

Jakub Czarkowski
Joanna Rogozińska-Mitrut
Janusz Soboń

Wyzwania dla systemu penitencjarnego w kontekście kształtowania kompetencji funkcjonariuszy Służby Więziennej

Challenges for the penitentiary system in the context of shaping the competences of the Prison Service officers

Istotą więziennictwa jest wykonywanie kary pozbawienia wolności na jednostkach skazanych prawomocnymi wyrokami. Realizacja przedmiotowych działań wymaga specjalistycznego przygotowania zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej, aby proces pozbawienia wolności prowadzić skutecznie.

Skuteczność systemu penitencjarnego określać można z perspektywy płynności jego realizacji (niezaburzony przebieg procesu odbywania kary) – z uwzględnieniem aspektów bezpieczeństwa podopiecznych i załogi Służby Więziennej, a także pod kryterium efektywności resocjalizacji, liczonej stopniem włączenia społecznych jednostek po odbyciu kary, zamykających etap doświadczeń ze światem przestępczym.

Zarysowane wyzwania kreślą poziom kompetencji kadry więziennej zapotrzebowanych dla prawidłowego prowadzenia działań penitencjarnych, co stanowi główny wątek niniejszego artykułu.

Celem opracowania jest identyfikacja kompetencji funkcjonariuszy więziennictwa koniecznych dla zapewnienia skuteczności działań penitencjarnych determinowanych specyfiką środowiska więziennego. Kompetencji wyrastających z wiedzy, umiejętności i doświadczenia w realizacji procesów związanych z wykonywaniem kary pozbawienia wolności, a także zdolności aktywnego stosowania technik ochrony dynamicznej i zarządzania dynamicznego wraz z profesjonalnym podejściem

do problemu kształtowania zachowań ludzkich w związku z realizacją funkcji wychowawczo-edukacyjnej podopiecznych.

Artykuł oparto na przeglądzie i krytycznej ocenie dostępnej literatury i opracowań wraz z wnioskowaniem.

Słowa kluczowe: kompetencje Służby Więziennej, system penitencjarny, ochrona dynamiczna, zarządzanie dynamiczne.

The essence of the penitentiary system is the execution of custodial sentences on individuals with final sentences. The implementation of these activities requires specialised professional training of prison officers in order to carry out the process of deprivation of liberty effectively.

The effectiveness of the penitentiary system can be defined from the perspective of the smoothness of its implementation (undisturbed course of the process of serving the sentence) – taking into account aspects of the security of wards and staff of the penitentiary service, and also under the criterion of the effectiveness of re-socialisation, calculated by the degree of social inclusion of individuals after serving the sentence, closing the stage of experience with the criminal world.

The outlined challenges delineate the level of prison staff competences required for the proper conduct of penitentiary activities, which is the main theme of this article.

The aim of the paper is to identify the competences of prison officers – necessary to ensure the effectiveness of penitentiary activities, determined by the specifics of the prison environment. Competences growing out of knowledge, skills and experience in the implementation of processes related to the execution of a prison sentence, as well as the ability to actively apply dynamic protection and management techniques, together with a professional approach to the problem of shaping human behaviour, in connection with the implementation of the educational and upbringing function of the wards.

The article is based on a review and critical evaluation of the available literature and studies, together with a conclusion.

Key words: prison service competences, penitentiary system, dynamic protection, dynamic management.

Wstęp

System penitencjarny obejmuje zespół procesów umożliwiających odbywanie kary więzienia w związku z realizacją postanowień orzeczeń wieńczących postępowania karne i o wykroczenia (kkw z 1997 r. z późn zm.¹). Stanowi zespół jednostek organizacyjnych więziennictwa tworzących jego strukturę, skupia zasoby i operuje metodami działania mającymi na celu skuteczne wykonywanie postanowień instytucji sądownictwa we wskazanym zakresie. W tym wymiarze pełni funkcję publiczną, stanowiąc integralny element struktur sektora publicznego w roli organu władzy wykonawczej państwa. W ujęciu przedmiotowym oprócz działań penitencjarnych realizuje także zadania wewnątrzorganizacyjne².

Zakres zadań i odpowiedzialności Służby Więziennej kreuje ustawa z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. Nr 79, poz. 523) wraz z zespołem powiązanych przepisów prawa. W swej istocie zadania odnoszą się do misji społecznej zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego, a zatem współtworzenia systemu państwa prawa opierającego funkcjonowanie o zespół ustanowionych norm.

