniemożliwić osobom osadzonym działania niezgodne z regulaminem, np. bójki czy ucieczki z zakładów karnych. Spełnienie tych trzech warunków sprawia, że zakład karny staje się bezpieczniejszym 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 osób osadzonych przez fakt istnienia zakładu karnego jako miejsca, w którym panuje spokój, poprzez wprowadzone i przestrzegane zasady i procedury, a nie anarchię i chaos. W końcu dyscyplina i kara odnoszą się do sytuacji, w których od czasu do czasu dobry porządek jest zakłócony, a naruszenie go jest karane. Koncepcja bezpieczeństwa dynamicznego zapewnia zrównoważony system więziennictwa, który gwarantuje odpowiednie bezpieczeństwo i kontrolę w połączeniu z etosem człowieczeństwa. Jest zadaniem złożonym, u którego podstaw leżą wysoko rozwinięte umiejętności zawodowe i przywódcze. 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 zakładu karnego w celu odbycia kary pozbawienia wolności. Jednak to, co tam robią, ma istotne znaczenie. Europejskie reguły więzienne jasno określają cel odbycia kary: traktowanie osób skazanych na karę pozbawienia wolności, o ile pozwala na to długość kary, aby rozbudzić w nich chęć prowadzenia praworządnego i samowystarczalnego życia, po ich uwolnieniu oraz przystosowanie ich do tego. Traktowanie i opieka nad osobami osadzonymi powinna zachęcić ich do szacunku do siebie i rozwinąć ich poczucie odpowiedzialności²⁵.

Opisane wyżej mechanizmy oraz zastosowanie programu socjoterapeutycznego wobec osoby osadzonej powinno prowadzić do redukcji psychicznych zaburzeń czy prawdopodobieństwa rozwinięcia się ich. W rezultacie zakład karny zyskuje poprawę ochrony poprzez lepsze relacje pracownik więzienia – osoba osadzona i bezpieczniejsze miejsce pracy. Te uwarunkowania wpływają na jakość pracy i bezpieczeństwo służb więziennych, co w konsekwencji przekłada się na łatwiejszą rekrutację i utrzymanie pracowników z jednoczesnym obniżeniem nieobecności w pracy z powodu chorób i innych przyczyn. To z kolei prowadzi do zwiększenia efektywności i ekonomicznej opłacalności. Natomiast

²⁵ Ibidem, s. 10.

społeczeństwo zyskuje wyższe prawdopodobieństwo resocjalizacji zakończonej sukcesem oraz zwiększenie bezpieczeństwa.

Do podstawowych charakterystycznych cech wyróżniających ochronę dynamiczną od innych podejść zaliczamy: utrzymywanie codziennej komunikacji i interakcji z osobami osadzonymi, wysoką etykę działania; zrozumienie osób osadzonych (empatię); oszacowanie ryzyka działania osób osadzonych (ich samopoczucie, działania nacechowane autodestrukcją); sprawiedliwe traktowanie; dbałość o dobre samopoczucie osób osadzonych ze strony służb więziennych: obserwacja osób osadzonych jako systemu wczesnego ostrzegania i właściwa interpretacja zachowań ludzkich; komunikacja i umiejętność podtrzymania relacji ludzkich; zapobieganie zakłócenia spokoju osób osadzonych; rozbudzenie w osobach osadzonych chęci praworządnego i samowystarczalnego życia; socjoterapia osób osadzonych wpływająca na ich własną wartość, pomagająca odkryć ich zainteresowania i umiejętności.

Identyfikacja i analiza kompetencji a wyniki badań dotyczących określenia luki kompetencyjnej wdrożenia zasad ochrony dynamicznej dla 14 kluczowych stanowisk w Służbie Więzienniej

Proces analizowania kompetencji powinien zawierać następujące etapy: zdefiniowanie kryteriów efektywności pracy; wybór próby pracowników osiągających wysokie i przeciętne efekty pracy; gromadzenie informacji; analizowanie danych i projektowanie modelu kompetencji; testowanie zbudowanego modelu kompetencji; przygotowanie aplikacji modelu kompetencji w procesie doboru personelu.

