

Edyta Łyszkowska
Sylwia Szybowska

Mapa kompetencji w organizacjach bursztynowych na przykładzie Służby Więziennej

Map of competencies in amber organizations on the example of the Prison Service

Efektywne zarządzanie w organizacji wymaga strategicznego podejścia do kształtowania polityki kadrowej i organizacyjnej, a jednym z kluczowych narzędzi wspierających ten proces jest mapa kompetencji. Szczególnie istotne stają się to w tzw. organizacjach bursztynowych, które – zgodnie z klasyfikacją Frederica Laloux – charakteryzują się wysokim poziomem sformalizowania, konformizmu oraz dążeniem do utrzymania porządku, stabilności i przewidywalności. Organizacje tego typu opierają swoje funkcjonowanie na silnej kontroli instytucjonalnej oraz rozbudowanych strukturach biurokratycznych. Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania mapy kompetencji Służby Więziennej oraz ukazanie korzyści płynących z wdrażania myślenia kompetencyjnego w tego typu organizacjach. W oparciu o badania ilościowe i jakościowe, które zostały przeprowadzone przez autorki artykułu w ramach prac badawczych międzynarodowego zespołowego badawczego realizowanego w latach 2020–2022 dotyczących funkcjonowania Służby Więziennej, oraz przez indywidualne badania jakościowe przeprowadzone przez autorki niniejszego artykułu w ramach zleconego w latach 2023–2024 (w związku z art. 43zn Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej¹) nadzoru nad metodyką szkoleń wstępnego, zawodowego i specjalistycznego, przeprowadzonych kontroli metodycznych bezpośrednich czynności realizowanych w sześciu krajowych Ośrodkach Szkoleniowych Służby Więziennej, przeanalizowano stan kompetencji 14 kluczowych stanowisk w jednostkach penitencjarnych, a następnie wyselekcjonowano

¹ Dz. U. 2010 Nr 79 poz. 523 z póź.zm.

najbardziej pożądane kompetencje dla 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy SW. Wyniki badań posłużyły do opracowania mapy kompetencji dla 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy SW, która stanowi pierwszy krok w procesie budowania kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami. W artykule podkreślono, że wdrożenie myślenia kompetencyjnego nie tylko wspiera racjonalizację polityki kadrowej, ale również przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji poprzez lepsze dopasowanie zasobów ludzkich do specyficznych wymagań stanowisk. Proponowany model zarządzania kompetencjami może służyć jako narzędzie wspierające instytucje o podobnym charakterze, zapewniając im większą elastyczność i zdolność adaptacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacją, modele zarządzania, kultura organizacyjna, organizacja bursztynowa, kompetencje, mapa kompetencji, Służba Więzienna, ośrodki szkoleniowe Służby Więziennej

Effective management in an organization requires a strategic approach to shaping HR and organizational policy, and one of the key tools supporting this process is a competency map. This becomes particularly important in the so-called amber organizations, which – according to Frederic Laloux’s classification – are characterized by a high level of formalization, conformism and a desire to maintain order, stability and predictability. Organizations of this type base their functioning on strong institutional control and extensive bureaucratic structures. The aim of the article is to present the application of the map of competences of the Prison Service and to show the benefits of implementing competency thinking in this type of organizations. Based on the quantitative and qualitative research that was carried out by the authors of the article as part of the research work of an international team research project carried out in 2020-2022 on the functioning of the Prison Service, and by individual qualitative research carried out by the authors of this article as part of the commissioned in 2023-2024 (in connection with Article 43zn of the Act of 9 April 2010 on the Prison Service) supervision over the methodology of initial training, professional and specialist training, methodological inspections of direct activities carried out in six national Training Centres of the Prison Service, the state of competences of 14 key positions in penitentiary units was analysed and then the most desirable competences

for 4 managerial positions of Fighting Solidarity officers were selected. The results of the research were used to develop a competence map for 4 managerial positions of Fighting Solidarity officers, which is the first step in the process of building a comprehensive competence management system. The article emphasizes that the implementation of competency thinking not only supports the rationalization of HR policy, but also contributes to increasing the efficiency of the organization through better matching of human resources to the specific requirements of positions. The proposed model of competence management can serve as a tool to support institutions of a similar nature, providing them with greater flexibility and adaptability in a dynamically changing environment.

Key words: organization management, management models, organizational culture, amber organization, competences, map of competences, Prison Service, training centers of the Prison Service

Wstęp

Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” opisał pięć podstawowych struktur organizacyjnych, w których charakterystyka jednej z nich jest odzwierciedleniem organizacji mundurowych. Przykład sformalizowanej hierarchii z przyczynowo-skutkowym podejściem do rzeczywistości jest charakterystyczny dla Służby Więziennej (SW), co zostanie bardziej rozwinięte w niniejszym artykule. Głównym celem przeprowadzonego procesu badawczego, było doprowadzenie do opracowania kompetencji dla 14 kluczowych stanowisk w jednostkach penitencjarnych, a następnie opracowanie mapy kompetencji kluczowych dla 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy SW. Mapa kompetencji ma na celu podkreślenie znaczenia tego narzędzia w budowie kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami.

Grupę docelową badania stanowili funkcjonariusze SW, pełniący służbę na różnych stanowiskach, ze szczególnym uwzględnieniem osób pełniących funkcje kierownicze. W badaniu ankietowym wzięło udział 900 funkcjonariuszy SW z kilkunastu jednostek organizacyjnych z 15 okręgów, wśród których byli słuchacze szkoleń zawodowych przygotowujących do zajmowania stanowiska w korpusie podoficerskim SW realizowanych w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kulach

oraz w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Suchej, a także studiów podyplomowych w zakresie penitencjarystyki dla kandydatów na oficerów SW.

Mapa kompetencji w badanych jednostkach Służby Więziennej zawiera 48 kompetencji, mających zasadnicze znaczenie dla poszczególnych stanowisk. Rola kompetencji w organizacjach bursztynowych jest niedoceniana, ponieważ kapitał ludzki zależy od kompetencji wszystkich pracowników i wpływa na efektywność zarządzania jednostką.

Służba Więzienna jako organizacja bursztynowa

Frederic Laloux², analizując nowe i starsze techniki zarządzania i ich wpływ na ludzi i kulturę organizacyjną, zaproponował, bazując na zmieniających się paradygmatach minionych i obecnych modeli organizacyjnych, pięć podstawowych form organizowania. Każdemu z modeli zarządzania przypisał barwę odpowiadającą danej strukturze, wyróżniając organizacje: czerwone, bursztynowe, pomarańczowe, zielone i turkusowe, porządkując je od najbardziej autorytarnych do najbliższych idei demokracji. Pomijając dwa pierwsze kolory podczerwony i purpurowy, które opisywały epoki prehistoryczne w modelach tych panują różne zasady przywództwa i style zarządzania, które decydują o poziomie organizacji³.

Organizacja czerwona charakteryzuje się autorytarnym zarządzaniem, opartym na sile i lęku. Lider stosuje przemoc, podporządkowując innych własnej woli. Ten typ organizacji jest typowy dla małych armii, gangów i mafii, dobrze adaptując się do środowisk chaotycznych, ale źle funkcjonując w stabilnych. Z kolei organizacja pomarańczowa opiera się na innowacji, odpowiedzialności i merytokracji, z zachowaniem piramidalnej struktury. Wprowadza zespoły projektowe i stanowiska eksperckie, wspierając kreatywność i swobodę działania jednostek. W organizacji zielonej relacje międzyludzkie są priorytetem nad wynikami. Decyzje

² Belgijski przedsiębiorca, partner w firmie McKinsey i Company, doradca, coach, moderator, były polityk i sekretarz w rządzie federalnym Leterme Belgii, urodzony w 1969r., autor badań nowych modeli organizacyjnych napisał książkę w 2014 roku *Reinventing organizations* (w Polsce wydana w 2015 roku pt. *Pracować inaczej*), która spotkała się z ogromnym zainteresowaniem. Wielu przedsiębiorców w Polsce i na świecie zainspirowanych modelem organizacji turkusowej, wprowadziło ten model do swoich firm (m. in. Profesor Andrzej Jacek Blikle).

³ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2022, s. 13.

są podejmowane oddolnie z dążeniem do konsensusu, a liderzy pełnią rolę służebną. Zachowując hierarchię, organizacje przekazują dużą część decyzji pracownikom. Organizacja turkusowa odrzuca tradycyjne zarządzanie, delegując odpowiedzialność na pracowników. Decyzje podejmowane są indywidualnie, bez menedżerów, co eliminuje podziały. Kluczowe cechy to elastyczność, zwinność i współpraca.

Z kolei organizacja bursztynowa charakteryzuje się sformalizowaną hierarchią oraz przyczynowo-skutkowym podejściem do rzeczywistości. Potrzeba przynależności i dopasowania się, jaką ma bursztynowa tożsamość, powoduje odrzucenie w procesie racjonalizacji sprzeczności pomiędzy racjonalną myślą a normami grupy. Społeczności tych organizacji posiadają jedną prostą moralność realizowaną jedynym akceptowalnym sposobem działania. Ich światopogląd jest statyczny, sprawiedliwy świat opiera się dwóch skrajnościach: dobro-zło. Czyniąc, co dobre, będziesz wynagrodzony, czyniąc, co złe, będziesz ukarany, a nawet wyrzucony poza grupę. Ludzie internalizują zasady i moralności. Mają poczucie winy, kiedy je sprzeniewierzą lub złamią. Autorytet podkreślony stopniem wskazuje, co jest dobre, co złe. Autorytet podkreśla mundur, który Laloux nazwał „kapłańską togą”.