Zdolność realizacji celów wynikających z ram formalno-prawnych determinuje poziom wymaganych kompetencji funkcjonariuszy Służby Więziennej, które uznać można za kluczowe uwarunkowanie prawidłowej realizacji zadań rozpatrywanych w wymiarze wewnątrzorganizacyjnym, jak i w odniesieniu do zakresu funkcjonowania służby publicznej. W odniesieniu do powyższego w niniejszym artykule podjęto wątek kompetencji funkcjonariuszy Służby Więziennej w aspekcie zdolności realizacji zadań stawianych przed systemem penitencjarnym. Omówiono istotę kompetencji przedmiotowych służb w świetle charakteru instytucji Służby Więziennej i ich wpływu na skuteczność działań organów więziennictwa.

Opracowanie oparto na przeglądzie i krytycznej ocenie dostępnej literatury i opracowań z uwzględnieniem schematów analitycznych właściwych dla dziedziny nauk społecznych wraz z wnioskowaniem.

¹ Wikipedia, Wolna Encyklopedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wi%C4%99ziennictwo> (dostęp: 05.10.2022); Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. 1997 Nr 90, poz. 557, z późn. zm.).

² T. Przesławski, *Służba Więzienna w Polsce*, Warszawa 2012, s. 10-14.

Służba Więzienna jako instytucja porządku i bezpieczeństwa publicznego

Służba Więzienna to umundurowana i uzbrojona formacja podlegająca Ministrowi Sprawiedliwości, kreująca bazowe ogniwo systemu porządku i bezpieczeństwa publicznego, zorientowane na wykonywanie sankcji karanych w przedmiocie pozbawienia wolności i innych środków związanych z izolacją³. Bazowy zakres zadań i odpowiedzialności Służby Więziennej określają powołane już we wstępie niniejszego opracowania regulacje, takie jak Ustawa o Służbie Więziennej czy Kodeks karny wykonawczy. Należy nadto wskazać na praktyczne odniesienie do Europejskich reguł więziennych, Wzorcowych reguł minimalnych postępowania z więźniami bądź Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności⁴. Powyższe ramy formalno-prawne określają formułę organizacji systemu więziennictwa, zakresu działania jego jednostek, z uwzględnieniem uprawnień służb wynikających m.in. z norm zadaniowych. Zarysowane formalne tło systemu więziennictwa kreuje wymiar kluczowych kompetencji niezbędnych dla prawidłowej realizacji ustanowionych zadań. W związku z wykonywaniem orzeczeń odbywania kar pozbawienia wolności do głównych zadań Służby Więziennej należy⁵:

- a) wykonywanie kar pozbawienia wolności bądź podejmowanie środków skutkujących izolacją na podstawie stosownych orzeczeń właściwych organów Rzeczypospolitej Polskiej oraz w wymiarze międzynarodowym w zakresie określonym w stosownych umowach bądź porozumieniach o takim charakterze; profesjonalne i etyczne postępowanie penitencjarne, z dbałością o godność i prawa osadzonych – z uwzględnieniem wolności wyznania, odpowiednich warunków humanitarno-bytowych, opieki medycznej; zapewnienie bezpieczeństwa osadzonych i funkcjonariuszy Służby Więziennej,
- b) właściwe traktowanie podopiecznych; podejmowanie działań na rzecz zmiany osobowości osadzonych poprzez aktywności resocjalizacyjne, w tym m.in. podnoszenie kwalifikacji zawodowych z zastosowaniem

³ Ibidem.

⁴ Zadania i uprawnienia SW, Służba Więzienna, <https://www.sw.gov.pl/strona/zadania-i-uprawnienia-sw> (dostęp: 06.10.2022).

⁵ Zadania i uprawnienia SW, Służba Więzienna, <https://www.sw.gov.pl/strona/zadania-i-uprawnienia-sw> (dostęp: 06.10.2022).

wybranych formuł przysposobienia zawodowego, angażowanie w pracę, zapewnienie dostępu do zajęć o charakterze kulturalno-oświatowym;

- c) zapewnianie osadzonym możliwości aktywności sportowej;
- d) oferowanie więźniom specjalizowanych formuł terapeutycznych; realizację orzeczeń o izolacji w sposób umożliwiający prowadzenie czynności procesowych, w przypadku podejmowanego bądź trwającego postępowania (areszt tymczasowy); zapewnienie porządku społecznego, poprzez jego ochronę przed jednostkami objętymi postępowaniami śledczymi bądź karnymi, które naruszyły powszechnie obowiązujący zbiór zasad współżycia społecznego.

