

# **Koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych**

**mgr inż. Jakub Semrau**

Rozprawa doktorska

przygotowana pod kierunkiem

dr hab. Moniki Odlanickiej-Poczobutt, prof. PŚ

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Zabrze, 2022

## Spis treści

Wstęp .....	1
1. Istota podejścia procesowego w organizacjach.....	7
1.1 Koncepcja podejścia procesowego w naukach o zarządzaniu i jakości.....	10
1.2 Klasyfikacja procesów .....	18
1.3 Modelowanie procesów .....	22
1.4 Zakłócenia w procesach.....	42
1.5 Doskonalenie procesów .....	46
2. System penitencjarny w Polsce.....	57
2.1 Rys historyczny.....	60
2.2 Podział jednostek penitencjarnych.....	70
2.3 Zakłady karne w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości.....	78
2.4 Obecny stan systemu penitencjarnego w Polsce .....	80
3. Identyfikacja procesów logistycznych .....	97
3.1 Dekompozycja procesów w zakładach karnych.....	97
3.2 Identyfikacja czynności logistycznych w realizowanych procesach .....	103
4. Badania empiryczne w wybranym podmiocie .....	109
4.1 Charakterystyka podmiotu badawczego.....	109
4.2 Opis metody badań – badania ankietowe.....	114
4.3 Analiza badań ankietowych .....	119
5. Konstrukcja metody oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego	157
5.1 Opis przyjętej metody badań.....	157
5.2 Prezentacja wyników badań.....	161
5.3 Wskaźnik oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego .....	181
5.4 Założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.....	185
Podsumowanie .....	191
Bibliografia .....	198
Spis rysunków .....	206
Spis tabel.....	208
Załącznik 1 – kwestionariusz ankiety .....	209

## Wstęp

Badanie rozwoju organizacji oraz obszarów jej działalności jest często poruszane i bardzo popularne w literaturze nauk o zarządzaniu i jakości, aczkolwiek najczęściej odnosi się do tradycyjnych organizacji – przedsiębiorstw.<sup>1</sup> Realizowane badania skupiają się na obszarach związanych z obsługą klienta, zarządzaniem zapasami, koordynacją przepływów oraz organizacją procesów wewnętrznych. Bardzo słabo przeanalizowanym obszarem badań jest funkcjonowanie organizacji, w których podstawowe kategorie ekonomiczne nie są kluczowym wyznacznikiem sprawności działania. Do takich organizacji należą zakłady karne oraz szeroko rozumiany system penitencjarny. W podejściu prakseologicznym za kryterium oceny sprawności działania uznaje się współdziałanie dla osiągnięcia założonych celów organizacji.<sup>2</sup>

System penitencjarny jest całokształtem instytucji prawa penitencjarnego i obowiązujących przepisów. System określa zasady funkcjonowania zakładów karnych realizujących wykonywanie kary pozbawienia wolności. Do elementów stanowiących podstawę systemu zalicza się:<sup>3 4</sup>

- instytucje prawa penitencjarnego,
- rodzaje środków karnych skutkujących pozbawieniem wolności,
- infrastrukturę zakładów karnych,
- stan techniczno-organizacyjny zakładów karnych,
- sposób zarządzania i kontroli,
- środki oddziaływania na przestępców odbywających karę,
- środki bezpieczeństwa i ochrony,
- status prawny skazanych,
- stan kadry penitencjarnej,
- rodzaje i zasady korzystania z prawa do przedterminowego zwolnienia.

Głównym celem systemu jest wzbudzenie w skazanym woli współdziałania w kształtowaniu jego społecznie pożądanых postaw, w szczególności potrzeby przestrzegania porządku prawnego i poczucia odpowiedzialności.<sup>5</sup>

Prawidłowo funkcjonujący system penitencjarny danego państwa świadczy o wysokim stopniu bezpieczeństwa, mimo to należy zauważyć, że badania teoretyczne i empiryczne dotyczące wpływu realizowanych procesów podczas realizacji kary pozbawienia wolności na system penitencjarny, nigdy w Polsce nie były prowadzone. Brak literatury z zakresu analizy procesów występujących w zakładach

---

<sup>1</sup> Bendkowski J. (2004). *Zarządzanie operacyjne – istota, zakres przedmiotowy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 21, Gliwice, s. 7-17.

<sup>2</sup> Kotarbiński T. (1981). *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 524.

<sup>3</sup> Ziemiński S. (1973). *Klasyfikacja skazanych*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa, s. 9.

<sup>4</sup> Śliwowski J. (1978). *Prawo i polityka penitencjarna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Toruń, s. 71.

<sup>5</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 67.

karnych oraz niezdefiniowany zakres zastosowania narzędzi modelowania procesów w systemie penitencjarnym stanowi istotny obszar przedmiotowy badań teoretycznych i praktycznych.

Związek pomiędzy współcześnie stosowanymi rozwiązaniami z zakresu modelowania, wykorzystywanymi w naukach o zarządzaniu i jakości z niezmiennym od wielu lat systemem penitencjarnym stanowi wyzwanie dla środowiska naukowego. Występujące zakłócenia oraz zakłócenia krytyczne na każdym etapie funkcjonowania zakładów karnych, stanowiące główne problemy systemu penitencjarnego, stały się podstawą podjęcia tematu dysertacji.

Na podstawie metodyki projektowania rozwiązań, z uwzględnieniem dokonań nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie z obszarów logistyki, oraz w przekonaniu że modelowanie procesów w systemie penitencjarnym umożliwi opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w zakładach karnych, sformułowano cele badawcze pracy.

Cel główny przyjęty w pracy:

- Opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce, poprzez zastosowanie narzędzi modelowania procesów oraz budowa założeń do systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach.

Cel główny pracy został zdekomponowany na cele teorio-poznawcze oraz cele użytkowe, w kontekście przyjętej tematyki badawczej.

Cele teorio-poznawcze:

- **C1:** Krytyczna ocena dorobku naukowego w zakresie podejścia procesowego oraz modelowania procesów.
- **C2:** Charakterystyka stanu polskiego systemu penitencjarnego.
- **C3:** Zdefiniowanie i klasyfikacja realizowanych procesów wewnątrz zakładów karnych.

Cele użytkowe:

- **CU1:** Zastosowanie narzędzi modelowania do identyfikacji czynności logistycznych, zarządczych, administracyjnych w ramach realizowanych procesów.
- **CU2:** Opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w realizowanych procesach.
- **CU3:** Opracowanie założeń do budowy systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych w warunkach zakłóceń.

Wstępne badania literaturowe dotyczące istoty podejścia procesowego, systemu penitencjarnego w Polsce oraz przeanalizowanie procedur postępowania wraz z obowiązującymi ustawami, pozwoliły na sformułowanie pytań badawczych prowadzących w konsekwencji do powstania tezy badawczej.



Pytania badawcze:

- **P1:** W jaki sposób definiować i klasyfikować procesy realizowane w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego?
- **P2:** Jakie są różnice między klasycznym ujęciem identyfikowania i definiowania procesów realizowanych w typowych organizacjach a procesami realizowanymi w zakładach karnych?
- **P3:** Jakie czynności składają się na procesy realizowane w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego?
- **P4:** Które czynności zidentyfikowane w ramach procesów realizowanych w zakładach karnych generują największą liczbę zakłóceń wpływających na realizację kary pozbawienia wolności?
- **P5:** W jaki sposób oceniać zakłócenia procesów realizowanych w zakładach karnych, biorąc pod uwagę ich wpływ na poziom realizacji kary pozbawienia wolności?
- **P6:** Jakie założenia kształtują system kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego?

**Teza:** Opracowana koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych uwzględniająca:

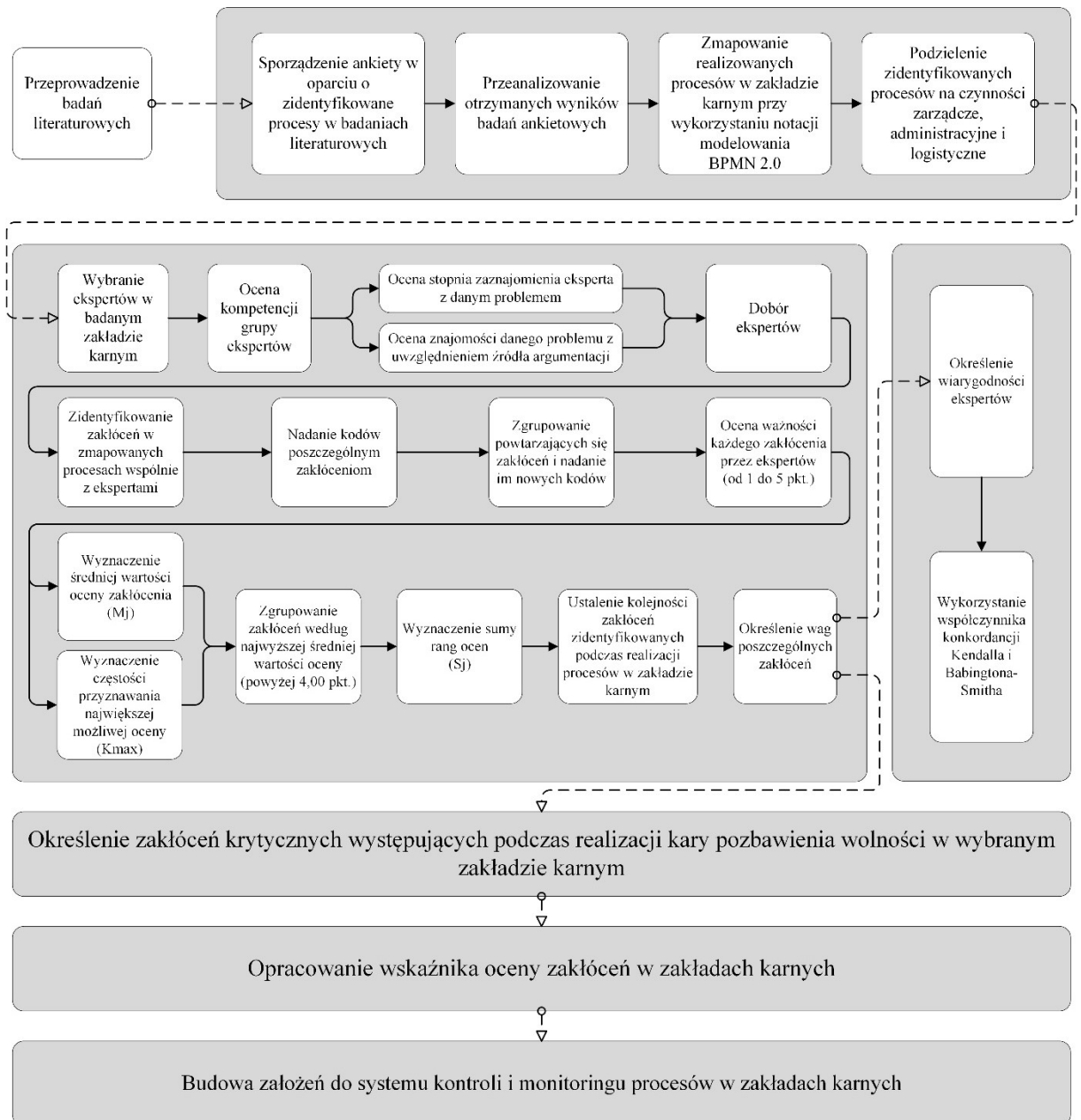
- wykorzystanie narzędzia modelowania procesów,
- zdefiniowanie i klasyfikację procesów,
- czynności składające się na procesy,

pozwala na zidentyfikowanie zakłóceń krytycznych, które mają istotny wpływ na poziom realizacji kary pozbawienia wolności oraz jest podstawą do budowy założeń systemu kontroli i monitoringu tych procesów.

Do zrealizowania celu głównego oraz szeregu celów szczegółowych, a także weryfikacji postawionej tezy badawczej, posłużyła stworzona przez autora procedura badawcza, składająca się z szeregu metod, narzędzi i technik badawczych:

- studia literaturowe,
- obserwacja nieuczestnicząca,
- badania ankietowe,
- badania eksperckie,
- studium przypadku.

Procedura badawcza została przedstawiona na rysunku numer 1 i jest ona graficzną prezentacją obszarów badawczych oraz wizualizacją metod, technik i narzędzi wykorzystanych do opracowania koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych oraz budowy założeń do systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach.



**Rysunek 1 Procedura badawcza**

Źródło: Opracowanie własne

Sposób realizacji celów oraz rozważania przedstawionej tezy badawczej zostały opisane w ramach pięciu rozdziałów dysertacji.

Badania literaturowe zostały przez autora podzielone na trzy rozdziały. W *pierwszym rozdziale* autor przeanalizował istniejące publikacje w zakresie istoty podejścia procesowego w organizacjach. Autor przedstawił istniejące klasyfikacje procesów wraz z sposobami planowania, zarządzania, koordynowania, doskonalenia oraz modelowania. Dodatkowo przedstawił znane definicje oraz klasyfikacje zakłóceń w procesach.