Każda zmiana w tych organizacjach może mieć charakter uwalniający lub zatrważający. Jednak bezpieczeństwo w świecie przyczynowości, linearny czas gwarantują i określają przepisy, ustawy i uchwały. Organizacje te dążą do porządku, stabilności i przewidywalności. Pracownicy są przekonani o jednym sposobie pracy i rozwiązywaniu zadań. Cechuje ich doraźność działania. W przypadku rozkazu, nigdy nie pada odpowiedź o niemożliwości i niewykonalności go. Dopiero później w trakcie wykonywania zadania, okazuje się, że nie zostało ono zrealizowane z różnych przyczyn, ale temu już nikt się nie dziwi. Dobra organizacja jest zarządzana na wzór armii. „W ramach sztywnych poleceń, formalnych procesów i przejrzystych reguł, które warunkują podział na „kto” i „co” może robić. Od szeregowców z dołu piramidy oczekuje się wypełnienia rozkazów skrupulatnie i bez żadnych pytań, aby zapewnić, że batalion będzie maszerował w szyku”⁴. Wnoszą do władzy stabilność wraz z formalnymi tytułami i hierarchią z organizacyjnymi schematami. Struktura jest sztywną piramidą z obowiązkiem raportowania. To oznacza,

⁴ Ibidem, s. 32.

że pracownicy źle się czują w sytuacji konkurencji rynkowej, dlatego dążą do monopolu i dominacji.

Bardzo ważna jest społeczna przynależność, w której pokazane są granice „my” jako część grupy kontra „oni”. Ten model stara się przywrócić zaufanie przez kontrolę, posługując się procedurami, których należy przestrzegać. Bursztynowe społeczeństwa charakteryzuje tendencja do wyraźnego rozwarstwienia na klasy społeczne czy systemy kastowe, w tym przypadku narzucone przez osiągnięte stopnie oficerskie. Formy tej organizacji spotyka się w formie rządowych agencji, organizacji religijnych, szkół publicznych oraz wojska.

Kompetencje, mapy kompetencji i ich zastosowanie

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kompetencji. Zanim jednak zostaną one przedstawione warto na wstępie zaznaczyć, czym one się różnią od umiejętności pracowniczych i kwalifikacji pracowniczych.

Według M. Butkiewicza kwalifikacje zawodowe – to układ wiadomości, umiejętności i postaw, warunkujące wykonanie zadań zawodowych. Składają się na nie następujące czynniki: poziom wykształcenia, wiedza zawodowa oraz kwalifikacje psychofizyczne do wykonywania pracy. Kwalifikacje są czynnościami nabytymi, wyuczonymi. Potwierdzają je certyfikaty. Zwykle utożsamia się je z wykształceniem i zdobytymi różnymi dyplomami szkół. Kwalifikacje są nieodłącznym komponentem kompetencji, aczkolwiek otrzymuje się je przed podjęciem pracy. Potwierdzenie takiego ujęcia definicji stanowi definicja: „kwalifikacje to część kompetencji indywidualnych jednostki potwierdzona dyplomami lub doświadczeniem zawodowym”⁵.

Umiejętności zawodowe natomiast są pojęciem szerszym od kompetencji. Według E. Priena pracownik powinien posiadać określone kompetencje, wewnętrzne zasoby i wiedzę, aby móc umiejętnie wykonywać swoją pracę⁶. Umiejętności są tym, czego się naucza i co zwiększa swoją wartość po okresie nauczania. Mogą się też przejawiać w różnych sytuacjach jako pewne naturalne umiejętności.

⁵ P. Lourd, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie Potext*, Warszawa 1995, s. 230.

⁶ E. Prien, *The function of job analysis in ten validatopn*, „Panel Psychology” 1981, No. 30, s. 160-174.

Autorzy definicji oprócz umiejętności określają termin „zdolność” jako fakt posiadania umiejętności, cech do wykonania danej czynności. M. Dale podkreśla, że jest to cecha fizyczna lub psychiczna jednostki, na którą wpływają wiedza, wartości i postawy „umiejętności dotyczą zachowań związanych z wykonywaniem zadań (zachowań zadaniowych), które to zachowania mogą być nabyte poprzez uczenie się i usprawnianie, poprzez praktykę i doradztwo”⁷. M. Armstrong uznał pojęcie zdolności (ang. capability) jako alternatywne pojęcie kompetencji, a mianowicie osoby posiadające specyficzne zdolności zazwyczaj osiągają stawiane przed nimi cele oraz są w stanie sprostać wymaganiom w pracy. M. Armstrong odróżnia ponadto kompetencje behawioralne (odnoszące się do zachowania osób, które kompetentnie wykonują pewne czynności w pracy) od kompetencji zadaniowych (zwanych też organizacyjnymi, dotyczącymi pracy i odnoszące się do sfer pracy, w których osoba jest kompetentna)⁸. Kompetencja w tym ujęciu jest rozumiana w znaczeniu sprawnościowym. Osoba kompetentna to taka, która wykonuje bardzo dobrze swoją pracę, posiada wiedzę i umiejętności, które potrafi wykorzystać w różnych zmieniających się sytuacjach⁹.

Podobnie o znaczeniu kompetencji wyraża się G. Yukl¹⁰. W jego opinii kompetencje obejmują: motywy, charakterystyki osobowościowe, umiejętności poznawcze i umiejętności personalne. Kompetencje najczęściej są utożsamiane z biegłością w umiejętnościach czy w wykonywaniu pracy. Nie jest to jednak regułą. Potocznie kompetencja w tłumaczeniu z języka angielskiego jest zdolnością do wykonywania czegoś, co jest potrzebne, umiejętnością¹¹. Kompetencje – to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, zakres pełnomocnictw i uprawnień do działania. Poziom kompetencji pracowniczych zależy od posiadanej wiedzy. Ta z kolei składa się z kwalifikacji i doświadczenia zawodowego, umiejętności ich wykorzystania, cech osobowościowych, indywidualnych zdolności oraz samej postawy i motywacji. W tych definicjach kompetencja jest tożsama z umiejętnością.

⁷ M. Dale, *Developing Management Skills, Techniques for Improving Learning and Performance*, Kogan, London 1993, s. 28.

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

⁹ A. Rogozińska – Pawelczyk, *Kompetencje w organizacji w: Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica* 1999, 2006, s. 103.

¹⁰ G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall 1989. s. 182.

¹¹ *Longman Dictionary of Contemporary English*, PWN, Warszawa 1998.

Większość autorów definicji jest zdania, że kompetencje są pojęciem szerszym od umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie gwarantuje kompetencji pracownika. Zależność tę pokazuje wykres 1.

Poziom kompetencji pracowników zależy od wiedzy obejmującej kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, umiejętności ich praktycznego wykorzystania, cechy osobowościowe, indywidualne zdolności, postawę oraz motywację. Kluczowe znaczenie ma zarówno otoczenie zewnętrzne, wynikające ze zmian politycznych, ekonomicznych, demograficznych i społecznych, jak i wewnętrzne, czyli kultura organizacyjna. Te czynniki wpływają na motywację i chęć pracowników do poszerzania wiedzy. Nawet posiadając odpowiednie umiejętności, pracownik bez właściwej motywacji i odpowiedniej postawy może być odbierany jako nie w pełni kompetentny. Poziom kompetencji jest więc wynikiem interakcji takich elementów, jak umiejętności, wiedza (kwalifikacje i doświadczenie), otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, postawy, motywacja, a także indywidualne zdolności i cechy osobowe.

Wykres. 1. Zależności między kompetencjami, umiejętnościami i zdolnościami



Źródło: A. Rogozińska – Pawelczyk, Kompetencje w organizacji w: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 1999, 2006, s. 109.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji jest działalnością odnoszącą się do pracowników i kadry zarządzającej. Celem działalności jest zapewnienie wysokich standardów pracy, alokacja kapitału ludzkiego organizacji w zakresie umożliwiającym jej przetrwanie i rozwój oraz zakładanie osiągniętych celów. Obejmuje ono planowanie i organizowanie działań oraz inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego. Do wyznaczenia tych działań służy mapa najczęściej wykorzystywanych na różnych stanowiskach w organizacji kompetencji.

Rola mapy kompetencji i zarządzania kompetencjami w organizacjach: analiza korzyści i zastosowań

Systemy zarządzania kompetencjami pełnią istotną funkcję w procesach rekrutacyjnych i selekcyjnych organizacji. Ich wdrożenie pozwala na bardziej precyzyjną ocenę zdolności kandydata oraz jego adekwatności względem wymagań konkretnego stanowiska pracy. Dzięki temu możliwe jest nie tylko lepsze dopasowanie umiejętności i zainteresowań pracowników do potrzeb organizacji, ale także minimalizacja błędów poznawczych, które mogą prowadzić do niewłaściwej oceny kandydata. Kompetencje stanowią kluczowy element struktury narzędzi rekrutacyjnych, takich jak kwestionariusze aplikacyjne, wywiady rekrutacyjne, testy kwalifikacyjne czy ośrodki oceny¹².

Szczególnym przypadkiem wykorzystania kompetencji są testy kwalifikacyjne (kompetencyjne), choć ich praktyczna efektywność bywa ograniczona ze względu na brak odpowiednich rekomendacji, takich jak te wydawane przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Mimo tego testy opracowywane przez firmy doradcze pozostają popularnym narzędziem diagnozy kompetencji kandydatów¹³.