Zakres działań zdefiniowanych w obszarze działań penitencjarnych definiuje układ kompetencji i uprawnień Służby Więziennej definiowanych dla poszczególnych struktur w kierunku wzdłuż struktur organizacyjnych. Oznacza to, że wymiar kompetencji (i uprawnień) wzrasta wraz ze wzrostem pozycji w hierarchii organizacji, kreśląc rangę odpowiedzialności zarządzania na poszczególnych poziomach organizacyjnych.

Zespół kompetencji i uprawnień szczebli Służby Więziennej specyfikuje ustawa o Służbie Więziennej⁶. Mają one na celu zapewnienie wydolności systemu penitencjarnego w sferze wykonywania szeroko pojętej ochrony bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa, a także zapewnienia bezpieczeństwa i porządku w jednostkach penitencjarnych.

Wykonywanie zadań zorientowanych na ochronę państwa polskiego i jego społeczności poprzez dbałość o funkcjonowanie w zgodzie z systemem obowiązujących praw, a także aktywności na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa osadzonych podlegają regulacjom kkw i Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 21 grudnia 2016 r. w przedmiocie zasad postępowania w wymiarze organizacyjno-porządkowym wykonywania kary pozbawienia wolności, a także Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 22 grudnia 2016 r. w przedmiocie zasad organizacyjno-porządkowych wykonywania kary pozbawienia wolności o charakterze tymczasowym.

Warunki wykonywania czynności w ramach systemu penitencjarnego wiążą się ze szczególnym ryzykiem w związku z kontaktem z jednostkami doświadczonymi w świecie przestępczym. Szczególne warunki zagrożenia bezpieczeństwa funkcjonariuszy, jak i podopiecznych Zakładów Karnych wykreowały konieczność określenia kompetencji Służby Więziennej


⁶ Ustawa z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. Nr 79, poz. 523).

w sferze praktycznej możliwości zapewnienia dyscypliny i bezpieczeństwa w tych jednostkach. Kompetencje o których mowa, określone zostały w przywołanej powyżej ustawie o Służbie Więziennej i obejmują m.in. prawo użycia – w określonych, uzasadnionych przypadkach:

- środków przymusu bezpośredniego, dobranych adekwatnie do poziomu zagrożenia pod kryterium stopnia dolegliwości,
- psa służbowego,
- broni palnej bojowej⁷.

Tryb i zakres użycia środków przymusu bezpośredniego podlega szczególnym regulacjom. Określają one system decyzyjny w zakresie dopuszczenia do jego użycia według klucza organizacyjnego – rysunek 1.

Rysunek 1. Układ decyzyjny w zakresie możliwości użycia środka przymusu bezpośredniego

| Układ decyzyjny w zakresie możliwości użycia środka przymusu bezpośredniego | |
|---|--|
| Dyrektor Generalny Służby Więziennej |  |
| Dyrektor Okręgowy Służby Więziennej | |
| Dyrektor Zakładu Karnego | |
| Dyrektor Aresztu Śledczego | |
| Kierownik Oddziału Zakładu Karnego | |
| Kierownik Oddziału Aresztu Śledczego | |
| Komendant Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej | |
| Komendant Ośrodka Doskonalenia Kadr Służby Więziennej | |
| Z-ca Komendanta Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej | |
| Z-ca Komendanta Ośrodka Doskonalenia Kadr Służby Więziennej | |
| Funkcjonariusz Służby Więziennej w randze dowódcy (dotyczy zadań poza Zakładem Karnym) | |
| Funkcjonariusz Służby Więziennej – wyłącznie w sytuacji bezpośredniego zagrożenia, pościgu, ataku | |

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Uprawnienia funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej*, Biuro Ochrony i Spraw Obronnych, Centralny Zarząd Służby Więziennej 2013, s. 10; <https://edu.cossw.pl/file/redir.php?id=6045> (dostęp: 07.10.2022)

⁷ Ustawa z 21 maja 1999 r. O broni i amunicji (Dz. U. z 2012 r., poz. 576).