Identyfikacja kompetencji stanowi wynik ich analizy, której celem jest zarówno określenie obszarów kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy lub ich rodzin, jak i wskazanie wewnętrznych właściwości pracowników warunkujących osiągnięcie przez nich wysokich efektów pracy. W analizie kompetencji wykorzystuje się wiele metod i technik badawczych. Podzielić je można na techniki opierające się na wcześniejszych doświadczeniach i techniki opierające się na projekcji przyszłości. Techniki opierające się na wcześniejszych doświadczeniach to: badanie materiałów archiwalnych (np. analiza raportów sprzedaży); badanie

dokumentacji kadrowej (np. opisów stanowisk pod kątem wymagań, jakie powinni spełniać zajmujący te stanowiska pracownicy); wywiady z pracownikami mające na celu ustalenie, jakie kompetencje są szczególnie cenione w firmie; badania te można podzielić na kilka typów, obserwacja bezpośrednia i symulacje – metody te mają na celu poznanie zachowania pracownika w trakcie wykonywania zadań zawodowych i wnioskowanie na tej podstawie o kompetencjach niezbędnych na danym stanowisku; w pierwszym przypadku pracownik znajduje się w rzeczywistym środowisku zawodowym (praca pod obserwacją niezależnego konsultanta, technika „klient incognito” itp.), w drugim zaś stosowane są techniki ośrodka rozwoju; panele ekspertów. Techniki opierające się na projekcji przyszłości wymagają natomiast jasnej wizji przyszłości, po przeanalizowaniu wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania opracowuje się prognozy dotyczące kompetencji, jakie będą potrzebne firmie²⁶. Jak wskazują liczni badacze analizy luki kompetencyjnej, luka kompetencyjna z reguły powstaje, gdy kompetencje oczekiwane są wyższe niż faktyczne, zdarza się również, że kompetencje faktyczne są wyższe niż oczekiwane na danym stanowisku. Sytuacja taka, z pozoru korzystna, wcale taką nie jest, ponieważ często budzi roszczeniową postawę u pracownika, który domaga się np. podwyżki czy też zmiany stanowiska, a nie zawsze jest to możliwe. Również należy pamiętać o podjęciu działań ukierunkowanych na eliminację luk kompetencyjnych poprzez podejmowanie wszelkiego rodzaju szkoleń, które mogą być zarówno zlecane firmom zewnętrznym (szkolenia zewnętrzne), jak i podejmowane przez specjalistów zatrudnionych w danej organizacji (szkolenia wewnętrzne)²⁷.

Jak wskazują w swoich analizach S. Narojczyk i D. Nowak, jak również w dyskursie naukowym podkreśla się, że pojęcie luki kompetencyjnej może być rozpatrywane z dwóch perspektyw, pierwsza dotyczy niedoboru lub braku zasobów/umiejętności do realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa, druga wynika z różnicy między kompetencjami wymaganymi a rzeczywistymi. Luka kompetencyjna występuje w sytuacji, gdy wypracowane i zidentyfikowane kompetencje są niewystarczające i nie pozwalają na zrealizowanie zamierzonych celów o charakterze strategicznym dla organizacji. Obecnie luka kompetencyjna jest stosunkowo powszechnym zjawiskiem, a przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się

²⁶ M. Sidor-Rządowska, op. cit., s. 28-31.

²⁷ Por. K. Warcholak, K. Dąbrowska, *Luka kompetencyjna wśród kierowników projektów w dobie gospodarki 4.0*, Europa Regionum 3/2018, t. XXXVI, s. 94.

w uwarunkowaniach współczesnej gospodarki globalnej, która traktuje kompetencje jako atrybut o ogromnym wpływie na bieżącą działalność przedsiębiorstwa²⁸.

Autorzy artykułu przyjęli założenie, że luka kompetencyjna jest to różnica między aktualnie zdefiniowanymi i nazwanymi kompetencjami a kompetencjami pożądanymi, inaczej jest to identyfikacja różnic pomiędzy poziomem oczekiwanym a poziomem faktycznym.