Zastosowanie kompetencji wykracza poza proces rekrutacji. Organizacje wykorzystują je także w ocenie efektywności pracowników, planowaniu szkoleń oraz innych działaniach kadrowych, co prowadzi do wzrostu wyników osiągniętych przez zespoły. W tym kontekście kompetencje pełnią funkcję translatora wartości i celów przedsiębiorstwa,

¹² R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 35.

¹³ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 133

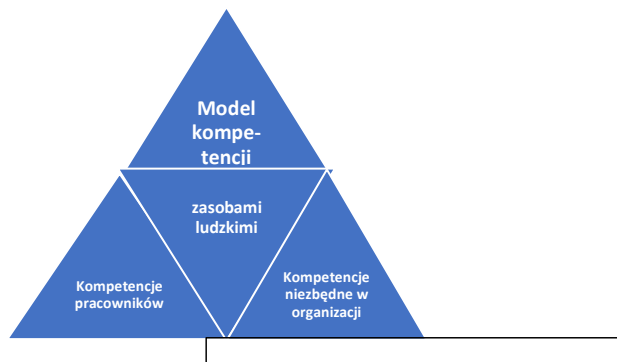
przekładając je na zrozumiałe wytyczne dla poszczególnych pracowników. Ich wdrożenie sprzyja także zmianom kulturowym w organizacji, jednocześnie podnosząc poziom kwalifikacji zespołów¹⁴.

Analiza przykładów przedsiębiorstw wskazuje, że kompetencje te obejmują takie elementy, jak jakość i różnorodność produktów, zdolność do innowacji, współpracę z otoczeniem, odpowiedzialność społeczną czy rozwój kapitału intelektualnego¹⁵.

Dobrze zaprojektowany system kompetencji, odzwierciedlający rzeczywiste potrzeby organizacji, wspiera nie tylko efektywność, ale także orientację na klienta i rozwój kultury korporacyjnej. W efekcie każdy pracownik jest zachęcany do systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz poprawy jakości i wydajności pracy, co prowadzi do ogólnego wzrostu produktywności całego przedsiębiorstwa¹⁶.

Model kompetencji łączy podejście kompetencyjne oparte na atrybutach pracownika i organizacji oraz pozwala scalać zachowania pracowników na różnych jej poziomach w celu poprawienia efektywności jej działania (wykres 2)

Wykres 2. Model kompetencji



Źródło: opracowanie własne

¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 156.

¹⁵ E. Mastyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Graf, Warszawa 2005, s. 38.

¹⁶ R. Wood, T. Payne, *op. cit.*, s. 35.

Metodologia badań

Niniejsza publikacja wskazuje na praktyczne zastosowanie mapy kompetencji jako narzędzia wspierającego rozwój pracowników oraz podniesienie efektywności organizacyjnej poprzez bardziej świadome zarządzanie zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest przedstawienie mapy kompetencji jako narzędzia wspierającego zarządzanie w Służbie Więziennej oraz ukazanie korzyści, jakie wynikają z wdrażania myślenia kompetencyjnego w tego typu instytucjach. W szczególności autorzy skupiają się na roli mapy kompetencji w identyfikacji i rozwoju kluczowych umiejętności pracowników na strategicznych stanowiskach. Głównym celem przeprowadzonego procesu badawczego, było doprowadzenie do opracowania mapy kompetencji dla 14 kluczowych stanowisk w jednostkach penitencjarnych, oraz podkreślenie znaczenia tego narzędzia w budowie kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami.

Badania zrealizowane w ramach projektu skupiły się na analizie poziomu kompetencji wśród pracowników Służby Więziennej, z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych. W artykule podkreślono, że opracowana mapa kompetencji stanowi pierwszy krok w procesie wdrażania nowoczesnego podejścia do zarządzania personelem w Służbie Więziennej, co może przyczynić się do większej efektywności i profesjonalizacji całej organizacji.

W opracowaniu zastosowano różnorodne metody badawcze, takie jak: sondaż diagnostyczny pozwalający na zebranie danych empirycznych dotyczących poziomu i rodzaju kompetencji na poszczególnych stanowiskach, analiza literatury stanowiąca fundament teoretyczny dla zrozumienia pojęcia i funkcji kompetencji w organizacjach, analiza wyników badań empirycznych – umożliwiającą porównanie uzyskanych danych z wynikami wcześniejszych badań w tym zakresie oraz wnioskowanie logiczne pozwalające na formułowanie wniosków i rekomendacji na podstawie zebranych danych.

Pierwszy etap badania skoncentrowano na analizie dostępnej literatury, co pozwoliło zbudować teoretyczne ramy projektu i zdefiniować kluczowe pojęcia, takie jak kompetencje, mapa kompetencji czy zarządzanie kompetencjami. Następnie przeprowadzono badania terenowe, których wyniki stanowiły podstawę do opracowania mapy kompetencji, uwzględniającej specyfikę i potrzeby Służby Więziennej.

Ostatnim etapem w celu porównania uzyskanych przez zespół badawczy wyników badań, było przeprowadzenie analiz ścieżek szkoleniowych przyjętych formalnie w Służbie Więziennej, poprzez indywidualne badania jakościowe przeprowadzone przez autorki niniejszego artykułu w ramach zleconego (w związku z art. 43zn Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej¹⁷) nadzoru nad metodyką szkoleń wstępnego, zawodowego i specjalistycznego. W ramach formalno-prawnego nadzoru, przeprowadzone zostały kontrole metodyczne bezpośrednich czynności dydaktycznych realizowanych w sześciu krajowych ośrodkach szkoleniowych Służby Więziennej tj. w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kikicach; Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Zwartowie; Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Suchej; Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Popowie; Ośrodku Doskonalenia Kadr Służby Więziennej w Olszaniczy; Centralnym Ośrodku Służby Więziennej w Kulach oraz w Centralnym Ośrodku Służby Więziennej w Sulejowie.

Zgodnie z art. 43zo¹⁸ nadzór nad realizacją szkolenia zawodowego w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej, ośrodku szkolenia Służby Więziennej i ośrodku doskonalenia kadr Służby Więziennej jest sprawowany poprzez:

- 1) ewaluację szkolenia polegającą w szczególności na badaniu opinii funkcjonariuszy i pracowników biorących udział w szkoleniu oraz ich oczekiwań związanych z wybranymi obszarami działalności w zakresie szkolenia zawodowego;
- 2) kontrolę procesu szkolenia;
- 3) analizę dokumentacji szkoleniowej;
- 4) ocenę kwalifikacji i umiejętności kadry dydaktycznej;
- 5) ocenę warunków pracy kadry dydaktycznej.

Dyrektor Generalny, Rektor lub właściwy komendant jak wskazuje kolejny art. 43zp sprawując nadzór, wyznacza zadania, określa sposoby ich realizacji oraz wskazuje osoby odpowiedzialne za realizację czynności i zadań wykonywanych w ramach nadzoru, w tym przygotowanie narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań i opracowanie raportów. Osoby wyznaczone są obowiązane do: opracowania wyników sprawowanego nadzoru oraz przygotowania wniosków do dalszej pracy; przedstawiania modyfikacji i usprawnień sprzyjających zapewnieniu właściwych

¹⁷ Dz. U. 2010 Nr 79 poz. 523 z póź.zm.

¹⁸ Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2010 Nr 79 poz. 523 z póź.zm.)

warunków szkolenia i doskonalenia zawodowego, jeżeli wyniki nadzoru to uzasadniają; przedkładania na piśmie, w miarę potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz w roku, sprawozdania z prowadzonych czynności związanych z nadzorem nad realizacją szkolenia zawodowego wraz z wnioskami, w tym również sprawozdania z prac zespołu w przypadku jego powołania.

Mapa kompetencji w organizacji bursztynowej

Identyfikacja kompetencji stanowi wynik ich analizy, której celem jest zarówno określenie obszarów kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk jak i wskazanie wewnętrznych postaw, motywacji, wartości i przekonań pracowników, warunkujących osiąganie przez nich wysokich efektów pracy. Proces tworzenia mapy 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.

W analizie i tworzeniu mapy kompetencji Służby Więziennej zastosowano wiele metod i technik badawczych w ramach których utworzono mapy kompetencji, po to by w przyszłości projektować strategię ich zmian w obrębie zmieniającego się środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji w tym ustalanych potrzeb z nich wynikających.

W ramach powyższego można wymienić metody i techniki badawcze w ramach:

- 1) wcześniejszych doświadczeń tj. badanie materiałów archiwalnych, badanie dokumentacji kadrowej, wywiady z pracownikami. Badania w ramach wcześniejszych doświadczeń można podzielić na kilka typów tj. obserwację bezpośrednią i symulacje – metody te mają na celu poznanie zachowania pracownika w trakcie wykonywania zadań zawodowych i wnioskowanie na tej podstawie kompetencjach niezbędnych na danym stanowisku. W pierwszym wypadku pracownik znajduje się w rzeczywistym środowisku zawodowym w drugim zaś stosowane są techniki symulacyjne z wykorzystaniem metody np. assessment center będącą wielowymiarowym procesem oceny kompetencji, w którym uczestnicy są obserwowani i oceniani przez zespół obiektywnych, wyszkolonych ekspertów (asesorów).

2) projekcji przyszłości – po przeanalizowaniu wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań opracowuje się prognozy dotyczące kompetencji, jakie będą potrzebne firmie w przyszłości¹⁹.