Zakres kompetencji i uprawnień Służby Więziennej w wykonywaniu obowiązków na rzecz utrzymywania porządku i bezpieczeństwa publicznego jest szeroki. W tym względzie przewidziano układ współpracy z innymi służbami mundurowymi zapewniającymi wsparcie (m.in. Policja, Straż Graniczna, Wojsko), a także układ kontrolny (w wymiarze krajowym i międzynarodowych), pełniący nadzór nad legalnością i prawidłowością realizacji czynności (np. Rzecznik Praw Obywatelskich, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Europejski Komitet do spraw Zapobiegania Torturom oraz Nieludzkiemu lub Poniżającemu Traktowaniu albo Karaniu (CPT), sędziowie penitencjarni)⁸.

Specyfika Służby Więziennej stanowi wymagające miejsce pracy. Funkcjonariusze tej służby oprócz właściwego przygotowania zawodowego, determinującego odpowiedni poziom kompetencji zawodowych, powinni cechować się określonymi zdolnościami i predyspozycjami. Uwarunkowania te kształtują wymiar kluczowych kompetencji, kluczowych zdolności i umiejętności, umożliwiających prawidłowość wykonywania powierzonych funkcji, w myśl określonego trybu i zakresu, w zgodzie z literą prawa. To niezwykle ważny wymiar funkcjonowania systemu penitencjarnego, stąd zostanie on poruszony w dalszej części opracowania.

Kompetencje w organizacji Służby Więziennej

Rodzimy system więziennictwa skupia 87 zakładów karnych oraz 34 oddziały jednostek karnych o zróżnicowanym charakterze. Powyższe czyni system polskiego więziennictwa formacją o istotnym znaczeniu na rynku pracy. Rozpatrując ów system pod kryterium zespołu jednostek organizacyjnych kreujących jego układ strukturalny, zasobów i środków umożliwiających prowadzenie działań, a także metod prowadzenia czynności penitencjarnych, zakreślić można skomplikowany układ tej organizacji. Poziom komplikacji wynikający z rodzaju i charakteru zadań kreuje ponadprzeciętne wymagania względem poziomu kompetencji pracowników zatrudnionych w randze funkcjonariuszy tych służb. Powyższe definowane jest od postępowań kwalifikacyjnych w procedurach kształcenia, regularnym kształceniu służb więziennych (cele i efekty kształcenia) czy

⁸ *Zadania i uprawnienia SW, Służba Więzienna*, <https://www.sw.gov.pl/strona/zadania-i-uprawnienia-sw> (dostęp: 06.10.2022).

postępowaniach rekrutacyjnych związanych z wcielaniem do zawodowej służby.

Kompetencje (każdej) organizacji determinują prawidłowość jej funkcjonowania i skuteczność prowadzenia działań. Ulokowane są w zasobach niematerialnych, co m.in. silnie eksponowane jest w przyczynowym modelu kreacji konkurencyjności organizacji Z. Pierścionka⁹. Mowa tu o kompetencjach i zdolnościach pracowników umożliwiających prowadzenie działań w zgodzie z wymaganiami, wyjaśnianymi na gruncie przedsiębiorstwa w drodze do zwiększania konkurencyjności. W tym ujęciu kompetencje organizacji można traktować w sposób uniwersalny.

Zmienność współczesnego otoczenia wymaga dynamicznego spojrzenia na organizację¹⁰ i układ jej zasobów (z uwzględnieniem zasobów niematerialnych i wymiaru kompetencji). Szczególnie ważny w tym kontekście jest wątek wewnątrzorganizacyjnej zdolności do ich rozwijania i wzmacniania wśród załogi w odniesieniu do zdiagnozowanych bieżących bądź przewidywanych przyszłych potrzeb. W tym wymiarze idea ta utożsamiana jest z naturalnym elementem pracy, co przyjmuje szczególne znaczenie w warunkach konieczności utrzymywania stale wysokich kompetencji zawodowych, z uwzględnieniem aspektów psycho-fizycznych (zdolność psychiczna do pełnienia obowiązków w Służbie Więziennej i sprawność fizyczna niezbędna w procesie pełnienia służby) wiązanych m.in. z umiejętnością dokonywania poprawnych rozstrzygnięć, sprawnością decyzyjną i realizacyjną bądź rzeczowością działania. To ważna obserwacja w odniesieniu do charakteru i specyfiki działań Służby Więziennej, gdzie wszystkie z wymienionych aspektów są kluczowe.