W badaniach projektowych dotyczących Służb Więziennych określony został stan kompetencji w czasie przeprowadzonych badań oraz stan pożądaną kompetencji po przeprowadzonych szkoleniach wprowadzających zasady ochrony dynamicznej. W ten sposób określono lukę kompetencyjną na 14 kluczowych stanowiskach Służby Więziennej.

Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań sondażowych oraz badań jakościowych, w każdym stanowisku z zakresu kompetencji ochrony dynamicznej wyznaczono nowe poziomy kompetencji (oczekiwane), które będą możliwe do osiągnięcia po reorganizacji programu nauczania i wprowadzeniu odpowiednich szkoleń dla personelu Służby Więziennej. W tabeli nr 1 zaprezentowano matrycę, która uwzględnia poziomy kompetencji po wprowadzeniu ochrony dynamicznej (OD) do Służby Więziennej.

Po wprowadzeniu nowych poziomów kompetencji niezbędna była zmiana definicji kompetencji związanych z ochroną dynamiczną.

²⁸ Por. S. Narojczyk, D. Nowak, *Źródła luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. XX, zeszyt 1, część II, s. 88-89.

Tabela 1. Matryca luki kompetencyjnej uwzględniająca poziomy kompetencji po wprowadzeniu ochrony dynamicznej w SW (OD)

Lp.	Nazwa	Kategoria	1	1 OD	2	2 OD	3	3 OD	4	4 OD	5	5 OD
1	Asertywność	KO-KO	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4
2	Elastyczność	KO-KO	4	5	4	5	3	5	2	4	1	3
3	Komunikatywność	KO-KS	3	5	3	5	2	4	2	4	2	5
4	Kreatywność	KO-KO	3	4	3	4	3	4	2	4	1	4
5	Kultura osobista	KO-KS	3	5	3	5	2	4	3	5	3	5
6	Mentoring (służbowy i kierowniczy)	KZF-KO	4	4	4	4	2	4	2	3	1	4
7	Motywowanie	KZF-KK	4	4	4	4	2	4	2	3	1	4
8	Negocjowanie	KO-KS	3	4	3	4	2	3	2	3	1	4
9	Oddziaływania wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjne	KZF-KS	4	4	3	3	2	2	2	2	1	4
10	Orientacja na bezpieczeństwo	KZF-KO	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5
11	Orientacja na działania wychowawczo-penitencjarne	KZF-KO	4	5	3	4	2	3	2	3	2	3
12	Orientacja na osadzonego	KZF-KO	4	5	3	5	3	5	3	5	2	5
13	Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	KZF-KO	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5
14	Rozwijanie relacji i umiejętność pracy w zespole	KO-KS	4	5	4	5	3	5	2	4	2	5
15	Zapewnianie bezpieczeństwa	KZF-KO	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5
16	Zarządzanie informacjami	KZF-KO	4	4	4	4	3	4	2	4	1	4
17	Elastyczność	KO-KO	4	5	4	5	3	5	2	4	1	3
18	Komunikatywność	KO-KS	3	5	3	5	2	4	2	4	2	5
19	Kreatywność	KO-KO	3	4	3	4	3	4	2	4	1	4
20	Kultura osobista	KO-KS	3	5	3	5	2	4	3	5	3	5
21	Mentoring (służbowy i kierowniczy)	KZF-KO	4	4	4	4	2	4	2	3	1	4

Źródło: opracowanie własne

	6	6 OD	7	7 OD	8	8 OD	9	9 OD	10	10 OD	11	11 OD	12	12 OD	13	13 OD	14	14 OD
	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	2	4	2	2
	1	3	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	4	2	4	1	2
	2	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	2	3
	1	4	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	4	2	5	1	3
	3	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	3	4
	1	3	4	5	2	5	4	5	3	5	4	5	3	4	2	5	1	3
	1	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	2	4	1	5	1	2
	1	4	4	4	3	5	4	5	3	5	3	4	2	4	2	4	1	2
	1	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	2	4	2	5	1	2
	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	2	3
	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	3	2	3
	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	2	5	2	5
	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4\5	5	4	5	3	5	3	5
	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	2	5	2	4
	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	2	4	2	3
	1	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4	5	3	4	3	5	1	3
	1	3	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	4	2	4	1	2
	2	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	2	3
	1	4	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	4	2	5	1	3
	3	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	3	4
	1	3	4	5	2	5	4	5	3	5	4	5	3	4	2	5	1	3