W badaniach projektowych dotyczących Służby Więziennej przeprowadzonych w latach 2020–2022 określony został stan kompetencji, a następnie w latach 2023–2024 dokonano sprawdzenia tego stanu poprzez obserwację bezpośrednią i symulacje w ramach których dokonano analizy dokumentacji, wywiady z funkcjonariuszami SW, analizę ścieżek szkoleniowych Służby Więziennej, przeprowadzone hospitacje. Efektywne kształcenie i systematyczne doksztalcanie się oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych stanowi jeden z podstawowych obowiązków funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej. Obowiązek ten został wskazany w art. 27 cytowanej ustawy o Służbie Więziennej, co stanowi że funkcjonariusze i pracownicy powinni wykazywać się odpowiednim przygotowaniem ogólnym i zawodowym oraz wysokim poziomem moralnym, systematycznie doksztalać się i podnosić kwalifikacje zawodowe. Kształcenie funkcjonariuszy i pracowników obejmuje zatem: szkolenie wstępne, zawodowe i specjalistyczne; doskonalenie zawodowe oraz studia i studia podyplomowe na Uczelni. Szkolenia wstępne, zawodowe i specjalistyczne oraz doskonalenie zawodowe mają na celu pogłębienie wiedzy i umiejętności oraz kształtowanie u funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej odpowiednich kompetencji w szczególności w zakresie: radzenia sobie w sytuacjach trudnych i ekstremalnych; zachowań asertywnych i empatii; zdyscyplinowania i współdziałania; kreatywnego rozwiązywania problemów; postępowania etycznego; postępowania na podstawie i w granicach prawa²⁰.

Badania empiryczne, które zostały przeprowadzone w 2021 r. w ramach realizacji projektu „Pilotażowe kompleksy penitencjarne” Moduł II „Modernizacja systemu szkolenia kadry Służby Więziennej” finansowanego z Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021. Celem badań było stworzenie pilotażowych kompleksów dla stopniowej modernizacji Służby Więziennej RP w kierunku m.in. pełniejszej realizacji Europejskich Reguł Więziennych²¹. Opracowanie nowoczesnego modelu

¹⁹ Por. M. Sidor-Rządkowska, op.cit, str. 28-31

²⁰ Por. E. Łyszkowska, *Rozpoznanie luk kompetencyjnych podstawą procesowego wprowadzenia elementów ochrony dynamicznej w polskim więziennictwie* [w:] *The Prison Systems Review*, Academy of Justice, Warsaw 2022, N 115 s. 83-100.

²¹ Rekomendacje Komitetu Ministrów do Państw Członkowskich Rady Europy w sprawie Europejskich Reguł Więziennych (przyjęte przez Komitet Ministrów w dniu 11 stycznia 2006 r.).

kształcenia i doskonalenia kadr SW, wymaga opracowania opisów kompetencji zawodowych kadr polskiego więziennictwa na podstawie zdiagnozowanych zasobów kompetencyjnych. Mapy kompetencji w sposób oczywisty muszą uwzględniać uwarunkowania kulturowe i strukturalne, a jednocześnie wprowadzać nowy model zarządzania bezpieczeństwem i działaniami naprawczymi wobec osób osadzonych²².

Grupę docelową badania stanowili funkcjonariusze SW, pełniący służbę na różnych stanowiskach, ze szczególnym uwzględnieniem osób pełniących funkcje kierownicze.

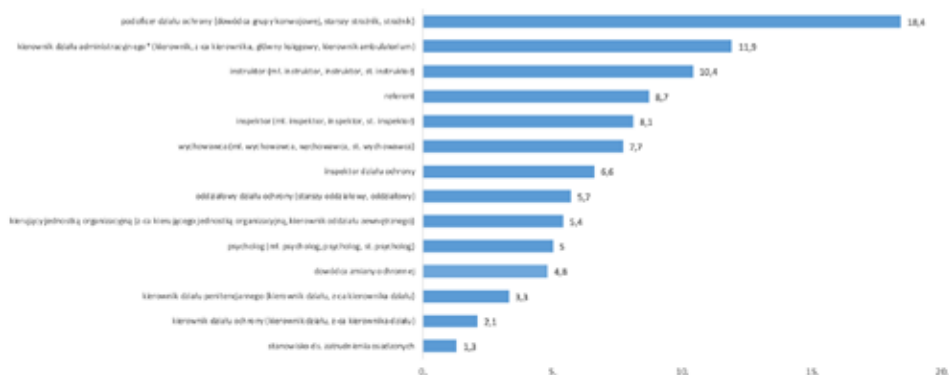
W badaniu ankietowym (PAPI) wzięło udział 900 funkcjonariuszy SW z kilkunastu jednostek organizacyjnych z 15 okręgów, wśród których byli słuchacze szkoleń zawodowych przygotowujących do zajmowania stanowiska w korpusie podoficerskim SW realizowanych w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kulach oraz w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Suchej, a także studiów podyplomowych w zakresie penitencjarystyki dla kandydatów na oficerów SW. Respondenci pełnili służbę zarówno w areszcie śledczym, zakładzie karnym lub innej jednostce takiej jak: Centralny Zarząd SW, Okręgowy Inspektorat SW, Uczelnia SW, ośrodki szkolenia i doskonalenia kadr SW na stanowiskach: kierujący jednostką organizacyjną (z-ca kierującego jednostką organizacyjną, kierownik oddziału zewnętrznego); kierownik działu ochrony (kierownik działu, z-ca kierownika działu); kierownik działu penitencjarnego (kierownik działu, z-ca kierownika działu); kierownik działu administracyjnego (kierownik, z-ca kierownika, główny księgowy, kierownik ambulatorium); inspektor działu ochrony (specjalista, st. inspektor, inspektor, mł. inspektor, st. instruktor, instruktor, mł. instruktor, technik, radca prawny); dowódca zmiany ochronnej (dowódca zmiany, dowódca grupy interwencyjnej, z-ca dowódcy zmiany); oddziałowy działu ochrony (starszy oddziałowy, oddziałowy), podoficer działu ochrony (dowódca grupy konwojowej, starszy strażnik, strażnik); wychowawca (mł. wychowawca, wychowawca, st. wychowawca); psycholog (mł. psycholog, psycholog, st. psycholog); stanowisko ds. zatrudnienia osadzonych (specjalista, st. inspektor, inspektor, mł. inspektor, st. instruktor, instruktor, mł. instruktor, st. referent, referent, mł. referent); inspektor (mł.

²² Por. S. Gwoździewicz, *Realizacja zasad ochrony dynamicznej skandynawskiego i polskiego systemu penitencjarnego*, *The Prison Systems Review*, 2022, Volume 115, Issue II, s. 51-82.

inspektor, inspektor, st. inspektor); instruktor (mł. instruktor, instruktor, st. instruktor); referent.

Zgodnie z poniższym wykresem nr 3, najliczniejszą grupę ankietowanych stanowili podoficerowie działu ochrony – 18,4%, kierownicy działu administracyjnego – 11,9%, instruktorzy – 10,4%, referenci – 8,7%, inspektorzy 8,1%, wychowawcy – 7,7%, inspektorzy działu ochrony – 6,6%. W dalszej kolejności deklarowano takie stanowiska pracy jak: oddziałowy działu ochrony -5,7%, kierujący jednostką organizacyjną – 5,4%, psycholog – 5%, dowódca zmiany ochronnej – 4,8%, kierownik działu penitencjarnego – 3,3%, kierownik działu ochrony – 2,3% oraz stanowisko ds. zatrudnienia osadzonych 1,3%.

Wykres. 3. Zajmowane stanowiska w Służbie więziennej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań / N=900

W tabeli 1 został przedstawiony opis 49 kompetencji zawierający kategorię i definicję, gdzie KZF oznacza kompetencje zawodowe funkcjonariusza, KO oznacza kompetencje osobiste, KK oznacza kompetencje kierownicze, KS oznacza kompetencje specjalistyczne, KP oznacza kompetencje poznawcze.