Rozwój organizacji, dążenie do doskonalenia funkcjonowania jej struktur jest oczywistą potrzebą. Motorem tego nurtu są zasoby. Szczególne znaczenie w tym podejściu odgrywają kompetencje załogi, które należy rozwijać¹¹ w procesie szkolenia czy doskonalenia zawodowego. Ważna jest przy tym zdolność jednostki do ich efektywnego wykorzystania. Powyższe tło mocuje potrzebę identyfikacji i wyodrębnienia zasadniczych kompetencji, zdolności i umiejętności, i ich korelację z określonymi obszarami funkcjonalnymi organizacji. Siatka kompetencji umożliwia

⁹ Z. Pierścionek, *Łańcuch przyczynowo-skutkowy tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003, s. 203.

¹⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.

¹¹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 14.

bowiem skuteczne zarządzanie ich potencjałem, poprzez właściwą alokację w strukturach organizacji, przyczyniając się do poprawy efektu na działaniu. Umożliwia też bieżące zarządzanie aktualnie dostępnym w organizacji potencjałem kompetencji i pozwala identyfikować krytyczne luki w tym zakresie, a także dokonywać aktualizacji wymagań kompetencyjnych¹², niezbędnych dla potrzeb zarządzania dynamicznego. Powyższe koresponduje z ideą teorii kompetencyjnej (*Competence Based Perspective*¹³), w myśl której kluczowe kompetencje zwiększają wydolność organizacji¹⁴ (skuteczne prowadzenie działań, wzmocnienie efektów działań).

C.K. Prahalad i G. Hamel zdefiniowali kluczowe kompetencje, które najsilniej wpływają na rozwój organizacji, zaliczając do nich m.in. wiedzę zespołową i umiejętności¹⁵. Wymienione uwarunkowania niezmiernie silnie odnoszą się do charakteru funkcjonowania systemu więziennictwa, w szczególności do zarządzania dynamicznego procesami penitencjarnymi, z uwzględnieniem wątku ochrony dynamicznej. Utrzymywanie i rozwój tych kompetencji jest zatem działaniem koniecznym.

H. Chwistecka-Dudek i W. Sroka podkreślają znaczenie koncepcji rdzenia umiejętności w analizie układu relacji pomiędzy zdolnościami, kompetencjami i zasobami – powołując się na koncepcję R.M. Granta¹⁶, wskazując na hierarchię zasobów w kierunku rosnącym:

- a) zasoby (Resources),
- b) zdolności (Skills),
- c) kompetencje (Competencies),
- d) kluczowe kompetencje (Core competencies)¹⁷.

Podejście to ujawnia, że wartość zasobów i trudność ich zastąpienia wzrasta w kierunku wg klucza: od zasobów do kluczowych kompetencji,

¹² B. Škrinjaric, Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanit Soc Sci Commun* 9, 28 (2022). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>.

¹³ J. Freiling, A Competence-Based Theory of the Firm, *Management Revue*, vol. 15, no. 1, 2004, pp. 27-52. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/41783449> (dostęp: 08.10.2022).

¹⁴ B. Škrinjaric, *Competence...*, op. cit.

¹⁵ C.K. Prahalad, G. Hamel, (2006), *The Core Competence of the Corporation*. In: Hahn D., Taylor B. (eds) *Strategische Unternehmensplanung □ Strategische Unternehmensführung*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14.

¹⁶ R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, In: M.H. Zack (edt) *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinemann, 1999, p. 3-23, <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>.

¹⁷ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3, s. 15.

co stanowić powinno podstawowe odniesienie do modelowania wewnętrznych struktur w układzie hierarchicznym, gdzie¹⁸:

- a) bazę w kreacji łańcucha wartości kreowanego przez pryzmat kompetencji kreują zasoby sensu largo, a potencjał kompetencji implikowany jest stopniem ich wykorzystania; kolejny poziom hierarchii struktury budują zdolności;
- b) powyżej umiejscowione kompetencje kreowane są w wyniku wzajemnego oddziaływania elementów składowych łańcucha wartości, tworzącego układ zdolności i know-how organizacji; najwyższy szczebel hierarchii tworzą kluczowe kompetencje – wiedza i umiejętności.

Podejście to ujawnia właściwość organizacji struktur jako praktyczną możliwość optymalnego wykorzystywania dostępnego potencjału zasobów kompetencyjnych. W tym kontekście rozpatrywany powinien być podział kompetencji pracowniczych, który w podstawowym ujęciu wyróżnia¹⁹:

- a) kompetencje kierownicze – związane z elementami cyklu działania zorganizowanego,
- b) kompetencje wykonawcze, związane z uprawnieniami do wykonywania zadań wynikających z przydzielonych obowiązków.