W *drugim rozdziale* autor przedstawił system penitencjarny w Polsce. W pierwszej kolejności pokrótce został przedstawiony rys historyczny, podzielony na kluczowe etapy rozwoju. Następnie

autor przedstawił wykorzystywane typy i rodzaje jednostek penitencjarnych oraz wszystkie funkcjonujące jednostki w polskim systemie penitencjarnym. Dla każdej jednostki została przedstawiona ilość miejsc więziennych oraz wskaźnik procentowy zaludnienia. Dodatkowo została przedstawiona klasyfikacja skazanych w polskim systemie penitencjarnym. Na zakończenie drugiego rozdziału autor przedstawił aktualny stan systemu penitencjarnego w Polsce. Dane zostały pozyskane z Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu Służby Więziennej oraz pozwoliły na stworzenie sześciu kategorii prezentacji danych:

1. Stan jednostek penitencjarnych.
2. Osadzeni w Polsce.
3. Realizowane orzeczenia w 2020r.
4. Ruch osadzonych.
5. Zatrudnienie osadzonych.
6. Ucieczki z jednostek penitencjarnych.

W *trzecim rozdziale* autor dokonał dekompozycji zachodzących procesów w określonych jednostkach penitencjarnych – zakładach karnych, wraz z identyfikacją czynności logistycznych. Na tym etapie badań autor zaproponował definicję procesów realizowanych w zakładach karnych w podziale na logistyczne, administracyjne oraz zarządcze. Dodatkowo autor dokonał dekompozycji realizowanych procesów na czynności logistyczne, administracyjne oraz zarządcze, które są powiązane ze sobą relacjami przestrzennymi oraz czasowymi.

Rozdział czwarty oraz piąty odnosi się do przeprowadzonych przez autora badań empirycznych. *Czwarty rozdział* stanowi opis podmiotu badawczego oraz pełną analizę przeprowadzonych badań ankietowych oraz obserwacji nieuczestniczących. Uzyskane informacje pozwoliły autorowi na zmapowanie zachodzących procesów przy pomocy notacji modelowania BPMN 2.0, z uwzględnieniem wszystkich pracowników zakładu karnego oraz podmiotów zewnętrznych. Autor stworzył łącznie 11 map procesów, zawierających 223 czynności procesowe podzielone na czynności zarządcze (23), administracyjne (44) oraz logistyczne (156).

*Piąty rozdział* zawiera opis przyjętej metody badawczej oraz prezentację jej wyników, dzięki którym została utworzona koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce poprzez zastosowanie narzędzi modelowania procesów oraz zostały zaproponowane założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów w badanych podmiotach.

Zdaniem autora, koncepcja oceny zakłóceń w zakładach karnych oraz zaproponowany system kontroli i monitoringu procesów może zostać wykorzystany w każdym zakładzie karnym w Polsce, funkcjonującym w oparciu o procedury realizacji procesów oraz obowiązujące ustawy.

Reasumując, proponowany temat dysertacji jest istotny zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Analiza procesów realizowanych w zakładach karnych, ich identyfikacja i klasyfikacja, a także dobór i wykorzystanie odpowiednich narzędzi modelowania procesów w tychże jednostkach wypełnia lukę dotyczącą niezrealizowanych w literaturze badań, zwłaszcza na gruncie krajowym. Stanowi także ważne uzupełnienie dotychczas prowadzonych w tym zakresie analiz z innych perspektyw: psychologicznych oraz socjologicznych.

## 1. Istota podejścia procesowego w organizacjach

W naukowej działalności człowieka pojęcie procesu odnosi się do realizacji czynności ukierunkowanych na dokonywanie zmian w otoczeniu, w szczególności na uzyskanie założonych wyników. Mówiąc o procesach trzeba przytoczyć kilka najważniejszych definicji procesu z pozycji teorii zarządzania:

- Proces to zintegrowany, celowy łańcuch bądź układ czynności, stanowiący zarazem obiekt zintegrowanego zarządzania, jak i rezultat integracji i strukturalizacji czynności. Procesy można traktować, jako zdeterminowany i powtarzający się przebieg działań, zorientowany na klientów, określany przez przepływy informacji i materiałów, przenikający granice poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa, obejmujący wtórne i pierwotne aktywności tworzące wartość.<sup>6</sup>
- Proces to mierzalne i ustrukturyzowane działania zaprojektowane do wytwarzania określonego wyrobu dla szczególnego rynku lub klienta. Proces jest, zatem uporządkowaniem działań ze względu na miejsce i czas, z określonym początkiem i końcem oraz zidentyfikowanym wejściem i wyjściem.<sup>7</sup>
- Proces można określić, jako ciąg ukierunkowanych działań realizowanych w celu zaspokojenia zapotrzebowania klienta zewnętrznego lub wewnętrznego na informacje, produkty i usługi. Do realizacji procesu potrzebne są określone zasoby materialne i niematerialne.<sup>8</sup>
- Proces jest ciągiem logicznie powiązanych działań mających na celu wytworzenie pewnego wyniku lub zmianę obecnego stanu obiektu w pożądanym stanie końcowym.<sup>9</sup>

Proces jest, więc zbiorem pewnych czynności powiązanych ze sobą relacjami przestrzennymi i czasowymi oraz zależnościami technologicznymi. Dzięki temu posiada strukturę częściowo uporządkowaną i pozwalającą określić pośrednie i bezpośrednie powiązania transferowe, realizowane w celu uzyskania spodziewanego wyniku. Procesy muszą być realizowane zgodnie z określonymi zasadami, z uwzględnieniem zewnętrznych i wewnętrznych czynników, które mogą utrudniać lub sprzyjać realizacji wcześniej założonych celów. Proces może być realizowany w sposób powtarzalny lub jednokrotny, gdzie może zostać określony mianem projektu. Realizacja procesu zawsze rozpoczyna się wcześniej ustalonym zdarzeniem, po którym następuje ciąg transferów i transformacji przekształcających element wejścia w końcowy wynik, dzięki wykorzystaniu materialnych, niematerialnych oraz ludzkich środków. Wynikiem procesu może być obiekt materialny lub niematerialny przekształcony stan innych obiektów niezaangażowanych w proces.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Blaik P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 191.

<sup>7</sup> Davenport T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School, Boston s. 302.

<sup>8</sup> Kowalczewski W., Nazarko J. (2006). *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 72.

<sup>9</sup> Griese J., Sieber P. (2001). *Betriebliche Geschäftsprozesse: Grundlagen, Beispiele, Konzepte*, Haupt Verlag, Bern, s. 12.

<sup>10</sup> Krawczyk S. (2011). *Logistyka, Teoria i Praktyka Tom 1*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 96-97.

Tabela numer 1 przedstawia zestawienie wielu definicji procesu wraz z odniesieniem do kontekstów.

**Tabela 1 Zestawienie definicji procesu wraz z ich kontekstami**

<b>Autorzy definicji, rok</b>	<b>Treść definicji</b>	<b>Kontekst integracji czynności</b>	<b>Kontekst wejścia / wyjścia</b>	<b>Kontekst wartości dodanej</b>	<b>Kontekst orientacji na odbiorcę</b>	<b>Kontekst integracji funkcji</b>	<b>Kontekst mierzalności</b>	<b>Kontekst realizacji celów organizacji</b>
<b>Strienning H., 1988</b>	Seria czynności, w wyniku których z poniesionych wymiernych nakładów uzyskuje się wymierną wartość dodaną.	X		X			X	
<b>Harrington H.J., 1991</b>	Grupa czynności realizowanych w celu osiągnięcia wartości dodatkowej dla klientów wew. i zewn. przez organizację i wykorzystanie zasobów.	X		X		X		X
<b>Stabryla A., 1991</b>	Ciąg działań będących określonymi funkcjami, które ułożone są w pewnej kolejności, wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na jakiś obiekt.	X				X		
<b>Wegner U., 1993</b>	Układ czynności umożliwiający transformację dóbr od stanu początkowego do stanu końcowego w celu realizacji zadań przedsiębiorstwa.	X	X					X
<b>Hammer M., Champy J., 1994</b>	Zbiór działań, który ma jeden lub wiele rodzajów wejścia i przekształca je w wyjścia przedstawiające wartość dla klienta.	X	X	X	X			

<b>Peppard J., Rowland P., 1997</b>	Ciągłe i regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu, działania lub serii operacji.	X				X		
<b>Christopher M., 1998</b>	Zespół czynności, mający na celu przekazanie produktu klientowi wew. lub zewn., stanowiący dodanie wartości do zasobów początkowych.	X		X	X			
<b>Durlik J., 1998</b>	Zbiór działań, które elementy wejściowe przetwarzają w elementy wyjściowe, przedstawiające wartość dla klienta.							
<b>Manganelli R., Klein M., 1998</b>	Ciąg zaprojektowanych działań, mających na celu przekształcenie wszelkich nakładów w produkt procesu tworzący wartość dodaną.	X	X	X				
<b>Mantura W., 1998</b>	Występujący w czasie ciąg zdarzeń, któremu podlega określony obiekt.	X						
<b>Boszko J., 1999</b>	Przekształcenie tworzywa w produkt, przy czym tworzywem mogą być informacje lub surowce, a wyrobem produkty lub decyzje.	X	X					
<b>Krawczyk S., 2001</b>	Sekwencja lub częściowo uporządkowany zbiór powiązanych działań w czasie, przy uwzględnieniu kosztów i łącznej oceny wykonania jako czynników integracji i transformacji dla realizacji określonego celu organizacji.	X				X	X	X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Odlanicka-Poczobutt M. (2016). *Modele procesów logistycznych...* s. 59-60.]

Każda z definicji zawiera kontekst integracji czynności, a większość kontekst wejścia i wyjścia. Wskazuje to na znaczące implikacje logistyczne. Równie istotny jest kontekst wartości

dotychczas. Wspólną płaszczyzną przedstawionych definicji jest uporządkowanie działań w czasie oraz sekwencyjność, dla osiągnięcia wcześniej założonych celów.<sup>11</sup>

## 1.1 Koncepcja podejścia procesowego w naukach o zarządzaniu i jakości

Zarządzanie procesowe stanowi odpowiedź na ciągle rozwijające się otoczenie i wewnątrz przedsiębiorstw, indywidualizację oczekiwań potrzeb klientów, wzrost rozbudowania procesów zewnętrznych i wewnętrznych, wzrost znaczenia wartości niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej oraz na coraz krótsze cykle życia nowych produktów. Rozwój podejścia zorientowanego na procesy umiejscawia się w sferze współczesnych nurtów zarządzania rozpowszechniających ukierunkowanie na klienta, decentralizację oraz reorientację struktury organizacyjnej z horyzontalnej na wertykalną. Przyczynia się to do wzrostu skuteczności działania organizacji w ciągle zmieniających się warunkach funkcjonowania. Podejście umożliwia rozróżnienie aspektów dynamicznych od statycznych. Pozwala to na ograniczenie złożoności badanych zjawisk organizacyjnych poprzez ukierunkowanie się na niektóre spośród tych aspektów. Wiąże się to z wzrostem ryzyka jednostronnej interpretacji, dlatego konieczne jest łączenie elementów zarówno dynamicznych (procesowych), jak i statycznych (strukturalnych).<sup>12</sup>

Tabela numer 2 przedstawia wybrane definicje zarządzania procesowego z literatury polskiej i zagranicznej.

**Tabela 2 Wybrane definicje zarządzania procesowego**

Lp.	Autor	Zarządzanie Procesowe
1.	Nosowski A.	Całościowa koncepcja zarządzania organizacją bazuje na założeniu, że procesy są kluczowym mechanizmem dostarczania wartości klientom, a także właścicielom i innym interesariuszom. Obejmuje: zarządzanie portfelem procesów, zarządzanie realizacją procesów, zarządzanie zgodnością procesów, zarządzanie wsparciem informatycznym.
2.	Trocki M.	Zarządzanie procesowe jest dziedziną zarządzania łączącą strategię i cele organizacji z oczekiwaniami klientów poprzez badanie, projektowanie, realizowanie i usprawnianie procesów biznesowych.
3.	Bitkowska A.	Usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy na etapach: identyfikacji, modelowania, wdrożenia, kontrolingu i doskonalenia procesów, realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi organizacji, obejmujące kompleksowo całą

<sup>11</sup> Odlanicka-Poczobutt M. (2016). Modele procesów, ... , op.cit, s. 59-61.