Tabela 1. Kompetencje z podziałem na kategorie i definicje

Lp.	Nazwa	kategoria	Definicja / określenie
1.	Administracja/ prowadzenie dokumentacji	KZF-KO	Znajomość zasad i realizacja formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany, gromadzenia i prawnej ochrony informacji, w tym danych osobowych zapewniających sprawną organizację pracy.
2.	Asertywność	KO -KO	Wyrażanie swojego zdania, mówienie o własnych potrzebach i postawach z zachowaniem nienaruszalności praw innych osób oraz nie uleganie naciskom ze strony otoczenia. Spokojne przyjmowanie krytyki.
3.	Budowanie sprawnej/ efektywnej organizacji	KZF-KK	Podjęcie działań mających na celu doskonalenie funkcjonowania Służby Więziennej i zapewnienie jej jak największej efektywności i sprawności.
4.	Budowanie zespołów	KZF-KK	Tworzenie, integrowanie, angażowanie i organizowanie działań zespołu. Rozwiązywanie problemów w realizacji zadań z korzyścią dla wszystkich.
5.	Delegowanie	KZF-KK	Przekazywanie podwładnym informacji, odpowiedzialności oraz uprawnień niezbędnych do realizacji zadań rutynowych, jak i nierutynowych w sposób jasny i zrozumiały.
6.	Dyspozycyjność	KO-KZF	Rozumienie potrzeby dyspozycyjności i gotowości do działania na rozkaz, w tym poza zwykłym (wcześniej ustalonym) czasem pracy.
7.	Działania specjalistyczne	KZF-KS	Wiedza, umiejętności, postawy i doświadczenie pozwalające na wykonywanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z pracą, ciągłe aktualizowanie wiedzy w tym obszarze.
8.	Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	KO-KS	Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zadań na poziomie zawodowym i koleżeńskim. Prezentowanie postawy otwartości w służeniu radą oraz pomocą innym funkcjonariuszom.
9.	Elastyczność	KO-KO	Dostosowanie działań do zmieniających się wymogów i okoliczności. Elastyczność poznawcza – rozumienie własnego stylu poznawczego i radzenie sobie ze współpracą z ludźmi o innych stylach myślenia.
10.	Gotowość do uczenia się	KO-KP	Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu wiedzy, w tym działanie na rzecz rozwoju zawodowego.
11.	Identyfikacja ze Służbą Więzienną	KZF-KO	Dobra znajomość Służby Więziennej jako organizacji oraz aktywne kształtowanie jej pozytywnego wizerunku, integrowanie własnych celów zawodowych z celami i strategią SW.
12.	Komunikacja pisemna	KZF-KO	Sporządzanie wszelkiego rodzaju pism służbowych (np. odpowiedzi, raportów, notatek, zawiadomień, instrukcji itp.).
13.	Komunikatywność	KO-KS	Skuteczne komunikowanie się poprzez przekazywanie innym swoich myśli w zrozumiały dla nich sposób, rozumienie wypowiedzi innych, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami w tym aktywnego słuchania.
14.	Kreatywność	KO- KO	Tworzenie nowych rozwiązań i doskonalenie już istniejących, otwartość na zmianę, twórczość organizacyjna w ramach uregulowań Służby Więziennej.
15.	Kultura osobista	KO-KS	Znajomość zasad kulturalnego zachowania się, etyki zawodowej, przestrzeganie ich w relacjach z podwładnymi, kolegami i przełożonymi, w kontaktach wewnętrznych SW i zewnętrznych.
16.	Mentoring (służbowy i kierowniczy)	KZF-KO	Indywidualne wsparcie rozwoju potencjału zawodowego pracowników (współpracownika, podwładnego).

Lp.	Nazwa	kategoria	Definicja / określenie
17.	Motywowanie	KZF-KK	Budowanie zaangażowania pracowników przez odpowiednie docenianie, zachęcanie do realizacji zadań poprzez podjęcie wysiłku, wywieranie pozytywnego wpływu na jakość pracy i zadowolenie pracowników.
18.	Musztra i ceremoniał*	KZF-KO	Uczestniczenie w musztrze i jej prowadzenie oraz przestrzeganie ceremoniału służbowego Służby Więziennej. Stosowanie zasad służbowego zachowania się, rozumienie roli, znaczenia i tradycji ceremoniału. Dbalność o odpowiednią prezencję i zachowanie dostosowane do sytuacji i standardów.
19.	Myślenie analityczne	KO-KP	Dostrzeganie wielu aspektów rzeczywistości, efektywna praca z dużą ilością różnych informacji, dostrzeganie zależności oraz wyciąganie wiarygodnych wniosków z posiadanych danych, rozumienie złożonych sytuacji i relacji oraz powiązań między nimi. Dostrzeganie nieprawidłowości. Dzielenie się wyciągniętymi wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości.
20.	Myślenie strategiczne	KZF-KK	Formułowanie strategii działania na podstawie dostępnych danych, analiz sytuacji oraz przewidywanych tendencji, mając na uwadze długoterminowe cele i zadania zintegrowane ze strategią Służby Więziennej.
21.	Negocjowanie	KO-KS	Wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji w celu utrzymania pozytywnych kontaktów. Osiąganie celów negocjacyjnych.
22.	Ocena i rozwój podwładnych	KZF-KK	Ocena potencjału pracowników, planowanie oraz wsparcie w realizacji działań rozwojowych. Diagnoza potrzeb szkoleniowych.
23.	Oddziaływania wychowawczo-penitencjarno – resocjalizacyjne	KZF-KS	Prowadzenie oddziaływań penitencjarno – wychowawczo – resocjalizacyjnych związanych z zadaniami realizowanymi w jednostce i poza jednostką wobec osadzonych.
24.	Organizacja pracy własnej/ zarządzanie czasem	KO-KO	Efektywne wykorzystanie czasu pracy – zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami. Praca pod presją czasu i nadawanie zadaniom priorytetów.
25.	Organizowanie	KZF-KO	Realizacja planów i spraw bieżących przez zapewnianie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy ludzi w podległym obszarze.
26.	Orientacja na bezpieczeństwo	KZF-KO	Znajomość i rozumienie procedur związanych z bezpieczeństwem i zapewnianiem bezpieczeństwa, w tym aktualnych trendów w badaniach i praktyce oraz wykorzystanie tej wiedzy w organizacji oraz działaniach Służby Więziennej.
27.	Orientacja na działania wychowawczo-penitencjarne	KZF-KO	Znajomość i rozumienie procesów wychowawczo-penitencjarnych, ich kształtowania pod kątem aktualnych trendów w badaniach i praktyce oraz wykorzystanie tej wiedzy w organizacji i działaniach Służby Więziennej.
28.	Orientacja na osadzonego	KZF-KO	Oddziaływanie pozytywne własnym przykładem. Poszanowanie godności, praw i podmiotowości osadzonego. Humanitarne traktowanie osadzonych.
29.	Planowanie	KZF-KK	Określanie celów operacyjnych i zadań oraz sposobów ich realizacji.
30.	Podejmowanie decyzji	KZF-KK	Ocena konsekwencji, ryzyka, oczekiwanych kosztów, zysku i skutków podejmowanych decyzji (także w złożonych sytuacjach). Prezentowanie logicznych, uzasadnionych, konstruktywnych uwag i argumentów wyjaśniających podejmowane działania. Odwaga kierownicza.

Mapa kompetencji w organizacjach bursztynowych na przykładzie Służby Więziennej

Lp.	Nazwa	kategoria	Definicja / określenie
31.	Posługiwanie się bronią służbową*	KZF-KO	Skuteczne i bezpieczne posługiwanie się bronią w zakresie określonym przepisami Służby Więziennej.
32.	Praworządność	KO-KO	Działanie z poszanowaniem i w zgodzie z normami obowiązującego prawa.
33.	Procedury –znajomość i stosowanie	KZF-KO	Praktyczna znajomość i stosowanie się do przepisów oraz procedur Służby Więziennej, zwłaszcza dotyczących pracy na danym stanowisku.
34.	Przedsiębiorczość i innowacyjność	KZF-KK	Podjęcie działań ukierunkowanych na doskonalenie realizacji zadań służby i pracy w Służbie Więziennej, wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych rozwiązań, dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji, wychodzenie naprzeciw trudnościom i stawianie czoła wyzwaniom.
35.	Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	KZF-KO	Świadomość znaczenia i przestrzeganie wartości etycznych zarówno w służbie, jak i poza nią.
36.	Przywództwo	KZF-KK	Stanowczość, konsekwencja w działaniu oraz branie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Budowanie zaangażowania i wspieranie pracowników w realizacji celów.
37.	Radzenie sobie ze stresem	KO-KO	Utrzymywanie wysokiej efektywności pracy w sytuacji działania pod presją, w trudnych warunkach. Odporność na stres i znajomość technik rozładowania negatywnych emocji. Gotowość na pomoc psychologiczną.
38.	Rozwijanie relacji i umiejętność pracy w zespole	KO-KS	Nawiązywanie kontaktu z innymi, gotowość do współdziałania oraz dbałość o integrację i dobrą współpracę w zespole w celu wypracowania i realizacji wspólnych celów zespołu.
39.	Samodzielność funkcjonariusza lub pracownika	KO-KO	Skuteczna, samodzielna realizacja zadań zawodowych w warunkach Służby Więziennej bez szczegółowych wytycznych. Samodzielne realizowanie uzgodnionych celów, w tym do podejmowania niezbędnych decyzji.
40.	Samoobrona i stosowanie środków przymusu bezpośredniego*	KZF-KO	Skuteczna i bezpieczna samoobrona w środowisku służby i działaniach Służby Więziennej. Świadome, skuteczne, bezpieczne stosowanie środków przymusu bezpośredniego w sposób i w zakresie zgodnym z prawem i przepisami.
41.	Sprawność fizyczna i dbałość o zdrowie	KZF-KO	Wiedza, umiejętności i troska o zdrowie i kondycję fizyczną. Utrzymywanie swojego organizmu w dobrej kondycji i sprawności adekwatnej do potrzeb Służby Więziennej. Podjęcie działań prozdrowotnych.
42.	Sumienność, dokładność i dążenie do rezultatów	KO-KO	Pozytywne nastawienie do pełnionej służby (wykonywanej pracy) oraz jak najlepsze wykonywanie każdej czynności, dbanie o szczegóły i wysoką jakość efektów pełnionej służby (wykonywanej pracy). Otwartość na dodatkowe zadania i przezwyciężanie trudności.
43.	Użytkowanie IT	KO-KP	Sprawne posługiwanie się sprzętem komputerowym oraz różnymi programami niezbędnymi w pracy zawodowej. Łatwość w nabywaniu nowych umiejętności w tym zakresie.
44.	Wykonywanie zadań w zakresie powierzonej specjalności poza penitencjarną i ochronną	KZF-KS	Realizacja działań specjalistycznych (zgodnie ze specjalnością) związanych z podstawowymi zadaniami jednostki penitencjarnej lub Służby Więziennej, w tym wobec osadzonych, funkcjonariuszy lub pracowników.
45.	Zapewnianie bezpieczeństwa	KZF-KO	Realizacja zadań ochronnych związanych z czynnościami realizowanymi w jednostce oraz poza nią, w tym w konwoju.