Poszczególne funkcje kompetencyjne w więziennictwie wynikają z zespołu powołanych już w niniejszym opracowaniu ram formalno-prawnych, stanowiących podstawę do definiowania ramowych celów i zadań. W stosunku do powyższego, operacyjno-techniczne zarządzanie odnosi się do:

- a) określania celów i zadań szczegółowych,
- b) planowania aktywności i sposobów osiągnięcia celów,
- c) delegowania zadań,
- d) inicjowania i organizacji aktywności,
- e) koordynacji działań,
- f) kontroli i oceny działań,
- g) motywacji do skutecznego prowadzenia czynności.

Wzdłuż hierarchii organizacyjnej (poglądowo rys. 1) cząstkowe funkcje wykonawcze wyższego szczebla stanowią dane wejściowe do wykonywania funkcji kierowniczych na niższym szczeblu zarządzania, z uwzględnieniem wzrostu poziomu szczegółowości realizowanych

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004, s. 209.

zadań. Zaznaczyć przy tym należy, że funkcja kompetencyjna określona na wyższym szczeblu zarządzania nie wygasa wraz z delegowaniem zadań, oznaczając w praktyce możliwość decydowania w sprawach objętych działaniem. (Powyższe wiąże się z wartością zasobów w układzie hierarchii). Waga tego rodzaju wsparcia w każdej organizacji jest bardzo istotna, gdyż opiniowanie, doradzanie, czy konsultowanie z zasady przyczynia się do wzrostu stopnia poprawności i skuteczności realizowanych działań. Kompetencje kierownicze podparte wymaganą wiedzą i doświadczeniem, a także umiejętnościami czy zdolnościami, niezbędne są w obszarze skutecznego przywództwa. Powyższe w sposób szczególny odnosi się do więziennictwa. Dynamiczne zarządzanie procesami realizowanymi w zakładzie karnym wymaga bowiem znajomości technik aktywnego planowania, aktywnej koordynacji i aktywnej kontroli działań (aktywne zarządzanie) z uwzględnieniem instrumentów ochrony dynamicznej. Powyższe kreuje kompetencje nadzoru w Służbie Więziennej modelowane wprost w odniesieniu do rzeczywistych (bieżących) potrzeb, co wskazuje na konieczność pełnego przygotowania do pełnienia funkcji o wysokim stopniu odpowiedzialności. W tym względzie precyzyjne określenie kompetencji wymaganych do realizacji zadań przyjmuje kluczowe znaczenie. Determinuje ono bowiem wydolność organizacyjną całego systemu, stanowiąc podstawę dla ustaleń obowiązków i uprawnień (kompetencji) w pozostałych wymiarach funkcjonalnych jednostki □ w ujęciu poziomym (ujęcie lateralne – w poprzek struktury organizacyjnej; podział kompetencji) i pionowym (wzdłuż struktury i układy hierarchii organizacji; delegowanie kompetencji).

Powyższe tło uzasadnia zespół kryteriów stawianych przed kandydatami na studia przygotowujące do pracy w strukturach systemu penitencjarnego, wskazując m.in. na wymagania²⁰:

- a) odporności psychicznej, zapewniającej zdolność do funkcjonowania w więziennictwie,
- b) sprawności fizycznej (ocenianej w wymiarach: mocy, siły, gibkości, zwinności i szybkości),
- c) niekaralności,

²⁰ Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z 15 listopada 2021 r. w sprawie ustalenia warunków i trybu rekrutacji na studia stacjonarne pierwszego stopnia na kierunku penitencjarystyka dla kandydatów na funkcjonariuszy Służby Więziennej w służbie kandydackiej w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości w roku akademickim 2022/2023, Dziennik Urzędowy Ministra Sprawiedliwości z 17 listopada 2021, poz. 249. https://swws.edu.pl/wp-content/uploads/2022/01/zal.-1_penitencjartystyka.pdf (dostęp: 07.10.2022).

- d) zobowiązania do zachowania tajemnicy służbowej w odniesieniu do regulacji w sferze ochrony informacji niejawnych,
- e) zobowiązania do wstąpienia do służby na okres pięciu lat po ukończeniu studiów.