<sup>12</sup> Bitkowska A. (2019). *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 23-25.



		organizację w wymiarze zarówno organizacyjnym, społecznym, finansowym, informatycznym, jak i wiedzy.
4.	<b>Rummler A.G. Branche A.P.</b>	Podejście do strategii przedsiębiorstwa, które wpływa na poprawę jego efektywności. Do zadań zarządzania procesami należą: monitoring elementarnych parametrów i wyników procesu, szukanie rozwiązań usprawniających przeprowadzane procesy, kreowanie zmian w procesach i monitoring ich realizacji. Autorzy wskazują na kształtowanie efektywności organizacyjnej.
5.	<b>Biazzo S. Bernardi G.</b>	Zarządzanie procesowe jest realizowane w ramach struktury obejmującej cztery obszary, w których podejmowane są procesy decyzyjne w organizacji, a są to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Architektura procesów (identyfikowanie i tworzenie hierarchii procesów).</li> <li>• Wizualizacja procesów (związku między architekturą procesów a strukturą organizacyjną oraz formalizacji przebiegu procesów w różnego rodzaju dokumentach stanowiących rezultat kodyfikacji wiedzy w przedsiębiorstwie).</li> <li>• Mechanizmy monitorujące (poszczególne procesy i cały stworzony przez nie system).</li> <li>• Mechanizmy doskonalące, (dzięki którym określane są oraz wprowadzane priorytetowe z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa zmiany w realizowanych procesach).</li> </ul>
6.	<b>Jeston J. Nelis J.</b>	Osiąganie celów strategicznych organizacji poprzez poprawę, zarządzanie i kontrolę istotnych procesów biznesowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Bitkowska A. (2019). *Od klasycznego do...* s. 26.]

Przedstawione definicje wskazują kluczowe elementy zarządzania procesowego obejmujące odniesienia do metodologii, narzędzi do analizy, strategii i jej założeń, planowania, kontroli, wdrażania, ciągłego doskonalenia procesów z uwzględnieniem aspektów społeczno-kulturowych oraz zasobów organizacyjnych przedsiębiorstw. Analiza tychże definicji umożliwia wskazanie powiązań pomiędzy:<sup>13</sup>

- procesami organizacyjnymi,
- strategią przedsiębiorstwa,
- wykorzystaniem systemów informatycznych,
- przyjęciem orientacji na klienta.

Zarządzanie procesowe oznacza również realizowanie założeń i celów strategicznych przedsiębiorstwa, dzięki działaniom dotyczącym monitorowania i planowania wszystkich procesów.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 25.

Występujące procesy w grupach społecznych oraz w naturze kształtują się samoistnie. Procesy mające zapewnić uzyskanie pożądanych wyników, którymi zajmują się nauki o zarządzaniu wymagają sterowania oraz kreowania. Dlatego dzięki doświadczeniom praktycznym oraz przeprowadzonym obserwacją S. Krawczyk zaproponował katalog zasad dla bezbłędnego zarządzania procesami:<sup>14</sup>

1. Zakres procesu musi być odpowiednio sformułowany, aby można było przypisać mu odpowiednią osobę do zarządzania nim.
2. Wymogiem jest określenie celu procesu oraz oczekiwane i pożądane wyniki końcowe jego realizacji.
3. Zanim przystąpi się do realizacji procesu, powinni być określone odbiorcy jego wyników. W sytuacji, w której niemożliwe jest określenie odbiorcy docelowego, należy w sposób najdokładniejszy określić segment klientów, którym zostanie zaproponowany wynik końcowy procesu.
4. Należy zidentyfikować wszystkie składowe środowiska funkcjonowania procesu, w szczególności jednostki konkurencyjne, które mogą utrudniać transfer lub realizację wyników.
5. Powinno się zapewnić dostępność całej wymaganej infrastruktury na czas realizacji procesu.
6. Należy przygotować całą wykorzystywaną infrastrukturę, a w szczególności wykonawców zewnętrznych przewidzianych do zadań realizowanych w trakcie trwania procesu.
7. Kluczowe jest określenie na początku źródła, z którego będą dostarczane zasoby niematerialne oraz materialne do realizacji procesu. Warto również zabezpieczyć właściwy napływ informacji w trakcie oraz przed jego rozpoczęciem.
8. Powinno się w sposób dokładny określić relacje zachodzące w trakcie trwania procesu. W szczególności dla każdego działania powinni być określone odbiorcy wyniku, dostawcy obiektów wejściowych oraz zasady transferu na wyjście i wejście działania.
9. Wykonawcą należy przyporządkować odpowiednie działania oraz wyposażyć ich we właściwe uprawnienia. Dodatkowo trzeba zagwarantować im niezbędne materiały do realizacji poszczególnych zadań.
10. Prawidłowa realizacja procesu może jedynie odbyć się przy wskazanych wcześniej osobach uprawnionych do sterowania i kontroli.
11. Niezbędne jest ustalenie zasad dokonywania pomiarów oraz określenie miar wykonania. Należy połączyć je z czynnikami motywującymi do rzetelnego wykonywania działań.
12. Należy określić, jakie nieprawidłowości mogą pojawić się w trakcie realizacji procesu i ustalić, jakie można podjąć środki zapobiegawcze w celu eliminacji negatywnych skutków. Kluczowe jest zapewnienie monitorowania skutków ubocznych niepożądanych dla otoczenia.

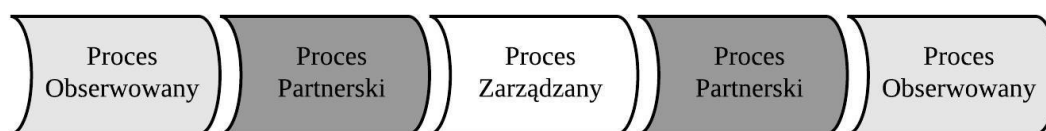
Zarządzanie procesowe jest postrzegane, jako fragment szerszej działalności organizacji. Dla podmiotu zarządzającego procesem najważniejsze są możliwości oraz korzyści płynące z współpracy z odbiorcami wyników jego procesów, jak i dostawcami wyników swoich procesów.<sup>15</sup>

Rysunek numer 2 przedstawia relacje między procesami w sekwencji procesów.

---

<sup>14</sup> Krawczyk S. (2000). *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 41-42.

<sup>15</sup> Krawczyk S. (2011). *Logistyka, ...*, op.cit, s. 123-126.



**Rysunek 2 Relacje między procesami w sekwencji procesów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Krawczyk S. (2011). *Logistyka...* s. 124.]

Przedstawione relacje między procesami w sekwencji procesów ilustrują występujące uwarunkowania współpracy.

*Elementy podejścia procesowego w koncepcjach zarządzania*

Obecnie istnieje wiele koncepcji zarządzania m.in.: Balanced Scorecard, Lean Management, Just-In-Time, Kanban, Kaizen, Total Quality Management, Activity Based Costing, Benchmarking, Activity Based Management, zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami, zarządzanie logistyką oraz zarządzanie zmianą. W tychże koncepcjach podstawą funkcjonowania jest zorientowanie na procesy, budowanie zadowolenia klienta oraz poprawę efektywności. Osiągnięcie docelowego efektu finalnego wymaga ciągłego doskonalenia procesów poprzez Lean Management, Toyota Production System, Six Sigma, standardy zarządzania środowiskiem, standardy zarządzania bezpieczeństwem oraz standardy zarządzania jakością. Podejście procesowe funkcjonuje w oparciu o określone priorytety ekonomiczne, z których najważniejszym jest wnoszenie wartości dodanej dla klienta. Podejście skupia się dzięki temu na potrzebach i wymaganiach. Elementy podejścia procesowego szczególnie są widoczne w koncepcjach zarządzania takich jak: Lean Management, Business Process Reengineering oraz Total Quality Management, co przedstawia tabela numer 3.<sup>16</sup>

**Tabela 3 Elementy podejścia procesowego w wybranych koncepcjach zarządzania**

Podejście procesowe w koncepcjach		
Lean Management	Total Quality Management	Business Process Reengineering
<b>Cechy wspólne</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza procesów związanych z zaspokajaniem potrzeb klientów i ich systematyczne ulepszanie. Tworzenie wartości dla klienta.</li> <li>2. Praca grupowa przy ulepszaniu procesów. Przy wdrażaniu procesów przeprowadza się szkolenia pracowników. Grupy powiązane poziomo i pionowo. Ciągłe uczenie się i wymiana doświadczeń. Zaangażowanie wszystkich pracowników i wspólna odpowiedzialność.</li> <li>3. Relacje wewnątrz przedsiębiorstw: dostawca – klient. Pojęcie klientów wewnętrznych i zewnętrznych.</li> <li>4. Spłaszczenie struktur hierarchicznych, decentralizacja decyzji, zmiana kultury organizacyjnej i systemu wartości.</li> </ol>		

<sup>16</sup> Bitkowska A. (2019). *Od klasycznego, ...*, op.cit, s. 19-22.

5. Stały monitoring przebiegu procesów i wprowadzanie korekt w celu zwiększenia efektywności ich funkcjonowania.		
<b>Cechy charakterystyczne dla danej koncepcji</b>		
<p>6. Duża rotacja pracowników, nieustanne pogłębianie wiedzy i kwalifikacji.</p> <p>7. Rozróżnienie między wartością dla klienta a marnotrawstwem – likwidacja procesów niewnoszących wartości dodanej.</p> <p>8. Mniejszy nacisk na kontrolę jakości, większy na bezusterkowe wykonanie – błędy pozwalają ulepszać proces.</p> <p>9. Kaizen – ciągłe poszukiwanie doskonałości.</p> <p>10. Upraszczenie procesów i ich większa przejrzystość.</p> <p>11. „Odchudzanie” przedsiębiorstwa, np. przez outsourcing pewnych funkcji.</p>	<p>6. Poszerzanie autonomii zespołów i docenianie ich wyników, zwiększanie odpowiedzialności pracowników, ustawiczne doskonalenie.</p> <p>7. Kontrola jakości, informacja i rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym poziomie organizacji.</p> <p>8. Nieustanne poszukiwanie doskonałości – <i>Kaizen</i>.</p> <p>9. Stopniowa poprawa.</p> <p>10. Samoocena pracowników i ich rezultatów, utrwalanie zadowolenia współpracowników i podwładnych.</p> <p>11. Narzędzia służące pomiarowi i zapewnianiu jakości.</p>	<p>6. Uwzględnianie istniejących ograniczeń.</p> <p>7. Benchmarking procesów.</p> <p>8. Wykorzystanie nowych technologii informatycznych.</p> <p>9. Radykalne zmiany, rekonstrukcja procesów lub organizowanie ich na nowo.</p> <p>10. Redukcja kosztów i skrócenie czasu trwania procesu.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Bitkowska A. (2019). *Od klasycznego do...* s. 21.]

Dla wybranych koncepcji zarządzania należy wyróżnić wiele wspólnych elementów podejścia procesowego, od analizy poszczególnych procesów do ich stałego monitorowania i wprowadzania korekt. Dodatkowo każda z danej koncepcji posiada również wiele charakterystycznych dla siebie cech podejścia procesowego.

### *Koordinacja procesów*

Analizując wyszczególnione procesy realizowane w przedsiębiorstwach, koncentrujemy się na najważniejszych dla niego aspektach. Tworzymy tak zwaną jednostkę izolowaną. Jest to zabieg naturalny jedynie w rozważaniach teoretycznych. W funkcjonujących przedsiębiorstwach konieczne jest dostrzeżenie i operowanie wieloma procesami równocześnie. W takim przypadku należy stworzyć warunki bezkolizyjnej realizacji wielu procesów. Oczekiwane jest, więc wykonywanie czynności w sposób harmonijny, przynoszący w efekcie końcowym korzyści dla przedsiębiorstwa. Zgodność między wykonawcami oraz harmonijne wykonywanie poszczególnych zadań oznacza wymagany porządek funkcjonowania. Działalność przedsiębiorstwa można określić mianem skoordynowanej, jeśli porządek otrzymuje się poprzez działania mające moc regulowania i uzyskiwania określonych

pożądanych efektów. W otoczeniu przedsiębiorstw występuje również wiele symptomów braku koordynacji:<sup>17</sup>

- Schematyzm, brak elastyczności oraz przestarzałe standardy.
- Braki w podążających informacjach podczas realizacji procesów oraz krzyżujące się polecenia.
- Opóźnienia oraz realizacja procesów w pośpiechu w celu nadrobienia czasu.
- Utracenie danych oraz słabe wykorzystywanie środków przedsiębiorstwa.
- Zbędne działania w postaci dublowania procesów oraz pokrywające się zakresy obowiązków.

Spostrzeżenie symptomów braku koordynacji nie może być bodźcem do natychmiastowego wprowadzania zmian w procesie. Symptomy często występują lokalnie, czyli dotyczą obserwowanego fragmentu procesu. Wprowadzanie oraz realizacja koordynacji musi mieć charakter systemowy, z pełnym rozeznaniem celów, uwarunkowań, potrzeb i możliwości wprowadzenia.<sup>18</sup>

Można wyróżnić dwa sposoby koordynacji, na poziomie operacyjnym oraz menedżerskim. Odnoszą się one do procesów z uwzględnieniem uczestników zewnętrznych realizowanych przez jednostki w ramach organizacji. Koordynacja na poziomie menedżerskim odnosi się do poprawnego uporządkowania działań, celów, procesów, wynikających z przyjęcia koncepcji specyfikacji i działalności pożądanych wyników. Koordynację, zgodnie z zasadami zarządzania procesami należy rozpatrywać uwzględniając podstawowe cztery fazy procesu:<sup>19</sup>

1. Koordynacja infrastruktury – przygotowanie ogólne procesu.
2. Koordynacja planów – przygotowanie do realizacji procesu.
3. Koordynacja operacyjna – realizacja procesu.
4. Koordynacja miar wykonania – rozliczanie wyników i przebiegu procesu.