W tabeli nr 2 przedstawiono skorygowane poziomy kompetencji z uwzględnieniem cech ochrony dynamicznej (takich jak np.: utrzymywanie codziennej komunikacji i interakcji z więźniami, wysoka etyka działania, oszacowanie ryzyka działania więźnia, sprawiedliwe traktowanie) w oparciu o przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe będące punktem wyjścia do określenia luki kompetencyjnej. Numery 1, 2, (...), 14 odpowiadają po kolei wyżej opisanym stanowiskom.

Z całej listy 48 kompetencji²⁹ wybrano 16, które odpowiadają kompetencjom niezbędnym przy wprowadzaniu cech ochrony dynamicznej. Do tych kompetencji należą: asertywność, elastyczność, komunikatywność, kreatywność, kultura osobista, mentoring, motywowanie, negocjowanie, oddziaływania wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjne, orientacja na bezpieczeństwo, orientacja na działania wychowawczo-penitencjarne, orientacja na osadzonego, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, rozwijanie relacji i umiejętność pracy w zespole, zapewnianie bezpieczeństwa, zarządzanie informacjami. Kompetencje te zostały na nowo zdefiniowane pod kątem ochrony dynamicznej.

Tabela 2. Nowe definicje kompetencji uwzględniające cechy ochrony dynamicznej z uwzględnieniem luki kompetencyjnej

LP	Nazwa	Kategoria	Nowa definicja
1.	Asertywność	KO-KO	respektuje prawa osadzonych w codziennej komunikacji z nimi oraz ich prawo do wyrażania opinii
2.	Elastyczność	KO-KO	umiejętność podtrzymania relacji ludzkich w oparciu o elastyczne podejście do różnych zachowań w komunikacji z osadzonymi
3.	Komunikatywność	KO-KS	skuteczna komunikacja polegająca na umiejętności aktywnego słuchania i mówienia w zrozumiały i przystępny sposób
4.	Kreatywność	KO-KO	otwartość na zmianę stylu komunikacji z osadzonymi
5.	Kultura osobista	KO-KS	przestrzeganie zasad kultury osobistej w relacjach z osadzonymi

²⁹ Zob. M. Strzelec, J.J. Czarkowski (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”, Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2021.

LP	Nazwa	Kategoria	Nowa definicja
6.	Mentoring (służbowy i kierowniczy)	KZF-KO	indywidualne wsparcie w rozwoju więźnia i wykorzystanie jego potencjału w rozwoju zawodowym
7.	Motywowanie	KZF-KK	budowanie zaangażowania SW w motywowanie osadzonych
8.	Negocjowanie	KO-KS	osiąganie celów negocjacyjnych w stylu win-win w relacjach służby więzienne – osadzeni
9.	Oddziaływania wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjne	KZF-KS	umiejętność prowadzenia odpowiednich metod oddziaływań wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjnych wobec osadzonych (np. stosowanie socjoterapii)
10.	Orientacja na bezpieczeństwo	KZF-KO	obserwacja zachowań osadzonych i właściwa interpretacja ich zachowań w kontekście wczesnego diagnozowania zagrożeń
11.	Orientacja na działania wychowawczo-penitencjarne	KZF-KO	znajomość nowoczesnych i skutecznych metod oddziaływań wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjnych i wdrażanie ich w codziennym kontakcie z osadzonymi
12.	Orientacja na osadzonego	KZF-KO	utrzymywanie codziennej komunikacji i interakcji z osadzonymi, rozumienie osadzonych, sprawiedliwe i humanitarne traktowanie osadzonych
13.	Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	KZF-KO	wysoka etyka działania wobec osadzonych oraz dawanie przykładu poprzez własne postępowanie
14.	Rozwijanie relacji i umiejętność pracy w zespole	KO-KS	dbałość o kontakty i utrzymanie dobrych relacji ze współpracownikami SW w celu kompleksowej pomocy i rozwiązywania problemów osadzonych
15.	Zapewnianie bezpieczeństwa	KZF-KO	ocena i szacowanie ryzyka w oparciu o codzienną komunikację z osadzonymi
16.	Zarządzanie informacjami	KZF-KO	umiejętność zarządzania informacją w celu usprawnienia działania penitencjarnego i bezpieczeństwa informacji