Wymagania stawiane względem kandydatów do pracy w więziennictwie – zbieżne w kwestiach zdolności psychofizycznej – uzupełniają profil kandydata w zakresie m.in.²¹:

- a) świadomości prawnej, etyki w działaniu,
- b) zdolności funkcjonowania w hierarchicznym układzie podległości służbowej, zdyscyplinowania,
- c) odporności na stres w związku z pracą w szczególnym środowisku (środowisko wysokiego ryzyka),
- d) odpowiedzialności i umiejętności pracy w grupie w warunkach wysokiego ryzyka,
- e) komunikatywności, empatii, asertywności.

Predyspozycje do pracy w więziennictwie podlegają kształtowaniu w procesach szkoleń i treningów. Szkolenie i doskonalenie zawodowe zorientowane jest na wzmacnianie kompetencji funkcjonariuszy i odgrywa zasadniczą rolę w tym zakresie. Stąd ośrodki szkolenia oraz doskonalenia zawodowego Służby Więziennej są integralną częścią systemu więziennictwa stanowiącego element zapewnienia i utrzymywania stale wysokich kompetencji funkcjonariuszy służb. Powyższe zapewnić ma zdolność realizacji działań uwzględniających aspekty wychowawcze i dyscyplinujące, podejmowane w sposób dynamiczny w odniesieniu do bieżących realiów. Oznacza to, że w postępowaniu względem osadzonych Służba Więzienna powinna:

- a) działać w myśl zasad praworządności i bezstronności,
- b) wpływać na zmianę osobowości osadzonych, umożliwiającą funkcjonowanie w społeczeństwie po odbyciu kary,
- c) pozytywnie oddziaływać na więźniów własną postawą,
- d) wykazywać się empatią i otwartością na pomoc w rozwiązywaniu problemów,
- e) działać humanitarnie i z poszanowaniem godności osadzonego,
- f) stosować kary, środki karne, zabezpieczające i zapobiegawcze w sposób zgodny z zasadami.

²¹ Wstęp w szeregi Służby Więziennej!, Służba Więzienna, <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/areszt-sledczy-w-poznaniu-wstap-w-szeregi-sluzby-wieziennej5> (dostęp: 07.10.2022).

Ograniczenie sfery wolności osadzonych determinowane jest długością kary i miejscem jej odbywania. Stan izolacji wywoływać może rozliczne emocje więźniów, które stanowić mogą potencjał zagrożenia. Dynamiczne sytuacje wymagają odpowiedniej reakcji emocjonalnej służb²², wielopłaszczyznowej analizy ryzyka i doboru adekwatnych rozwiązań w odpowiedzi na wyzwania (dynamiczne zarządzanie, ochrona dynamiczna). Przygotowanie funkcjonariuszy do pełnienia służby stanowi tu podstawę właściwych ocen i rozstrzygnięć wyrastających ze zdolności skutecznego rozwiązywania problemów²³. Zasadnicze znaczenie przyjmuje tu przywództwo w sferze kluczowych kompetencji i zdolność ich transformacji w skuteczne działanie na poszczególnych poziomach struktur organizacji Służby Więziennej. Kluczowe kompetencje wyrastają bowiem na tle wyróżniających zasobów (kompetentna kadra) i organizacyjnej możliwości ich wykorzystywania.

Podsumowanie

Praca w specyficznym i wymagającym środowisku, jakim jest system więziennictwa, jest niezwykle wymagająca. Wysoki poziom kompetencji funkcjonariuszy Służby Więziennej do jej wykonywania jest bezdyskusyjny. Dodatkowy ciężar odpowiedzialności w związku z pracą w więziennictwie wyrasta na tle misji społecznej systemu penitencjarnego, związanej z oczekiwaniem skutecznych działań na rzecz przysposabiania skazanych do życia w zbiorowości społecznej, w zgodzie z przyjętymi zasadami. Miarą tego działania jest porzucenie ścieżki przestępczej przez osadzonych po odbyciu kary.

Skuteczna praca ze skazanymi wymaga właściwego przygotowania. Wiedza i umiejętności potrzebują integracji z doświadczeniem, umożliwiając realizację funkcji wychowawczych (wymiar resocjalizacji) i nadzorczych (wymiar bezpieczeństwa). Umiejętność kształtowania postaw w realiach izolacji i rygoru więziennego jest sztuką wyrastającą z właściwego doboru kompetencji, konieczność dysponowania którymi określa układ

²² A. Kunicka, *Dobre praktyki komunikacyjne w zarządzaniu jednostką organizacyjną służby więziennej*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w służbie więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, pod red. M. Strzelca, W. Kołodziejczyka, Wydawnictwo DIG, Warszawa 2021, s. 151.