Kluczowym elementem do realizacji koordynacji procesów jest pełen wgląd do wewnętrznej struktury wykonawców. Zaangażowanie jest podstawowym aspektem uczestnictwa w realizacji skoordynowanego procesu. Wyraża ją wiara w uzyskanie wyniku oraz gotowość uczestnika do realizacji działania. Równie istotna jest konwencja dotycząca reguł kontrolowania zaangażowania w zmieniających się okolicznościach realizacji.<sup>20</sup>

Skoordynowanie działań wielu uczestników procesu wiąże się z wskazaniem trzech głównych powodów potrzeby wdrażania koordynacji:<sup>21</sup>

1. Działania uczestników procesu realizowane są w oparciu o identyczne ograniczenia, np. wspólny budżet.

---

<sup>17</sup> Veryard R. (1994). *Information Coordination: The Management of Information Models, System and Organization*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, s. 41-42.

<sup>18</sup> Krawczyk S. (2011). *Logistyka, ...*, op.cit, s. 126-127.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 127.

<sup>20</sup> Jennings N.R. (1993). *Commitments and Conventions: The Foundation of Coordination in Multi-Agent System*, The Knowledge Engineering Review 8 (3), s. 223-250.

<sup>21</sup> O'Hare G., Jennings N.R. (1996). *Foundations of Distributed Artificial Intelligence*, John Wiley & Son, New York s. 187-210

2. Żaden z uczestników procesu nie posiada dostatecznych zasobów, kompetencji, informacji oraz tylko i wyłącznie współpraca pozwala na realizację działań.
3. Między działaniami uczestników zachodzą zależności, które mogą odgrywać kluczowy wpływ podczas realizacji działania innego uczestnika.

Koordinacja procesów jest, więc ustaleniem relacji między wykonawcami działań lub samymi działaniami. Dzięki temu następuje akceptacja wykonawców na zależności umożliwiające osiągnięcie wcześniej ustalonego celu lub poprawę warunków realizacji zadań wynikających z danego celu. Regułami koordynacji określamy zasady realizacji niezależnych zadań, działań polegających na wprowadzeniu określonych zależności między zadaniami lub działaniami uzasadniającymi zamiar spełnienia nadrzędnych celów procesu. Reguły mogą oznaczać dla wykonawców nowe obciążenia i wymagania, które często oznaczają ograniczenia do trybu wykonywania zadań. Proces, w którego realizację wprowadzone są określone reguły koordynacji zgodne z narzuconymi celami, nazwiemy procesem skoordynowanym.<sup>22</sup>

#### *Scenariusz tworzenia skoordynowanych procesów*

W ogólnym podejściu procesowym należy uznać że koordynacja procesów opiera się na czterech głównych składowych:<sup>23</sup>

1. Cel – identyfikacja oraz określenie relacji.
2. Działania – rozwinięcie celów oraz przyporządkowanie ich do odpowiednich działań.
3. Aktorzy – wskazanie oraz przypisanie działań uczestnikom procesu.
4. Zależności – pełna identyfikacja występujących zależności i zarządzanie nimi.

Tworzenie skoordynowanego procesu należy realizować poprzez wykorzystanie scenariusza składającego się z czterech głównych etapów.

Tabela numer 4 przedstawia scenariusz tworzenia skoordynowanego procesu.

**Tabela 4 Scenariusz tworzenia skoordynowanego procesu**

<b>Etap 1.</b>	<p>Identyfikacja działań:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja obszaru biznesowego, w którym będzie funkcjonował proces oraz ustalenie głównych celów tego obszaru.</li> <li>2. Wyróżnienie podstawowych celów danego procesu.</li> <li>3. Określenie formy oczekiwanych oraz pożądaných wyników.</li> <li>4. Identyfikacja działań mających wpływ na tworzenie wartości wyników realizowanego procesu.</li> <li>5. Określenie niezbędnych udziałowców oraz ustalenie ich funkcji w całym</li> </ol>
----------------	---

<sup>22</sup> Krawczyk S. (2011). *Logistyka, ...*, op.cit, s. 128.

<sup>23</sup> Malone T., Crowston K. (1990). *What is coordination theory and how can it help design cooperative work system*, [w.] Bikson T., Halasz F.: *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, ACM PRESS, New York, s. 360-365.

	<p>procesie.</p> <p><b>6. Ustalenie wymaganych zasobów.</b></p>
<b>Etap 2.</b>	<p>Identyfikacja wymagań oraz przesłanek wobec koordynowanego procesu na podstawie wcześniej ustalonych obligatoryjnych zaleceń występujących w danym obszarze biznesowym, w szczególności:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terminy oraz czas przebiegu.</li> <li>2. Dokładność wyników działań oraz końcowego rezultatu procesu.</li> <li>3. Zobowiązania oraz rygor warunkujący realizację procesu.</li> <li>4. Dopuszczalne koszty oraz budżet.</li> <li>5. Wiarygodność uczestników.</li> </ol>
<b>Etap 3.</b>	<p>Wskazanie wymaganych zasobów oraz rzeczywistych uczestników. Zasadniczym celem danego etapu jest rozpoznanie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jacy uczestnicy są przewidywani w procesie?</li> <li>2. Jakie może być ich zaangażowanie w proces?</li> <li>3. Jakie występują warunki współpracy między nimi?</li> <li>4. Jakie są przewidywane zasoby do wykorzystania w tym procesie?</li> <li>5. Jakie istnieją warunki dostępu do zasobów?</li> </ol>
<b>Etap 4.</b>	<p>Identyfikacja zależności, dla których zostają wprowadzone reguły koordynacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza działań: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Określenie działań krytycznych dla procesu.</li> <li>b. Wskazanie działań, które wprowadzają do procesu dyscyplinę oraz porządek, na podstawie wcześniej określonych uprawnień.</li> <li>c. Rozpoznanie zasobów oraz uczestników, których zaangażowanie w proces wymaga wprowadzenia reguł koordynacji.</li> </ol> </li> <li>2. Analiza wykorzystania zasobów: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wymagania wejścia procesu – Czy wśród zasobów wejścia są takie, które są na wejściu innych procesów organizacji lub działań nie objętych danym procesem?</li> <li>b. Warunki kolejności – Czy obowiązują wcześniej określone logiczne zależności, które wskazują kolejność dostępu do zasobów?</li> <li>c. Wymagania wyjścia procesu – Czy wyniki procesu są częściowymi czy też jedynymi dla odbiorcy?</li> <li>d. Warunki wykorzystania zasobów – Czy zostały sformułowane warunki w postaci ograniczeń dla korzystania z zasobów?</li> </ol> </li> </ol> <p>Sprawdzenie poprawności modelu i dokonanie zmian w procesie.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Krawczyk S. (2011). *Logistyka...* s. 130-132.]

Etap pierwszy polega na identyfikacji wszystkich realizowanych działań, które mogą być zaangażowane do badanego procesu. Etap drugi łączy w sobie identyfikację wymagań i przesłanek wobec procesu na podstawie wcześniej ustalonych obligatoryjnych zaleceń występujących w danym obszarze biznesowym. W etapie trzecim należy wskazać wymagane zasoby oraz rzeczywistych uczestników procesu. W ostatnim, czwartym etapie należy zidentyfikować oraz stworzyć pełną specyfikację działań będących kluczowymi elementami koordynowanego procesu.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Krawczyk S. (2011). *Logistyka, ...*, op.cit, s. 129-132.

## 1.2 Klasyfikacja procesów

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych klasyfikacji oraz kryteriów podziału procesów. Klasyfikacja zaproponowana przez J.G Millera i T.E Vollmana grupuje procesy według kryterium zadaniowego na:<sup>25</sup>

- Informacyjne – pełnią rolę aktualizacji danych zebranych w systemie informacyjnym jednostki organizacyjnej.
- Regulacyjne – zapewniają dostosowanie siły roboczej oraz środków produkcji do zapotrzebowania na produkty.
- Logistyczne – odpowiedzialne za koordynację strumieni materialnych od momentu zakupu do momentu transportu sprzedanych produktów.
- Kontrolne – zorientowane na przebieg procesu produkcyjnego, realizację zamówień oraz jakość produktów.

Natomiast P. Grajewski wyodrębnił następujące procesy:<sup>26</sup>

- Nieinteligentne – procesy, które realizują efekty wyjściowe bez własnego wkładu organizacyjnego.
- Inteligentne – procesy, które mają wkomponowany w strukturę system wykorzystywania własnego doświadczenia do optymalizacji przepływu poszczególnych operacji z perspektywy szacowanych rezultatów.

Dwie najpopularniejsze i najczęściej stosowane klasyfikacje procesów zostały zaproponowane przez M. Portera oraz R.S Kaplana i R. Coopera. Według M. Portera procesy możemy podzielić na pomocnicze i podstawowe. Do procesów pomocniczych możemy zaliczyć procesy związane z zaopatrzeniem, zarządzaniem całą jednostką, rozwojem mającym na celu doskonalenie produktów i procesów oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi. Do procesów podstawowych zaliczamy wytwarzanie produktu, usługi posprzedażowe, marketing oraz logistykę, która obejmuje działania związane z przygotowaniem produkcji i czynności związane ze sprzedażą produktu.<sup>27</sup>

R.S Kaplan i R. Cooper wyróżnili procesy operacyjne, innowacyjne i obsługę posprzedażową. Operacyjne, czyli procesy ukierunkowane na dostarczanie i wytwarzanie produktu odpowiedniego dla klienta. Innowacyjne związane z tworzeniem oferty produktowej, usługowej i określeniem rynku docelowego. Obsługa posprzedażowa, czyli procesy obejmujące obsługę klienta po dostarczeniu mu odpowiedniego produktu. Podzielili oni również procesy na istotne, nieistotne oraz konieczne. Istotne, czyli procesy dostarczające wartość, aczkolwiek jest możliwe ich poprawienie lub uproszczenie. Nieistotne, które powinny zostać jak najszybciej wyeliminowane oraz konieczne,

---

<sup>25</sup> Miller J.G., Vollman T.E. (1985). *The Hidden Factory*, Harvard Business Review, Nr 5 1985.

<sup>26</sup> Grajewski P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 59.

<sup>27</sup> Porter M. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, s. 23.



których nie można obecnie uprościć, poprawić, wyeliminować, zredukować i ich wykonanie jest niezbędne do dostarczenia wartości.<sup>28</sup>

Najobszerniejszą klasyfikację procesów przedstawiła organizacja American Productivity Quality Center, która opracowała model klasyfikacji procesów. APQC zaproponowała wprowadzenie podziału na 12 kategorii procesów, które dzielą się na dwie grupy:<sup>29</sup>

- Procesy operacyjne – kluczowe procesy dla danego podmiotu gospodarczego.
- Procesy wspomagające – procesy stanowiące uzupełnienie procesów operacyjnych.

Tabela numer 5 przedstawia 12 kategorii procesów zaproponowanych przez organizację APQC.