Lp.	Nazwa	kategoria	Definicja / określenie
46.	Zarządzanie bezpieczeństwem	KZF-KK	Zarządzanie i kierowanie realizacją zadań ochronnych w jednostce, w tym czynnościami realizowanymi w jednostce oraz poza nią lub działaniami Służby Więziennej jako organizacji. Ocena i szacowanie ryzyka.
47.	Zarządzanie informacjami	KZF-KO	Zapewnianie sprawnego przepływu informacji niezbędnych do realizacji zadań poszczególnych osób, zespołów oraz organizacji. Ochrona informacji, w tym w szczególności informacji niejawnych.
48.	Zarządzanie w działaniach SW	KZF-KK	Zna i rozumie zasady zarządzania w Służbie Więziennej, potrafi zarządzać jednostkami w Służbie Więziennej w tym kontrolować, koordynować i udoskonalać realizację zadań i procesów, działań w ramach projektów oraz wdrażać systemy zarządzania podległym obszarem na bazie określanych celów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prezentacja poniższych wyników badań dotyczyć będzie szczegółowego opisu ról zawodowych, misji, głównych zadań oraz ukazanie mapy kompetencji dla stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy Służby Więziennej. W tabeli 2 został przedstawiony opis 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy Służby Więziennej

Tabela 2. Opis 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy Służby Więziennej

Stanowisko	Zakres	Opis
Kierujący jednostką organizacyjną Dyrektor jednostki zastępca dyrektora, kierujący oddziałem (korpus oficerski)	Skrócony opis roli zawodowej	Funkcjonariusz, którego zadaniem jest koordynowanie oddziaływań penitencjarnych. Zapewnienie prawidłowego i praworządnego wykonywania kar pozbawienia wolności oraz bezpieczeństwa i porządku w podległej jednostce organizacyjnej. Nadzorowanie funkcjonariuszy i pracowników oraz zapewnienie odpowiedniego do potrzeb doboru i wykorzystania kadry. Dba o racjonalne wykorzystanie środków finansowych.
	Misja	Odpowiada za całokształt funkcjonowania jednostki penitencjarnej, którą kieruje.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. koordynacja oddziaływań penitencjarnych prowadzonych w podległej jednostce organizacyjnej i nadzór nad nimi 2. zapewnienie prawidłowego i praworządnego wykonywania kar pozbawienia wolności oraz zapewnienie bezpieczeństwa i porządku w podległej jednostce organizacyjnej 3. nadzorowanie działających w ramach jednostki penitencjarnej działów i komórek organizacyjnych 4. racjonalne wykorzystanie środków finansowych 5. zapewnienie odpowiedniego do potrzeb doboru i wykorzystania kadry, stałego podnoszenia jej kwalifikacji właściwego wykonywania obowiązków i dyscypliny 6. ustalanie liczby stanowisk w podległej jednostce organizacyjnej 7. realizacja zadań wynikających z innych ustaw 8. wydawanie zarządzeń, instrukcji lub wytycznych w ramach realizacji swoich zadań 9. realizowanie zadań związanych z przeciwdziałaniem przenikania i obrotowi substancji odurzających 10. organizowanie pracy personelu oraz sprawowanie nadzoru nad realizacją przydzielonych przez niego obowiązków

Mapa kompetencji w organizacjach bursztynowych na przykładzie Służby Więziennej

Stanowisko	Zakres	Opis
Kierujący jednostką organizacyjną Dyrektor jednostki zastępca dyrektora, kierujący oddziałem (korpus oficerski)	Skrócony opis roli zawodowej	Funkcjonariusz, którego zadaniem jest koordynowanie oddziaływań penitencjarnych. Zapewnienie prawidłowego i praworządnego wykonywania kar pozbawienia wolności oraz bezpieczeństwa i porządku w podległej jednostce organizacyjnej. Nadzorowanie funkcjonariuszy i pracowników oraz zapewnienie odpowiedniego do potrzeb doboru i wykorzystania kadry. Dbą o racjonalne wykorzystanie środków finansowych.
	Misja	Odpowiada za całokształt funkcjonowania jednostki penitencjarnej, którą kieruje.
	Główne zadania	11. koordynowanie z właściwymi przełożonymi realizowanych w jednostce zadań wykonywanych przez podległych funkcjonariuszy i pracowników 12. udzielanie pomocy personelowi w zakresie realizowania przez niego zadań i obowiązków 13. współpraca z kierownikami komórek organizacyjnych lub osobami nadzorującymi realizację zadań komórek organizacyjnych w zakresie utrzymania spójności prowadzenia oddziaływań penitencjarnych i ochronnych oraz realizacji zadań pozostałych pionów służby 14. organizowanie i sprawowanie nadzoru nad rozpoznawaniem nastrojów osadzonych i właściwym kształtowaniem wśród nich atmosfery wychowawczej oraz zapewnienie przekazywania informacji wyznaczonemu funkcjonariuszowi odpowiedzialnemu za gromadzenie i przetwarzanie informacji uzyskanych w wyniku wykonywanych czynności profilaktycznych 15. określanie zasady i sposobu gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji pozyskanych w wyniku realizacji czynności profilaktycznych 16. kierowanie działaniami ochronnymi jednostki organizacyjnej, w tym zakresie do jego obowiązków należy w szczególności: zarządzanie prowadzenia rejestru wydarzeń, otrzymanych meldunków i informacji oraz wydanych poleceń; rejestr może być prowadzony przy użyciu środków audiowizualnych; wykorzystywanie, w zależności od charakteru i rozmiaru zagrożenia oraz przewidywanego zakresu działań, grupy interwencyjne 17. podejmowanie decyzji o użyciu lub wykorzystaniu środków przymusu bezpośredniego przez uprawnionego będącego funkcjonariuszem Służby Więziennej 18. w zakresie ochrony jednostki organizacyjnej: 1) zatwierdza instrukcje ochronne oraz instrukcje stanowiskowe; 2) zatwierdza rozkład służby działu ochrony; 3) organizowanie rozpoznania nastrojów i atmosfery wśród osadzonych oraz ich zamiarów godzących w porządek i bezpieczeństwo; 4) zarządzanie przeprowadzania kontroli generalnych; 5) określanie sposobu zabezpieczenia: zatrudnienia, widzeń, spacerów, kąpiele, zakupów, zajęć szkolnych, kulturalno-oświatowych, z zakresu kultury fizycznej i sportu oraz usług religijnych, a także innych zbiorowych zajęć osadzonych.
Kierownik działu ochrony zastępca kierownika działu ochrony, koordynator/kierownik działu Dozoru Elektronicznego, kierujący oddziałem zewnętrznym	Skrócony opis roli zawodowej	Nadzoruje i kontroluje realizację sposobu ochrony. Kieruje działem ochrony lub ochroną w oddziale zewnętrznym. Odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie działu ochrony w zakładzie karnym/ areszcie śledczym/ oddziale zewnętrznym oraz właściwą realizację zadań ochronnych.
	Misja	Zapewnienie bezpieczeństwa poprzez organizowanie, kontrolowanie i nadzorowanie realizacji zadań przez podległych funkcjonariuszy. Organizowanie pracy, nadzór i kontrola prawidłowości wykonania zadań służbowych przez funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego
	Główne zadania	1. Opracowanie instrukcji ochronnej oraz instrukcji stanowiskowych 2. Opracowywanie rozkładu czasu służby 3. Nadzorowanie i kontrolowanie realizacji sposobu ochrony 4. Sprawowanie nadzoru nad dokumentowaniem użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej 5. Organizowanie szkolenia (doskonalenia) funkcjonariuszy działu ochrony 6. Motywowanie podległych funkcjonariuszy do prawidłowej realizacji powierzonych zadań