Źródło: opracowanie własne

Korzyści wdrażania systemu zarządzania opartego na kompetencjach

Systemy kompetencji pod różnymi względami usprawniają proces rekrutacji i selekcji. Jak wynika z doświadczeń wielu przedsiębiorstw, systemy te przynoszą następujące korzyści: ułatwiają dokładniejszą ocenę możliwości kandydata i jego przydatności na określonym stanowisku pracy; zapewniają lepsze dopasowanie umiejętności i zainteresowań kandydata do wymagań stanowiska pracy; zapobiegają wydawaniu przez osoby oceniające pochopnych sądów o kandydatach oraz ocenianiu ich na podstawie cech, które nie są istotne na danym stanowisku pracy; mogą stanowić podstawę wielu narzędzi oceny, takich jak formularze aplikacyjne, rozmowy kwalifikacyjne, testy, ośrodki oceny; umożliwiają wyodrębnienie umiejętności i cech w profilu kandydata, co ułatwia dostosowanie planów rozwoju kandydata do jego rzeczywistych potrzeb³⁰. Narzędziem selekcji używanym w praktyce są testy kwalifikacyjne (kompetencyjne). Wiele z nich to testy komercyjne niemające rekomendacji Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, a tworzone i rozprowadzane przez firmy zajmujące się doradztwem personalnym³¹. M. Armstrong³² wskazuje wykorzystanie kompetencji w organizacjach w różnych procesach kadrowych. Pomaga to organizacjom w polepszaniu wyników, jakie osiągają pracownicy. Kompetencje są sposobem wyrażenia wartości i celów przedsiębiorstwa, tak aby związane z nimi wymagania mogły zawierać się w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi i były zrozumiałe dla osób i zespołów w ramach organizacji. Poza tym wykorzystanie kompetencji jest sposobem osiągania zmiany kulturowej i podnoszenia poziomów umiejętności.

Zakończenie

Niniejszy artykuł wskazuje, jak może przebiegać doskonalenie procesu zarządzania opartego na ochronie dynamicznej z uwzględnieniem luki

³⁰ R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 35.

³¹ Zob. T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 133.

³² M. Armstrong, op. cit., s. 156.

kompetencyjnej na przykładzie organizacji, jaką jest Służba Więzienna. Opracowanie może zostać wykorzystane w inicjowaniu rozwoju badanej organizacji w odniesieniu do wdrożenia zasad ochrony dynamicznej. Teoretycy zarządzania opartego na kompetencjach, np. R. Wood, T. Payne, podkreślają, że jeżeli kompetencje zostały określone z uwzględnieniem potrzeb organizacji, system kompetencji może usprawnić ważne aspekty pracy, takie jak np. wydajność czy ukierunkowanie na odbiorcę, w badanym przez autorów przypadku osób osadzonych. System kompetencji sprawdza się znakomicie jako narzędzie służące również do zmiany kultury organizacji. Ogólnym rezultatem jego zastosowania jest zobowiązanie każdego pracownika do poprawy jakości i wydajności pracy oraz zwiększania kwalifikacji i poziomu kompetencji, co ostatecznie przyczynia się do wzrostu efektywności całej organizacji.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Listwan T., (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Mastyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Graf, Warszawa 2005.
- Narojczyk S., Nowak D., Źródła luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2019, t. XX, zeszyt 1, część II, Łódź 2019.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Rostkowski T., (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 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”, Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2021.
- 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.
- Warcholak K., Dąbrowska K., *Luka kompetencyjna wśród kierowników projektów w dobie gospodarki 4.0*, Europa Regionum 3/2018, t. XXXVI, Szczecin 2018.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*. ODDK, Gdańsk 2008.
- Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.