**Tabela 5 Klasyfikacja procesów według modelu APQC**

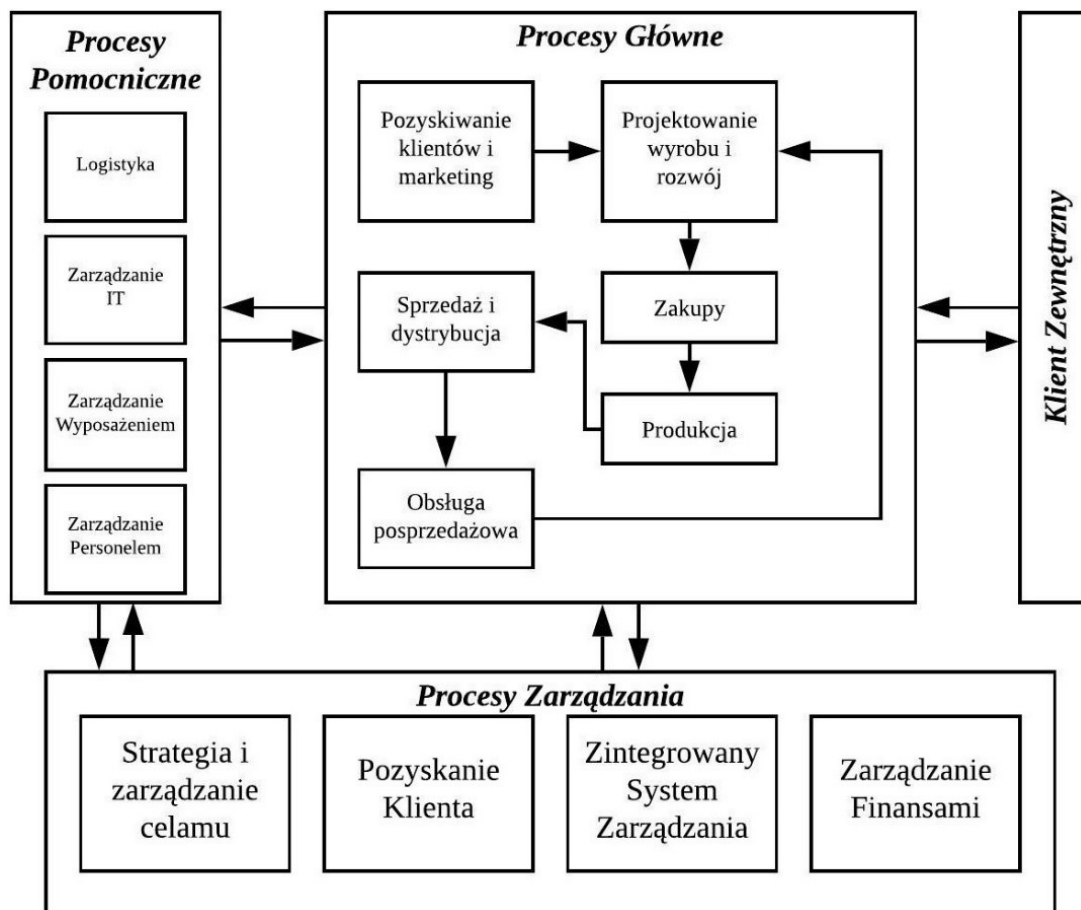
<b>Proces</b>	<b>Charakterystyka</b>
<b>Operacyjne</b>	1.0 – Opracowanie wizji i strategii. 2.0 – Rozwój i zarządzanie produktami i usługami. 3.0 – Marketing i sprzedaż produktów i usług. 4.0 – Zaopatrzenie, realizacja i dostawa produktów oraz usług. 5.0 – Zarządzanie obsługą klienta.
<b>Wspomagające</b>	6.0 – Organizacja i zarządzanie kapitałem ludzkim. 7.0 – Zarządzanie technologią informatyczną. 8.0 – Zarządzanie zasobami finansowymi. 9.0 – Nabywanie, budowa o zarządzanie mieniem. 10.0 - Zarządzanie ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. 11.0 - Zarządzanie relacjami zewnętrznymi. 12.0 - Zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą.

Zródło: [Ossowski M. (2012). *Identyfikacja i klasyfikacja...* s. 303.]

Przedstawione klasyfikacje procesów pozwoliły na stworzenie mapy z podziałem na procesy główne, procesy zarządzania oraz procesy pomocnicze. Mapa została przedstawiona na rysunku numer 3.

<sup>28</sup> Kaplan R.S., Cooper R. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 99.

<sup>29</sup> Ossowski M. (2012). *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Finanse, R. 10, Nr 4, CZ. 3, s. 301-302.



**Rysunek 3** Mapa przedstawiająca klasyfikację procesów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Krawczyk R.: <https://centrum.jakosci.pl/wdrazanie-szj.mapa-procesow.html> [Dostęp 08.01.2021 r.]

W przedstawionej mapie procesy główne zostały zorientowane na klienta zewnętrznego, procesy pomocnicze oraz procesy zarządcze. Dodatkowo, w procesach pomocniczych uwzględniono szeroko rozumianą logistykę, która w głównej mierze ukierunkowana jest na procesy główne oraz procesy zarządzania, przez które wpływa na klienta zewnętrznego.

Planowanie ma za zadanie ustalenie odpowiednich działań i celów dla danego procesu. Jest to również wyznaczanie odpowiednich środków, zadań, sposobów najkorzystniejszej realizacji oraz przewidywanie warunków działania w określonym wcześniej czasie. Planowanie procesów daje możliwość zidentyfikowania kwantyfikacji uwarunkowań działania, które prowadzą do wyodrębnienia planowania krótkoterminowego (operatywnego) i planowania długoterminowego (strategicznego).<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Kuc B. (2002). *Audyty Wewnętrzny – teoria i praktyka*, Wydawnictwo PTM, Warszawa, s. 383.

Planowanie operatywne procesu polega na przypisaniu poszczególnych zadań odpowiednio przyporządkowanym krótkim odcinkom czasu dla każdej najmniejszej jednostki operacyjnej. Planowanie to cechuje się wąskim zakresem działań oraz krótkim horyzontem czasowym.<sup>31</sup>

Proces strategicznego planowania składa się z dwóch głównych etapów, projektowania strategii oraz analizy strategicznej. Każdy z etapów realizuje wcześniej ustalone kluczowe zadania badawcze, które sprowadzają się do sporządzenia planów strategicznych. Planowanie to może wiązać się z fundamentalnymi zmianami w zasobach i celach danej organizacji.<sup>32</sup>

Podczas realizacji planowania procesów musimy odnieść się do 7 punktów:<sup>33</sup>

1. Dokładne określenie elementów wejścia oraz spodziewanych wyników wyjścia procesu zgodnie z wcześniej założonym celem procesu. Rozpoczęcie procesu ukierunkowanego na klienta zawsze powinno zostać rozpoczęte identyfikacją wymaganych celów klienta i ich oczekiwaniom wobec wyników całego procesu.
2. Przedstawienie czynności tworzących cały proces wraz z ustaleniem celów dla każdej z nich. Równocześnie powinni zostać określone wykonawcy każdej z ustalonych wcześniej czynności.
3. Zdefiniowanie wejścia i wyjścia dla wszystkich działań z określeniem dostawcy wejścia i odbiorcą wyjścia. Dodatkowo wymagane jest ustalenie sposobu przejmowania wyników. Niejednokrotnie wejściem jednego działania są wyniki działania poprzedzającego.
4. Ustalenie ról i zadań poszczególnych uczestników procesu z przyporządkowaniem uprawnień i kompetencji. Każda jednostka biorąca udział w realizacji procesu może spełniać następujące role:
  - a. Odbierającej lub przekazującej informację o działaniu.
  - b. Wspomagającej realizację działania.
  - c. Wykonawcy działania.
  - d. Mającej możliwość weta lub akceptacji wobec realizowanego danego działania.
5. Określenie zakończenia projektu oraz całego okresu realizacji działań.
6. Wyodrębnienie obiektów, które będą kontrolowane w trakcie przebiegu procesu.
7. Ustalenie regulaminu controllingu całego procesu. Dostosowanie miar wykonania i zasad dokonywania pomiarów.

Wszystkie procesy przekształcają pewne obiekty oraz podążające za nimi dane i informacje. W nawiązaniu do obiektu można podawać zależności między bieżącymi wynikami, jakością, stanem przetwarzania, czasem, kosztami i zużyciem materiałów. Skoncentrowanie na jednym rodzaju obiektów jest wymogiem oraz pozwala na wyraźne pomiary zmian przekształcanych obiektów. Jeżeli możliwe jest stwierdzenie, że pewna grupa czynności nie ma wpływu na podnoszenie wartości, to powinno być to bodźcem do rozważenia ich eliminacji z całego procesu. Dodawanie wartości może

---

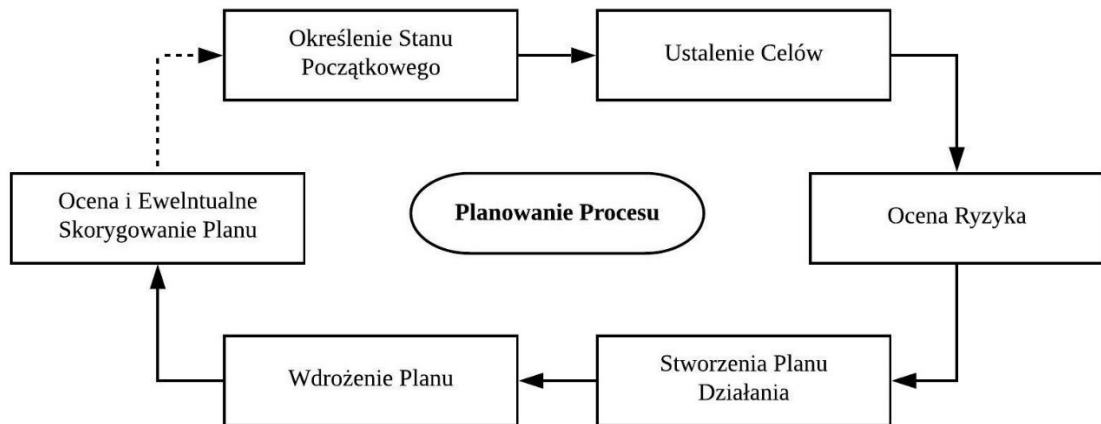
<sup>31</sup> Liwowski B., Kozłowski R. (2006). *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 156.

<sup>32</sup> Lisiński M. (2004). *Metody planowania strategicznego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 34-35.

<sup>33</sup> Schmelzer S.J., Sesselmann W. (2020). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, 9 Vollständig überarbeitete auflage, Carl Hanser Verlag, München, s. 92.

zostać pogłębione poprzez wykorzystanie właściwych przedsięwzięć organizacyjnych takich jak przesuwanie działań w czasie, łączenie, usuwanie oraz równoległe wykonywanie. Dlatego zawsze należy przewidywać możliwość dokonywania zmian w całym procesie.<sup>34</sup>

Rysunek numer 4 przedstawia etapy planowania procesów.



**Rysunek 4 Etapy planowania procesów**

Źródło: Opracowanie własne

Podczas planowania procesów występuje zbiór etapów od określenia stanu początkowego do momentu wdrożenia planu. W szczególnych przypadkach, po zrealizowanej ocenie i skorygowaniu planów, wszystkie czynności należy powtórzyć do ponownego wdrożenia.

### 1.3 Modelowanie procesów

Modelowanie procesów sprowadza się do prezentacji procesów przebiegających w organizacji, najczęściej za pomocą metod graficznych. Modelowanie pozwala zrozumieć istotę funkcjonowania organizacji przez pryzmat procesów, zwiększa przejrzystość oraz przyspiesza i ułatwia wprowadzanie podejścia procesowego. Umożliwia również ujęcie procesów na różnych poziomach szczegółowości oraz na różnych poziomach zarządzania organizacją, a także pozwala na ustalenie wzajemnych relacji i związków między procesami. Pozwala to wszystkim zainteresowanym zrozumieć cały łańcuch tworzenia wartości w organizacji i poza nią. Dodatkowo umożliwia dzięki rozpoznaniu procesów i zasobów koniecznych do ich realizacji, na zaprojektowanie nowego systemu procesów i zasobów, jeżeli zajdzie taka potrzeba w organizacji.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Krawczyk S. (2011). *Logistyka, ...*, op.cit, s. 124-126.

<sup>35</sup> Nagl G.C. (1993). *Erfolgspotential Unternehmensprozess. Modellierung von Unternehmensprozessen mit Computer Aided System Engineering*, Zeitschrift Führung und Organisation, 1993 nr.3, s. 173.

Najważniejszymi elementami jakie umożliwia modelowanie procesów jest definiowanie, identyfikowanie, projektowanie, strukturalizowanie, integrowanie oraz w dalszej kolejności zarządzanie i usprawnianie realizowanych procesów. Wynikiem modelowania jest model procesów będących niematerialnym oraz uproszczonym odzwierciedleniem realnych procesów organizacji lub ich stanami idealnymi, czyli pożądanymi. Przedmiotem modelowania są procesy gospodarcze wspierające, podstawowe, zarządcze, ale również ich komponenty takie jak czynności, podprocesy, procesy oraz w niektórych przypadkach workflow. Najczęściej jednak do analiz i modelowania wybierane są jedynie procesy o charakterze krytycznym dla organizacji. Modelowanie służy do osiągnięcia różnych celów przez organizacje, które można podzielić na dwie główne grupy: cele związane z kształtowaniem oprogramowania użytkowego (system) oraz cele związane z kształtowaniem organizacji.<sup>36</sup>

W ramach pierwszej grupy celów modelowanie jest bardzo przydatne w przygotowaniu i definiowaniu założeń wdrażania zintegrowanego systemu informatycznego, szczególnie podczas podejmowania decyzji o wyborze softwaru użytkowego. Jest on podstawą dla systemów zarządzania przepływem pracy. Trzeba również nadmienić że jakość modelowania w głównej mierze zależy od analitycznych umiejętności osób odpowiedzialnych za całe modelowanie w organizacji.<sup>37</sup>

W ramach drugiej grupy celów modelowanie jest nieodzownym warunkiem ciągłego kierowania procesami, jako narzędzie wykorzystywane do zidentyfikowania niedostatków w realizowanych procesach i dostosowanie ich do zmodyfikowanych warunków organizacyjnych. Można się nim również posłużyć do zaprojektowania dotychczas nieopisanych, nowych procesów. W szczególności modele procesów służą wszelkiej reorganizacji, restrukturyzacji oraz reengineeringowi. Pełnią one funkcję środka komunikacji między osobami odpowiedzialnymi za kształtowanie rozwiązań zarządczo-biznesowych. Wykorzystywane w ramach wdrażania, projektowania systemu zarządzania jakością oraz na potrzeby certyfikowania i dokumentowania tego systemu. Stanowią również podstawę rachunku procesowego kosztów. Modelowanie w zarządzaniu wiedzą wykorzystywane jest do powiększenia transparentności powstawania wiedzy, jej zastosowania i przechowywania. Może również stanowić narzędzie kształtowania zarządzania wiedzą zorientowane na procesy.<sup>38 39</sup>

---

<sup>36</sup> Rosemann M. (2000). *Vorbereitung der Prozessmodellierung*, [w:] J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann: *Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, Springer, Berlin, s. 53.