Stanowisko	Zakres	Opis
<p>Kierownik działu ochrony</p> <p>zastępca kierownika działu ochrony, koordynator/kierownik działu Dozoru Elektronicznego, kierujący oddziałem zewnętrznym</p>	<p>Główne zadania</p>	<p>Kierownik działu ochrony: Koordynator/kierownik działu dozoru elektronicznego (na podstawie przykładowego zakresu czynności)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizowanie pracy, nadzór i kontrola prawidłowości wykonania zadań służbowych przez funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego. 2. Bieżące monitorowanie stanów magazynowych środków technicznych, niezbędnych do prawidłowej realizacji czynności materialno – technicznych SDE podległego Działu Dozoru Elektronicznego. 3. Dbalność o prawidłowość działania urządzeń monitorujących oraz narzędzi diagnostyczno – instalacyjnych będących na stanie Działu Dozoru Elektronicznego. 4. Bieżąca kontrola i nadzór nad działaniem urządzeń powierzonej infrastruktury teleinformatycznej SDE. 5. Zgłaszanie do Biura Dozoru Elektronicznego CZSW awarii i stwierdzonych nieprawidłowości w działaniu aplikacji SDE24.Net oraz aplikacji SDE24 Patrol Mobile, urządzeń infrastruktury techniczno – systemowej SDE oraz terminali mobilnych. 6. Zgłaszanie nieprawidłowości w działaniu urządzeń monitorujących, narzędzi diagnostyczno – instalacyjnych, urządzeń wchodzących w skład infrastruktury techniczno – systemowej SDE i nadzór nad prawidłowością przeprowadzanych czynności przez serwis. 7. Zgłaszanie do Biura Dozoru Elektronicznego CZSW przypadków przekroczenia terminu realizacji zadań służbowych podległego Działu Dozoru Elektronicznego. 8. Zastępowanie w czasie nieobecności funkcjonariusza lub pracownika cywilnego wchodzącego w skład podległego Działu Dozoru Elektronicznego. 9. Wykonywanie poleceń sądów, kuratorów sądowych, Dyrektora Biura Dozoru Elektronicznego CZSW oraz funkcjonariuszy i pracowników Biura Dozoru Elektronicznego CZSW. 10. Utrzymywanie kontaktu telefonicznego i współpraca z Centralą Monitorowania SDE oraz Podmiotem Dozorującym. 11. Bezpośrednia współpraca z Kierownikami Działu Dozoru Elektronicznego innych jednostek. 12. Przygotowanie raportów dotyczących wykonywania czynności materialno – technicznych SDE. 13. Opracowywanie i przedstawianie Dyrektorowi Biura Dozoru Elektronicznego CZSW propozycji modyfikacji procedur Działu Dozoru Elektronicznego. 14. Szkolenie funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego każdorazowo w przypadku zmian przepisów regulujących stosowanie SDE oraz wdrażanie nowych rozwiązań w funkcjonowaniu aplikacji SDE24.Net, aplikacji SDE24 Patrol Mobile oraz procedur zespołów terenowych SDE. 15. Prowadzenie bieżącej dokumentacji związanej z wykonywaniem czynności materialno – technicznych SDE.
<p>Kierownik działu ochrony</p> <p>zastępca kierownika działu ochrony, koordynator/kierownik działu Dozoru Elektronicznego, kierujący oddziałem zewnętrznym</p>	<p>Główne zadania</p>	<ol style="list-style-type: none"> 16. Dokonywanie w porozumieniu z Podmiotem Dozorującym korekty zaplanowanych wizyt. 17. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez uczestniczenie w szkoleniach oraz zgłaszanie Komendantowi Centralnego Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej w Kulach potrzeb w tym zakresie. 18. Organizowanie szkoleń wewnątrz działowych dla funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego. 19. Opiniowanie podległych funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego. 20. Sporządzanie wniosków dla funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego. 21. Planowanie i rozliczanie czasu służby, pracy dla funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Działu Dozoru Elektronicznego. 22. Przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. 23. Wykonywanie innych zadań zleconych przez Dyrektora Biura Dozoru Elektronicznego CZSW oraz funkcjonariuszy i pracowników Biura Dozoru Elektronicznego CZSW. 24. Realizacja zadań i czynności w zakresie wykonywania zadań obronnych, zgodnie z merytorycznym zakresem komórki organizacyjnej. 25. Przeprowadzić szkolenie wstępne stanowiskowe wobec zatrudnionych pracowników i funkcjonariuszy.

Mapa kompetencji w organizacjach bursztynowych na przykładzie Służby Więziennej

Stanowisko	Zakres	Opis
Kierownik działu penitencjarnego Zastępca kierownika działu penitencjarnego	Skrócony opis roli zawodowej	Organizuje, nadzoruje, kontroluje i odpowiada za pracę działu penitencjarnego. Koordynuje współpracę działu penitencjarnego z innymi komórkami organizacyjnymi w zakładzie karnym oraz podmiotami zewnętrznymi. Prowadzi i nadzoruje prowadzenie dokumentacji w zakresie oddziaływań penitencjarnych.
	Misja	Zapewnienie prawidłowego funkcjonowania działu penitencjarnego w zakresie prowadzenia oddziaływań penitencjarnych wobec osadzonych poprzez organizowanie, kontrolowanie i nadzorowanie realizacji zadań przez podległych funkcjonariuszy i pracowników.
	Główne zadania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przydzielanie zadań funkcjonariuszom i pracownikom działu penitencjarnego 2. Sprawowanie nadzoru i kontroli nad realizacją obowiązków wykonywanych przez funkcjonariuszy i pracowników działu penitencjarnego 3. Organizowanie i realizacja szkoleń dla funkcjonariuszy działu penitencjarnego oraz pracowników innych komórek organizacyjnych w zakresie prowadzenia oddziaływań penitencjarnych 4. Dokonywanie analiz, sporządzanie opracowań, sprawozdań i raportów oraz innej niezbędnej dokumentacji w zakresie prowadzonych oddziaływań penitencjarnych oraz sprawowanie nad nimi nadzoru i kontroli 5. Opiniowanie i wnioskowanie w sprawach kadrowych dotyczących funkcjonariuszy i pracowników działu penitencjarnego 6. Udzielanie pomocy i instruktażu w zakresie rozwiązywania problemów wychowawczych 7. Nadzór nad prawidłowym rozmieszczeniem skazanych, ukaranych i tymczasowo aresztowanych oraz dokumentowanie tych czynności 8. Współpraca z kierownikiem działu ochrony w zakresie zapewnienia właściwej atmosfery i nastrojów wśród osadzonych w zakładzie karnym 9. Koordynowanie współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi oraz podmiotami zewnętrznymi w zakresie prowadzenia oddziaływań penitencjarnych 10. Zgłaszanie potrzeb do preliminarza wydatków budżetowych oraz nadzór nad właściwym wydatkowaniem środków finansowych przyznanych na prowadzenie oddziaływań penitencjarnych 11. Inicjowanie wprowadzania nowatorskich metod oddziaływania penitencjarnego 12. Udział w pracach komisji penitencjarnej
Kierownik działu Administracyjnego kierownik działu (np. kwatermistrzowskiego, kadr, ewidencji)	Skrócony opis roli zawodowej	Nadzoruje i kontroluje realizację zadań w podległym dziale. Kieruje działem. Odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie działu w zakładzie karnym/ areszcie śledczym/ oddziale zewnętrznym oraz właściwą realizację zadań administracyjnych.
	Misja	Kierowanie powierzonym działem, a w szczególności planowanie i organizowanie pracy podległych funkcjonariuszy i pracowników, ustalanie zakresów ich czynności oraz nadzór i kontrola nad ich wykonaniem.
	Główne zadania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizowanie i nadzorowanie realizacji ustawowych i regulaminowych zadań działu 2. Organizowanie szkolenia (doskonalenia) podległych funkcjonariuszy i pracowników 3. Motywowanie podległych funkcjonariuszy i pracowników do prawidłowej realizacji powierzonych zadań 4. Opracowywanie projektów aktów prawnych wewnętrznych oraz pism urzędowych w podległych jemu sprawach, a także projektów ich zmian (aktualizacji lub modyfikacji) 5. Czuwanie nad zachowaniem porządku w służbie oraz przeciwdziałanie wszelkim poczynaniom mogącym spowodować niewłaściwą realizację zadań i obowiązków służbowych 6. Współdziałanie z kierownictwem lub osobami nadzorującymi realizację zadań komórek organizacyjnych we wszystkich sprawach związanych z zakresem spraw działu (administracyjnego) 7. Tworzenie warunków do sprawnej i efektywnej realizacji zadań służbowych przez podwładnych 8. Organizowanie służby lub pracy podwładnych w sposób planowy i racjonalnie obciążający personel 9. Kształtowanie właściwej atmosfery służby opartej na wzajemnym szacunku, sprzyjającej rzetelnemu wykonywaniu zadań 10. Zapobieganie powstawaniu sytuacji sprzyjających naruszeniu dyscypliny służbowej oraz bezwzględne zwalczanie wszelkich przejawów jej naruszenia

Wybrane 4 stanowiska poddano dalszemu opisowi na podstawie analizy dokumentów w zakresie opisu roli i profilu kompetencyjnego kolejno na podstawie analizy dokumentów i doświadczeń, przeprowadzonych sondaży za pomocą ankiet i wywiadów indywidualnych.

Poniższa tabela przedstawia zestawienie wskazań przez ankietowanych poszczególnych kompetencji osobistych i zawodowych, które powinien posiadać funkcjonariusz SW na stanowisku kierowniczym.