²³ I. Kordjak, *Action learning jako metoda rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej* [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, pod red. M. Strzelca, W. Kołodziejczyka, Wydawnictwo DIG, Warszawa 2021, s. 136.

hierarchiczny organizacji. Utrzymywanie i rozwój kompetencji w związku z wyzwaniami stawianymi przed więziennictwem i odpowiedzialności z nich wynikającej, jest absolutną koniecznością. Profesjonalne przygotowanie funkcjonariuszy do pełnienia służby wymaga wielopłaszczyznowej wiedzy, pozyskiwanej w ramach studiów, szkoleń, czy warsztatów. Ważna jest przy tym wiedza z teorii zarządzania, rozwijająca umiejętność podejmowania skutecznych decyzji dopasowanych do sytuacji (zarządzanie dynamiczne). W tym względzie katalog kompetencji funkcjonariusza obejmować powinien układ kompetencji:

- a) osobistych (m.in. odwaga i wytrwałość w dążeniu do celu, sumienność, odporność na stres, kompetencje poznawcze, komunikatywność, myślenie systemowe, predyspozycje do rozwiązywania problemów, otwartość na zmiany, otwartość na pozyskiwanie wiedzy),
- b) instytucjonalnych (m.in. wiedza wyrastająca z przygotowania zawodowego, zdolność diagnozy sytuacji, umiejętność pracy w grupie i w systemie podległości służbowej, etyka postępowania, orientacja na cele i ustanowione wartości),
- c) społecznych (m.in. zdolność rozwoju, myślenie analityczne, pozyskiwanie wiedzy i dzielenie się wiedzą, asertywność).

Układ kompetencji wyższego szczebla obejmować nadto powinien takie uwarunkowania jak np. zdolności przywódcze, samodzielność decyzyjna, myślenie strategiczne, zdolność planowania zadań, umiejętność delegowania i rozliczania zadań.

Właściwa konfiguracja kompetencji organizacji stanowi o jej wydolności. Dążenie do podnoszenia kompetencji kadry jest jednym z podstawowych wyzwań.

Bibliografia

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3.
- Freiling J., *A Competence-Based Theory of the Firm*, Management Revue, vol. 15, no. 1, 2004.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, In: M.H. Zack (edt) Knowledge and Strategy, Butterworth-Heinemann, 1999. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>.
- Kordjak I., *Action learning jako metoda rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej*, [w:] Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki, pod red. M. Strzelca, W. Kołodziejczyka, Wydawnictwo DIG, Warszawa 2021.
- Kunicka A., *Dobre praktyki komunikacyjne w zarządzaniu jednostką organizacyjną służby więziennej*, [w:] Zarządzanie dynamiczne w służbie więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki, pod red. M. Strzelca, W. Kołodziejczyka, Wydawnictwo DIG, Warszawa 2021.
- Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004.
- Prahalad C.K., Hamel G., (2006). *The Core Competence of the Corporation*, in: Hahn, D., Taylor B. (eds) Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14.
- Pierścionek Z., *Łańcuch przyczynowo-skutkowy tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003.
- Przesławski T., *Służba Więzienna w Polsce*, Warszawa 2012.
- Škrinjarić B., *Competence-based approaches in organizational and individual context*, Humanit Soc Sci Commun 9, 28 (2022).
- Uprawnienia funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej, Biuro Ochrony i Spraw Obronnych, Centralny Zarząd Służby Więziennej 2013.

Akty prawne:

- Ustawa z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. z 2010 r. Nr 79, poz. 523 z późn. zm.).
- Ustawa z 21 maja 1999 r. O broni i amunicji (Dz. U. z 2012 r., poz. 576).

Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. 1997 r. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.).

Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z 15 listopada 2021 W sprawie ustalenia warunków i trybu rekrutacji na studia stacjonarne pierwszego stopnia na kierunku penitencjarystyka dla kandydatów na funkcjonariuszy Służby Więziennej w służbie kandydackiej w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości w roku akademickim 2022/2023, Dziennik Urzędowy Ministra Sprawiedliwości z 17 listopada 2021, poz. 249.

Źródła internetowe:

Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl>

<https://edu.cossw.pl/file/redirect.php?id=6045>

Służba Więzienna, <https://www.sw.gov.pl>

Wikipedia, Wolna Encyklopedia, <https://pl.wikipedia.org>