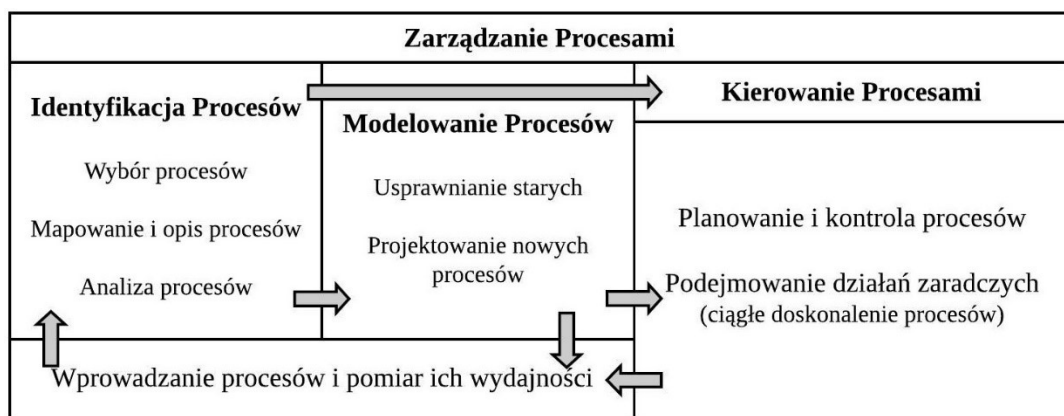
<sup>37</sup> Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr.52, s. 185.

<sup>38</sup> Remus U. (2002). *Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung*, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Regensburg, Regensburg, s. 3.

<sup>39</sup> Horvath & Partner (2005). *Prozessmanagement umsetzen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, s. 49-50.

Modelowanie procesów ze względu na szerokie zastosowanie oraz dużą złożoność, musi być rozpatrywane wieloaspektowo. Analizować powinno się je na wielu poziomach zarządzania organizacją. Trzeba uwzględnić perspektywy widzenia, stosowane metody oraz należy uwzględnić fazy jego przebiegu. Dodatkowo do zachowania jednolitych reguł prezentowania i projektowania modeli niezbędne jest przestrzeganie określonych norm i zasad postępowania przyjętych jako powszechnie stosowane w danej organizacji. Modelowanie procesów jest włączone w system zarządzania organizacją. Jest podstawowym składnikiem zarządzania procesami oraz elementem systemu modelowania organizacji.<sup>40</sup>

Rysunek numer 5 przedstawia modelowanie procesów jako element zarządzania procesami.



**Rysunek 5 Modelowanie procesów jako element zarządzania procesami**

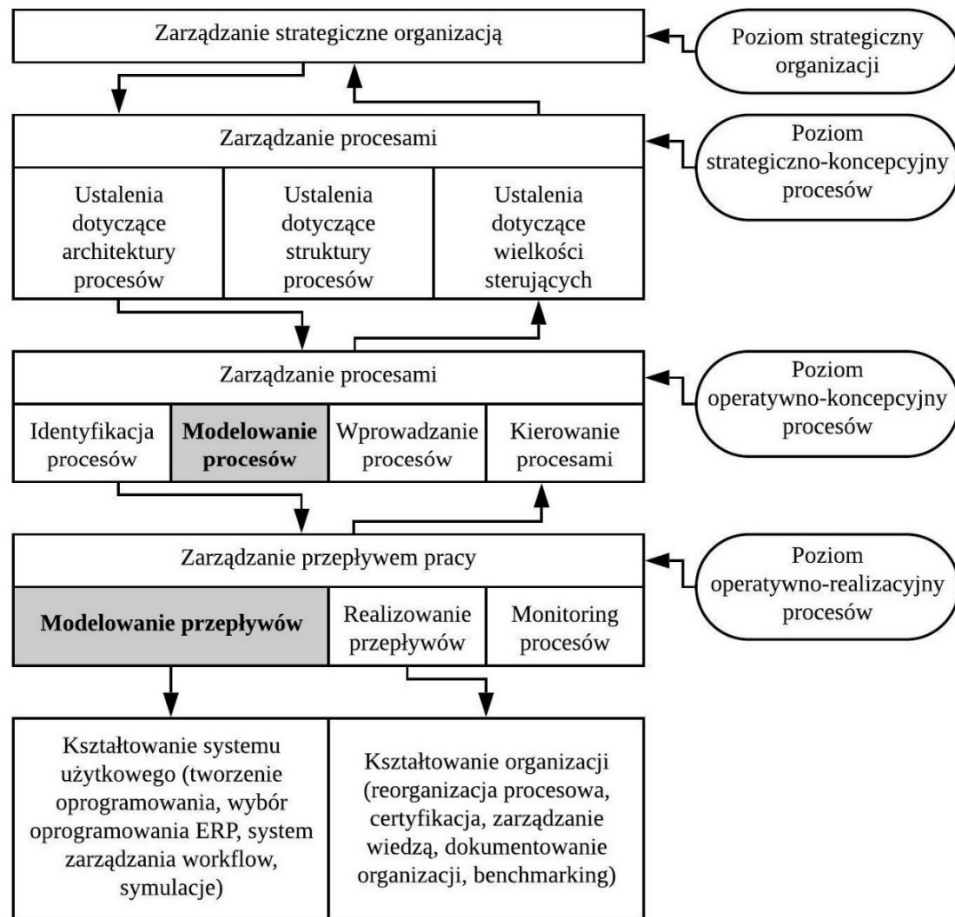
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów gospodarczych...* s. 186.]

Modelowanie procesów stanowi zasadniczy element zintegrowanego systemu zarządzania procesami i przepływami pracy. Jest skutecznym narzędziem realizacji strategii organizacji z powodu coraz częściej wprowadzanej automatyzacji sterowania procesami.<sup>41</sup>

Miejsce modelowania w zintegrowanym zarządzaniu procesami przedstawia rysunek numer 6.

<sup>40</sup> Stöger R. (2005). *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, s. 1-9.

<sup>41</sup> Delfmann W., Reichlen M. (2003). *Controlling von Logistikprozessen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart s. 5.



**Rysunek 6 Miejsce modelowania w zintegrowanym zarządzaniu procesami**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów gospodarczych...* s. 186.]

Modelowanie procesów jest wieloetapowym procesem oraz względnie złożonym działaniem. Dzieli się na modelowanie oparte na pełnym cyklu życia, uwzględniające sprzężenia zwrotne (dynamiczne) oraz na modelowanie oparte na ujęciu fazowym, bez sprzężeń zwrotnych, jednokierunkowe (statyczne). Zarówno dynamiczne jak i statyczne sposoby modelowania mogą być realizowane jedno lub dwustopniowo.<sup>42</sup>

Do sposobów jednostopniowych, statycznych należą dwa poziomy modelowania procesów następujące po sobie: makro i mikro. Na poziomie makro uzyskuje się dane o aktualnym stanie badanego procesu i następnie dzięki pełnej analizie potencjału organizacji dochodzi się do oczekiwanego stanu procesu. Na poziomie mikro wykonuje się konkretyzację modelu procesu ukierunkowaną na elementarne przepływy pracy. Podczas dwustopniowego statystycznego modelowania procesów porównuje się strategię i wizję organizacji, co skutkuje utworzeniem wzorowej koncepcji analizowanego obszaru w długiej perspektywie. Koncepcja poziomu drugiego zestawiana jest ze stanem obecnym, co wiąże się z powstawaniem pożądaných procesów.

<sup>42</sup> Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów, ...*, op.cit, s. 188.

Uwzględnione zostają problemy i niedostatki występujące w stosowanych rozwiązaniach oraz obowiązujące założenia strategiczne.<sup>43 44</sup>

Metody dynamiczne modelowania włączają w system zarządzania procesami fazy monitoringu procesów oraz fazy realizacji przepływów. Zamykają w ten sposób pełny cykl życia badanego procesu. Metody dynamiczne również posiadają jedno lub dwustopniowy przebieg. W podejściu jednostopniowym model workflow powstaje niezależnie od modelu procesu. W podejściu dwustopniowym jest on wdrażany w oparciu o wcześniej skonstruowany model procesu. Podejście dwustopniowe cechuje się bardzo dużymi trudnościami praktycznego zastosowania w szczegółowych modelach przepływów, z powodu dużej złożoności tychże modeli. Dwustopniowy sposób modelowania przepływów i procesów uwzględnia trzy cykle, ściśle powiązane ze sobą.<sup>45</sup>

1. Modelowanie procesów zorientowane na strategię organizacyjną.
2. Modelowanie przepływów z wykorzystaniem metod informatycznych.
3. Monitorowanie procesów i realizowanie przepływów. Wiąże się to z szczegółową analizą odchyleń, której rezultaty mogą przyczyniać się do powtórnego procesu modelowania.

W celu zminimalizowania subiektywności oraz zapewnienia odpowiedniej jakości modeli procesów zaleca się uwzględnienie następujących zasad:<sup>46</sup>

- *Ekonomiczność* – zyski wynikające z modelowania muszą być większe od poniesionych kosztów.
- *Adekwatność* – modele muszą być właściwe pod względem semantycznym i syntaktycznym.
- *Porównywalność* – modele muszą być podobne pod względem semantycznym i syntaktycznym, aby porównywanie różnych modeli było możliwe.
- *Relewancja* – model powinien zawierać wszystkie wymagane obiekty, do osiągnięcia celów modelowania.
- *Transparentność* – treści zawarte w modelu muszą być jasne i zrozumiałe dla wszystkich użytkowników.

W zakresie modelowania procesów, normy postępowania (konwencje) służą zmniejszeniu różnorodności modeli. Ograniczają one poziom swobody decyzyjnej projektantów. Mają one za zadanie integrację specyficznych języków modelowania w uniwersalny metamodel oraz ustalają poziom szczegółowości modelowanych procesów.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Gehring H., Gadatsch A. (1999). *Ein Rahmenkonzept für die Modellierung von Geschäftsprozessen und Workflows*, Fachbereichsbericht Nr. 274, September, Herausgegeben vom Dekan des Fachbereichs, Fern Universität Hagen, s. 6-7.

<sup>44</sup> Schmelzer H.J., Sesselmann W. (2003) *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien, s. 75.

<sup>45</sup> Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów*, ... , op.cit, s. 189.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 193.

<sup>47</sup> Becker J., Kugeler M. (2001). *Business process reengineering. Eine empirische Analyse*, Controlling, Oktober 2001, Heft 10, s. 489-496.



## *Metody oraz narzędzia modelowania*

Modelowanie procesów w organizacjach jest realizowane w ramach różnych podejść, z wykorzystaniem różnych technik i metod. Możliwe są dwa podejścia: prognostyczne i diagnostyczne, ale również mieszane: prognostyczno-diagnostyczne oraz diagnostyczno-prognostyczne. W podejściu prognostycznym modelowanie rozpoczyna się od postawienia pytania: jak by było, gdyby?, a w podejściu diagnostycznym: jak jest obecnie? W praktyce, w zależności od przedmiotu pracy i zakresu prac organizatorskich zaleca się wykorzystanie jednego bądź drugiego podejścia. W niektórych przypadkach dopuszczalne jest zastosowanie obydwu.<sup>48</sup>

W podejściu prognostycznym projektuje się procesy dla konkretnej organizacji, wychodząc od istniejących już referencyjnych, idealnych modeli procesów. Adaptuje się je do obecnych warunków funkcjonowania organizacji. Punktem wyjścia do rozpoczęcia etapu twórczego myślenia są cele dla których procesy są realizowane. Dla systemu funkcjonowania poszukuje się całościowej koncepcji zorientowanej na procesy, zamiast poszukiwania usprawnień poszczególnych procesów. W podejściu diagnostycznym analiza dotychczasowych rozwiązań, odwzorowanie stanu obecnego i stawianie diagnozy pozwala na zaprojektowanie ulepszonej lub całkowicie nowej wersji procesu, a następnie jego wdrożenie w organizacji.<sup>49</sup>

Metody modelowania można podzielić na trzy główne grupy w zależności od stopnia formalizacji przyjętych rozwiązań: metody nieformalne, formalne oraz semiformalne. W metodach nieformalnych wykorzystuje się formy językowo-werbalne do opisu procesów organizacyjnych, w metodach formalnych język matematyczny, a w metodach semiformalnych językowo-graficzne formy opisu. W ramach metod semiformalnych wyróżnia się metody oparte na językach diagramów oraz na językach skryptowych. Ułatwiają one prezentację oraz strukturalizację procesów w organizacji. Metody oparte na językach skryptowych oparte są na specyficznym oprogramowaniu i wykorzystują odpowiednie notacje. Dlatego ich funkcjonalność dla osób używających języka naturalnego, nie będących informatykami jest bardzo ograniczona. Z tego powodu zostały utworzone metody oparte na diagramach. Służą one do graficznej prezentacji procesów organizacji, które mają kluczowe znaczenie dla modelowania.<sup>50</sup>

Modelowanie procesów realizowane jest poprzez wykorzystanie narzędzi opartych w głównej mierze na technikach informatycznych. Można wyodrębnić trzy główne grupy:<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów, ...*, op.cit, s. 190-191.