Tabela 3. Liczba wskazań oraz procentowy rozkład najważniejszych kompetencji dla c

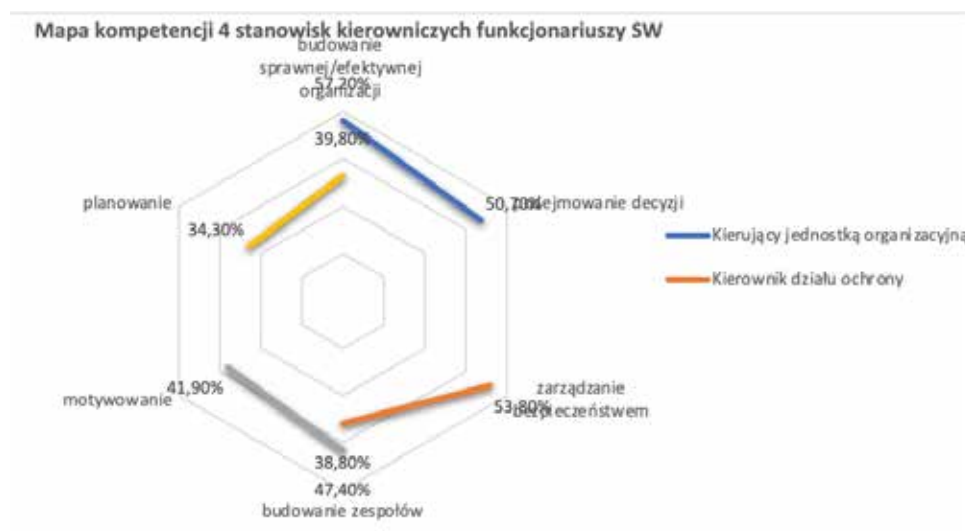
Kompetencja	Kierujący jednostką organizacyjną		Kierownik działu ochrony		Kierownik działu penitencyjnego		Kierownik działu administracyjnego	
	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%
Budowanie sprawnej/efektywnej organizacji	515	57,2%	226	25,1%	302	33,6%	358	39,8%
Budowanie zespołów	165	18,3%	349	38,8%	427	47,4%	272	30,2%
Delegowanie	85	9,4%	78	8,7%	82	9,1%	154	17,1%
Motywowanie	298	33,1%	281	31,2%	377	41,9%	276	30,7%
Myślenie strategiczne	245	27,2%	249	27,7%	189	21,0%	185	20,6%
Ocena i rozwój podwładnych	151	16,8%	247	27,4%	291	32,3%	247	27,4%
Planowanie	143	15,9%	191	21,2%	205	22,8%	309	34,3%
Podejmowanie decyzji	456	50,7%	291	32,3%	307	34,1%	231	25,7%
Przedsiębiorczość i innowacyjność	91	10,1%	43	4,8%	125	13,9%	240	26,7%
Przywództwo	293	32,6%	174	19,3%	68	7,6%	65	7,2%
Zarządzanie bezpieczeństwem	124	13,8%	484	53,8%	115	12,8%	41	4,6%
Zarządzanie w działaniach SW	162	18,0%	53	5,9%	77	8,6%	111	12,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań N=900

Na podstawie powyższego zestawienia wskazano po 2 najwyżej ocenione kompetencje przez liczbę 900 badanych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej, dla każdego stanowiska kierowniczego funkcjonariuszy:

- 1) Kierujący jednostką organizacyjną: budowanie sprawnej/efektywnej organizacji – 57,2% oraz podejmowanie decyzji – 50,7%;
- 2) Kierownik działu ochrony: zarządzanie bezpieczeństwem – 53,8% oraz budowanie zespołów – 38,8%;
- 3) Kierownik działu penitencjarnego : budowanie zespołów – 47,4% oraz motywowanie – 41,9%;
- 4) Kierownik działu administracyjnego: budowanie sprawnej/efektywnej organizacji – 39,8% oraz planowanie – 34,3%.

Wykres 3. Mapa kompetencji 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy SW



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z kolei poniższa tabela 4 przedstawia zestawienie wskazań dokonanych przez 205 osób zajmujących stanowiska kierownicze, poszczególnych kompetencji osobistych i zawodowych, które powinien posiadać funkcjonariusz na stanowisku kierowniczym Służby Więziennej.

Tabela 4. Liczba wskazań najważniejszych kompetencji dla 4 stanowisk kierowniczych funkcjonariuszy SW przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze w SW

Kompetencje	Kierujący jednostką organizacyjną		Kierownik działu ochrony		Kierownik działu penitencyjnego		Kierownik działu administracyjnego	
	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%
Budowanie sprawnej/efektywnej organizacji	61	29,8%	20	9,8%	41	20,0%	140	68,3%
Budowanie zespołów	77	37,6%	28	13,7%	51	24,9%	195	95,1%
Delegowanie	33	16,1%	24	11,7%	12	5,9%	75	36,6%
Motywowanie	73	35,6%	29	14,1%	36	17,6%	161	78,5%
Myślenie strategiczne	58	28,3%	17	8,3%	38	18,5%	121	59,0%
Ocena i rozwój podwładnych	57	27,8%	33	16,1%	48	23,4%	146	71,2%
Planowanie	75	36,6%	31	15,1%	62	30,2%	159	77,6%
Podejmowanie decyzji	52	25,4%	33	16,1%	33	16,1%	148	72,2%
Przedsiębiorczość i innowacyjność	53	25,9%	34	16,6%	27	13,2%	85	41,5%
Przywództwo	21	10,2%	10	4,9%	19	9,3%	82	40,0%
Zarządzanie bezpieczeństwem	56	27,3%	25	12,2%	45	22,0%	129	62,9%
Zarządzanie w działaniach SW	25	12,2%	17	8,3%	26	12,7%	40	19,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. N=205

Na podstawie powyższego zestawienia oceniono, że kierownik działu administracyjnego w porównaniu z innymi 3 stanowiskami kierowniczymi funkcjonariuszy SW powinien charakteryzować się 10 najbardziej pożądanymi kompetencjami tj. wg najwyższej oceny:

budowaniem zespołów – 95,1%; motywowaniem -78,5%; planowaniem – 77,6%; podejmowaniem decyzji – 72,2%; oceną i rozwojem podwładnych – 71,2%; budowaniem sprawnej/efektywnej organizacji – 68,3%; zarządzaniem bezpieczeństwem – 62,9%; myśleniem strategicznym – 59,0%; przedsiębiorczością i innowacyjność – 41,5%, przywództwem – 40,0%. Mapę kompetencji przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4. Mapa 10 kompetencji kierownika działu administracyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podsumowanie

Efektywne zarządzanie w organizacji wymaga strategicznego podejścia do kształtowania polityki kadrowej i strategii organizacyjnej, a jednym z kluczowych narzędzi wspierających ten proces jest mapa kompetencji, szczególnie w organizacjach bursztynowych. Celem artykułu było przedstawienie zastosowania mapy kompetencji w kontekście Służby Więziennej. W oparciu o badania ilościowe i jakościowe, przeprowadzone w ramach międzynarodowego zespołowego projektu badawczego dotyczącego funkcjonowania Służby Więziennej, oraz przez indywidualne badania jakościowe przeprowadzone przez autorki niniejszego artykułu w ramach zleconego nadzoru nad metodyką szkoleń wstępnego, zawodowego i specjalistycznego (w związku z art. 43zn Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej²³), przeprowadzonych kontroli metodycznych bezpośrednich czynności dydaktycznych realizowanych w 6 ośrodkach szkoleniowych Służby Więziennej tj. w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kikitach; Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Zwartowie; Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Suchej; Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Popowie; Ośrodku Doskonalenia Kadr

²³ Dz. U. 2010 Nr 79 poz. 523 z póź.zm.

Służby Więziennej w Olszaniczy; Centralnym Ośrodku Służby Więziennej w Kulach oraz w Centralnym Ośrodku Służby Więziennej w Sulejowie, przeanalizowano stan kompetencji 14 kluczowych stanowiskach w jednostkach penitencjarnych, w tym na czterech stanowiskach kierowniczych. Wyniki badań posłużyły do opracowania mapy pożądaných kompetencji dla stanowisk kierowniczych, która stanowi pierwszy krok w procesie budowania kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami. W artykule podkreślono, że wdrożenie myślenia kompetencyjnego nie tylko wspiera racjonalizację polityki kadrowej, ale również przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji poprzez lepsze dopasowanie zasobów ludzkich do specyficznych wymagań stanowisk. Proponowany model zarządzania kompetencjami może służyć jako narzędzie wspierające instytucje o podobnym charakterze, zapewniając im większą elastyczność i zdolność adaptacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu

Bibliografia

- Amit A., Schoemaker P.J.H., Strategic Assets and Organizational Rent. "Strategic Management Journal", No. 1 (14), 1993.
- Amstrong M., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Baskiewicz N., Ożóg T., *Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstaw kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, w „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.
- Czarkowski J.J., Strzelec, M. (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”.
- Da le M., *Developing Management Skills, Techniques fo r Iniprovig Learning and Performance*,
- Głowacz, A., *Teal management as a modern approach in the organization*, „Global Studies Review” 2020, 1(2), 129–141.https://www.academia.edu/44514000/GLOBAL_STUDIES_REVIEW_2020_2
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Gwoździewicz S., *Realizacja zasad ochrony dynamicznej skandynawskiego i polskiego systemu penitencjarnego*, The Prison Systems Review, 2022, Volume 115, Issue II. Kogan, London 1993.
- Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2022.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Longman Dictionary of Contemporary English, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Lourd P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie Potext*, Warszawa 1995.
- Łyszkowska E., *Rozpoznanie luk kompetencyjnych podstawą procesowego wprowadzenia elementów ochrony dynamicznej w polskim więziennictwie* [w:] The Prison Systems Review, Academy of Justice, Warsaw 2022, N 115.
- Mastyk-Musiał E. (red.) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Graf, Warszawa 2005.

- Oleksyn T. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2008
- Prien E., *The function of job analysis in ten validatopn*, "Panel Psychology" 1981, No. 30.
- Przesławski T., *Śłużba Więzienna w Polsce Administracja i podstawy działania*, Warszawa 2012.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Kompetencje w organizacji w: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* 1999, 2006.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, w: Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi red, M. Juchniewicz Poltext, Warszawa 2004.
- Rostowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006,
- Szmitt D., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w aspekcie rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 29 (2018).
- 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 A., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006,
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wieczorek I., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Gdańsk 2008.
- Wood R , Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Kraków 2006.
- Wood R., Payne T. *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Kraków 2006.
- Yukl G. A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall 1989.