<sup>49</sup> Martyniak Z. (1976). *Elementy metodologii organizowania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 30.

<sup>50</sup> Gehring H., Gadatsch A. (1999). *Ein Rahmenkonzept, ...*, op.cit, s. 14.

<sup>51</sup> Gruchman G. (1998). *Rysować czy modelować*, Czasopismo ComputerWorld nr.43, s. 14.

- Narzędzia (ang.) Computer Aided System Engineering wykorzystywane do modelowania procesów, które muszą być zintegrowane z rozwiązaniami informatycznymi, takimi jak Select Enterprise lub Designer/2000.
- Oprogramowania umożliwiające tworzenie diagramów. Służą do mapowania i wizualizacji procesów, a także ich dokumentowania. Najczęściej wykorzystywane oprogramowania to iGrafx oraz MS Office Visio, które są proste w obsłudze oraz tanie.
- Zaawansowane narzędzia doskonalenia i projektowania procesów, umożliwiające symulację oraz analizę, takie jak: Workflow Analyzer, ARIS Toolset oraz SCOR Adonis. Dodatkowo należy wymienić narzędzia modelowania procesów w ramach systemów ERP: IFS Business Modeler. Wymienione narzędzia nie są łatwe w obsłudze oraz są relatywnie drogie.

Wskutek narastającej szczegółowości procesów zalecana jest pełna automatyzacja obsługi procesów, w tym czynności i zadań pracowników poprzez zastosowanie rozwiązań typu BPM (ang. Business Process Management). Narzędzie BPM związane jest z zarządzaniem procesami w organizacji, a także poza nią. Jest to narzędzie wrażliwe i elastyczne na obsługę potrzeb klienta. Automatyzacja umożliwia obsługę procesów z wykorzystaniem witryn internetowych oraz integrację wykorzystywanych w organizacji aplikacji internetowych. Dodatkowo, konsekwencją presji ukierunkowanej na ciągłe obniżanie kosztów w organizacjach oraz niełatwych warunków eksploatacji BPM, zaleca się korzystanie w małych i średnich organizacjach z zasady dzierżawy oprogramowania (ang. On-Demand BPM). Zaleca się również wspieranie BPM rozwiązaniami opartymi na usługach (ang. Service Oriented Architecture). SOA jest koncepcją projektowania systemów informatycznych, w której określane są usługi spełniające wymagania użytkowników. SOA jest wykorzystywane do efektywniejszego powiązania rozwiązań biznesowych z zasobami informatycznymi.<sup>52 53</sup>

Kluczowymi i najczęściej pojawiającymi się w literaturze przedmiotu kryteriami wyboru informatycznych narzędzi modelowania są:<sup>54</sup>

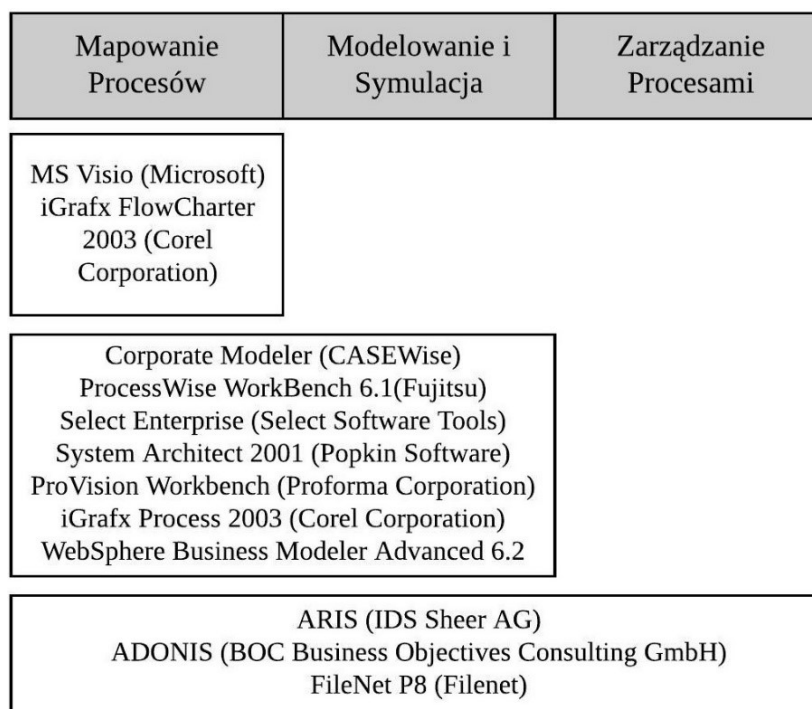
- możliwość odwzorowania procesów na różnych poziomach hierarchii,
- cena,
- możliwość zaimplementowania narzędzia do wykorzystywanych już systemów informatycznych w organizacji,
- dostęp do pomocy w trybie online,
- rodzaje zastosowanych w narzędziu metod modelowania,
- możliwość rozbudowy narzędzia,
- dynamiczne i strategiczne możliwości analizy procesów.

Rysunek numer 7 przedstawia podstawowy podział najczęściej stosowanych narzędzi informatycznych modelowania procesów ze względu na wybrane kryteria funkcjonalne.

<sup>52</sup> Schult S., Janiesch C., Venugopal S., Weber I., & Hoenisch P. (2015). *Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud*, Future Generation Computer Systems, nr.46, s. 36-50.

<sup>53</sup> Prasser W. (2009). *Individuelle Prozesse ohne IT-Fachwissen erstellen*, ITmanagement eJournal, Januar, s. 12.

<sup>54</sup> Horvath & Partner (2005). *Prozessmanagement, ...*, op.cit, s. 62.



### Rysunek 7 Podział narzędzi informatycznych wspierających proces modelowanie

Źródło: Szarafińska M., Becker J. (2010). *Analiza porównawcza narzędzi informatycznych...* s. 267.

Do mapowania, modelowania i symulacji badanych procesów, najczęściej wykorzystywanym oprogramowaniem jest MS Visio oraz iGrafx. Obra programy charakteryzuje wysoka prostota użytkowania oraz niska cena zakupu. Najbardziej zaawansowanym oprogramowaniem wspierającym proces modelowania jest ARIS oraz ADONIS, jednakże ich użytkowanie jest bardzo trudne oraz zakup jest relatywnie drogi.

#### Notacje modelowania

Notacje modelowania są standardami graficznej reprezentacji procesów realizowanych w organizacjach. Jest to określony język graficzny oraz zbiór zasad jego wykorzystywania. Służą do pełnej wizualizacji przebiegu procesów oraz związanych z nim różnych elementów. Umożliwiają modelowanie złożonych zależności. Notacje muszą być precyzyjne, przejrzyste, łatwo zrozumiałe oraz proste. Każda powinna być jednoznaczna oraz możliwa do kontroli poprawności. Zawierają odpowiednią semantykę oraz syntaktykę, czyli zasady dopuszczalności połączeń pomiędzy wykorzystywanymi symbolami. Posiadają zróżnicowane źródła pochodzenia oraz różny stopień wspierania aspektów procesowych. Dodatkowo różni je poziom dokładności i szczegółowości odwzorowania.<sup>55 56</sup>

<sup>55</sup> Münch J., Armbrust O., Kowalczyk M., Soto M. (2012). *Software Process Definition and Management*, Springer, Berlin, s. 168-172.

<sup>56</sup> Moś M. (Dostęp 08.02.2021 r.). *Informatyczne narzędzia modelowania procesów*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 5-11. [<http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/Marcin/BPMN.pdf>]

Można wyróżnić najczęściej wykorzystywane notacje do modelowania procesów w organizacjach:<sup>57</sup>

- BPMN – (ang.) Business Process Modelling Notation.
- BPDM – (ang.) Business Process Definition Metamodel.
- UML – (ang.) Unified Modeling Language.
- IDEF3 – (ang.) Integrated DEFinition Method 3.
- EPC – (ang.) Event Driven Process Chain.
- RAD – (ang.) Role Activity Diagram.
- Petri Net.

### *Business Process Modelling Notation*

Notacja BPMN najczęściej wykorzystywana jest do opisu i konstrukcji modeli koncepcyjnych procesów logistycznych. Została opracowana przez pracownika firmy IBM, w 2002 roku, Stephena A. White. Notacja została przetransferowana jako standard otwarty do konsorcjum OMG (ang. Object Management Group) w celu dalszego rozwoju. BPMN jest narzędziem do odwzorowania procesów transportowych oraz działań wspomagających. Dodatkowo jest standardem i językiem opisu dowolnych procesów biznesowych. Zapewnia wysoką ekspresyjność i pozwala na wiele rozszerzeń dla różnych obszarów. BPMN jest certyfikowany przez normę ISO (ISO/IEC 19510:2013).<sup>58</sup>

Głównymi składowymi notacji są zestawy elementów graficznych, które można podzielić na cztery główne kategorie:<sup>59 60</sup>

- Elementy łączące - umożliwiające odwzorowanie połączeń między obiektami przebiegów wraz z innymi informacjami.
- Artefakty - służące do zaprezentowania informacji uzupełniających, które nie są częścią przebiegu procesu.
- Obiekty przebiegu – główne elementy notacji, które określają zachowanie procesów. Należą do nich:
  - Czynności (ang. Activities) – przedstawiają wykonywane zadania w ramach poszczególnych procesów, można przypisać im dowolne atrybuty.
  - Zdarzenia (ang. Events) – odwzorowują określone sytuacje występujące w danym miejscu procesu. Można wyróżnić następujące typy zdarzeń – sygnał (ang. Signal), komunikat (ang. Message), anulowanie (ang. Cancel), czas (ang. Timer), usterka (ang. Error), zasada (ang. Rule), kompensacja (ang. Compensation), zerwanie (ang. Terminate), eskalacja (ang. Escalation), zadania (ang. Tasks), wielokrotne (ang. Multiple) oraz łącze (ang. Link).

---

<sup>57</sup> Halpin T., Morgan T. (2008). *Information Modeling and Relational Databases*, A volume in The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems, Burlington, s. 780-821

<sup>58</sup> Bule M.K., Jost G., Hericko M., Polančič G. (2015) *Business Process Model and Notation: The Current State of Affairs*, Computer Science and Information System, 12 (2), s. 510-512.

<sup>59</sup> Chinosi M., Trombetta A. (2012). *BPMN: An introduction to the standard*, Computer Standards & Interfaces, 34 (1), s. 124-134.

<sup>60</sup> Ko R.K., Lee S.G., Lee E.W. (2009). *Business Process Management (BPM) Standards: A Survey*, Business Process Management Journal, 15 (5), s. 744-791.

- Bramki (ang. Gateways) – stosowane do połączenia lub rozdzielenie wielu niezależnych przebiegów procesu. Bramki najczęściej są odpowiednikami występujących warunków logistycznych. Zaliczyć do nich można – albo (ang. XOR), lub (ang. OR), i (ang. AND), decyzyjna (ang. Decision), łącząca (ang. Merge), rozdzielająca (ang. Fork), albo sterowana danymi (ang. Data Based XOR), albo sterowana zdarzeniami (ang. Event Based XOR).
- Miejsca realizacji przebiegu - wykorzystywane do przedstawienia wszystkich uczestników modelowanego procesu.

BPMN wykorzystuje koncepcję torów pływackich jako mechanizmu organizowania działań w oddzielne kategorie wizualne. Ma to na celu zilustrowanie różnych funkcjonalnych możliwości lub obowiązków. Notacja wykorzystuje dwa typy torów pływackich:<sup>61</sup>

- Basen – reprezentuje uczestnika procesu.
- Tor – jest podrzędną przegrodą w basenie i rozciąga się na jego całej długości w poziomie lub pionie. Służy do organizowania i kategoryzowania działań.

Wszystkie obiekty przebiegu wykorzystywane w notacji BPMN nadają się zarówno do opisu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz w przedsiębiorstwach o charakterze logistycznym. Dzięki temu notacja jest metodą niezależną od kontekstu oraz w pełni uniwersalną. Notacja jest obsługiwana przez większość narzędzi do modelowania, co w sposób znaczący ułatwia edytowanie i udostępnianie, nawet przy wykorzystaniu różnych programów informatycznych. BPMN obecnie jest najczęściej wykorzystywaną notacją modelowania procesów.<sup>62</sup>

### *Business Process Definition Metamodel*

Notacja BPDM, czyli metamodel umożliwiający modelowanie procesów biznesowych. Wspiera odwzorowanie między różnymi językami i narzędziami modelowania. Zamiarem twórców było stworzenie notacji wykorzystywanej do zapisu procesów biznesowych na tyle prostego, aby mogli z niego korzystać użytkownicy biznesowi. Dodatkowo umożliwia zapisanie wszystkich wymaganych informacji o procesie, niezbędnych informatykom i analitykom. Notacja daje możliwość łatwego reprezentowania zarówno wewnętrznych, jak i między firmowych procesów biznesowych w sposób pełny i szczegółowy. Na najwyższym poziomie BPDM wspiera dwa podstawowe uzupełniające się spojrzenia na procesy, orkiestrację i choreografię. Orkiestracja oznacza realizację procesów wewnątrz jednej organizacji. Choreografia to wzajemne oddziaływanie procesów zachodzących między dwoma organizacjami na tym samym poziomie, realizujących komunikację za pośrednictwem komunikatów. Część procesów związanych z choreografią jest wdrażana

<sup>61</sup> White S.A. (2004). *Introduction to BPMN*, BPTrends, July 2004, s. 2-5.

<sup>62</sup> Kielbus A., Gawłowski G. (2015). *Zastosowanie BPMN do zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, Logistyka – nauka, nr.6/2015, s. 1154-1155.

przy wykorzystaniu architektury zorientowanej na usługi. BPDM zapewnia powiązanie pomiędzy orkiestracją a choreografią, w celu zapewnienia wymaganej kompatybilności. Metamodel umożliwia współpracę między jednostkami biznesowymi oraz integrację zautomatyzowanych procesów biznesowych z procesem zarządzania przepływem pracy.<sup>63</sup>

W modelach wykonanych przy użyciu notacji BPDM możemy przedstawić:<sup>64</sup>

- procesy złożone, czynności, podprocesy i zadania,
- workflow,
- wydarzenia i warunki zależne od czasu,
- sygnały i zdarzenia,
- role, obowiązki i współpracę,
- integrację reguł i mechanizmów poprzez semantykę opartą na zdarzeniach,
- zaawansowaną kontrolę alternatyw i równoległych procesów,
- warunkowe ścieżki wykonawcze,
- wydarzenia oparte na zmiennych danych lub warunkach zewnętrznych,
- transakcje, reklamacje i rekompensaty,
- przepływy i przetwarzanie danych,
- łączenie osób biorących udział w realizowaniu procesu z zautomatyzowanymi uczestnikami,
- wybór zasobów i jednostek,
- dwukierunkowe i złożone interakcje między podmiotami.

### *Unified Modeling Language*

UML (ang. Unified Modeling Language) jest notacją ogólnego przeznaczenia wykorzystywaną do modelowania w dziedzinie inżynierii oprogramowania. Zapewnia standardowy sposób wizualizacji projektów systemów. Przesłankami do stworzenia UML była chęć ujednolicenia odmiennych od siebie notacji i podejść do projektowania oprogramowania. Notacja została opracowana w Rational Software w 1994 roku przez Jamesa Rumbaugh, Gredy'ego Boocha i Ivara Jacobsona. Od 1997 roku rozwijana przez OMG. UML jest certyfikowany przez normy ISO (ISO/IEC 19501:2005) oraz jest na bieżąco aktualizowany. Notacja nie jest sama w sobie metodą programistyczną, jednakże została zaprojektowana w taki sposób, aby była zgodna z wiodącymi metodami programowania obiektowego.<sup>65 66</sup>

---

<sup>63</sup> Siegel J. (2007). *BPDM: Die OMG – Spezifikationen zur Geschäftsprozess-Modellierung*, OBJEKTspektrum, Ausgabe 06/2007, s. 12-13.

<sup>64</sup> Valdis V. (2004). *Business Process Measures*, Scientific Papers University of Latvia, vol. 673, s. 186-197.

<sup>65</sup> Booch G., Rumbaugh J., Jacobson I. (2005). *Unified Modeling Language Use Guide, The, 2<sup>nd</sup> Edition*, Addison-Wesley Professional, Boston, s. 496.

<sup>66</sup> Hunt J. (2000). *The Unified Process for Practitioners: Object-oriented Design, UML and Java*, Springer, Berlin, s. 5.

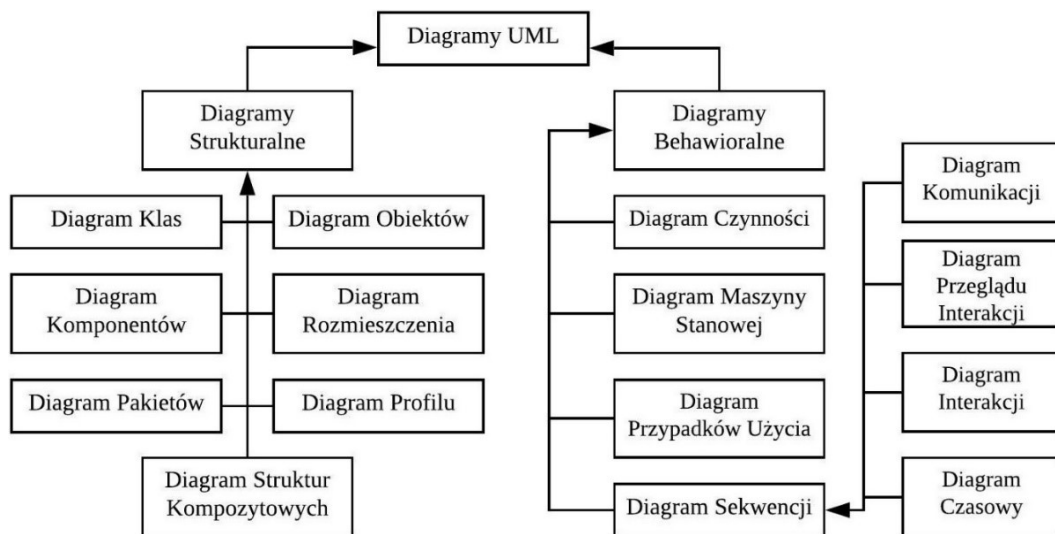
UML dzięki wykorzystywanym diagramom pozwala na pełną wizualizację planów architektonicznych systemów, w tym również takich elementów jak:<sup>67</sup>

- poszczególne części systemu,
- wszelkie realizowane czynności,
- funkcjonowanie systemu,
- sposoby interakcji jednostek z innymi (interfejsy i komponenty),
- współdziałanie części systemu z innymi składnikami oprogramowania,
- interfejs zewnętrzny użytkownika.

Diagramy UML przedstawiają dwa różne widoki modeli systemów:<sup>68</sup>

- *Widok dynamiczny* (behawioralny) – podkreśla dynamiczne zachowanie systemu. Przedstawia współpracę między obiektami oraz zmiany stanów zachodzące wewnątrz danych obiektów. Widok zawiera diagramy maszyny stanowej oraz diagramy sekwencji i aktywności.
- *Widok statyczny* (strukturalny) – podkreśla statyczną strukturę systemu za pomocą operacji, obiektów, relacji i atrybutów. Zawiera diagramy struktur kompozytowych oraz diagramy klas.

W notacji UML wykorzystywanych jest wiele typów diagramów, które zostały podzielona na behawioralne i strukturalne. Diagramy te można podzielić hierarchicznie na kategorie, co przedstawia rysunek numer 8.



**Rysunek 8 Podział diagramów wykorzystywanych w notacji UML**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Object Management Groupe. (2011). *OMG Unified Modeling...* s. 694.]

Diagramy sekwencji wykorzystywane w notacji UML są wizualnym przedstawieniem interakcji obiektów wewnątrz badanego systemu. Mogą zawierać informacje umożliwiające szybsze rozumienie programu, debugowanie oraz konserwację.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Object Management Groupe. (2011). *OMG Unified Modeling Language (OMG UML), Superstructure*, Object Management Groupe, s. 1-13.

<sup>68</sup> Holt J. (2004). *UML for Systems Engineering: Watching the Wheels IET*, The Institution of Engineering and Technology, Stevenage, s. 58.

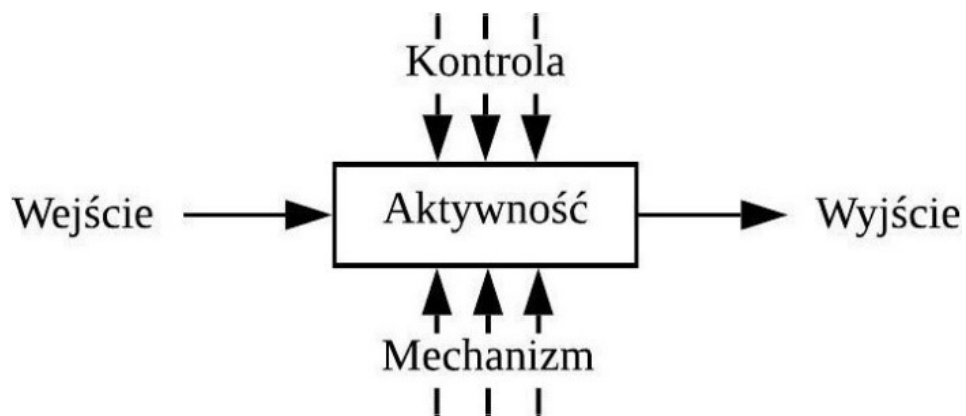
<sup>69</sup> Alvin C., Peterson B., Mukhopadhyay S. (2021). *Static generation of UML sequence diagrams*, International Journal on Software Tools for Technology Transfer, 23 (6), s. 1-2.

Notacja UML jest odpowiednio dostosowana oraz bardzo elastyczna co jest wymagane przy tworzeniu oprogramowania. UML jest bogaty i rozbudowany, dzięki czemu możemy wykorzystywać go do modelowania struktur aplikacji oraz zachowań procesów biznesowych. Notacja prowadzi do poprawy współpracy między kompetencjami technicznymi i nietechnicznymi. Pomaga w lepszym zrozumieniu systemów, ujawnieniu uproszczeń oraz łatwiejszym rozpoznawaniu możliwych zakłóceń. Dzięki wczesnemu wykrywaniu błędów umożliwia obniżenie kosztów na etapie wdrażania. Dla wielu badaczy, UML stał się synonimem modelowania oprogramowania<sup>70</sup>

### *Integrated DEFinition Methods*

IDEF (ang. Integrated DEFinition Methods) jest rodziną notacji modelowania w dziedzinie inżynierii systemów i oprogramowania. Obejmuje szeroki zakres zastosowania, od modelowania funkcjonalnego, poprzez symulację, analizę, projektowanie obiektowe oraz pozyskiwanie wiedzy. Notacje IDEF zostały opracowane dla Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych oraz innych agencji rządowych. Pomimo dotychczasowe wykorzystywania są dostępne w domenie publicznej. Najczęściej wykorzystywanym komponentem rodziny IDEF jest IDEF0. Jest to funkcjonalny język oparty na podstawie SADT (ang. Structured Analysis and Design Technique) oraz IDEF1X, które dotyczą modeli informacyjnych i zagadnień związanych z projektowaniem baz danych. Nadaje się również do modelowania procesów organizacyjnych, ponieważ może odpowiednio określić wymagania funkcjonalne dla rozwoju systemu.<sup>71</sup>

Strukturę IDEF0 przedstawia rysunek numer 9.



**Rysunek 9** Struktura IDEF0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Chen C., Tian J. (2021). *The whole life cycle model...* s. 2.]

<sup>70</sup> Al-Fedaghi S. (2021). *UML Modeling to TM Modeling and Back*, International Journal of Computer Science and Network Security, vol. 21 no.1, s. 84-85.

<sup>71</sup> Canciglier O.J., Okumura M.L.M., Miquel de Souza T., Young E.I.M. (2014). *Integration Definition Methods to Support Product Design for Assistive Technology*, Advanced Materials Research, vol. 945-949, s. 434-436.



Dane wejściowe to typowe elementy takie jak zużywane zasoby lub przekształcane przez procesy materiały, pomysły, informacje i usługi. Dane wyjściowe to elementy wytwarzane poprzez przekształcenie danych wejściowych w procesie (informacje, produkty, usługi). Kontrola, czyli standardy, wytyczne, decyzje itp., które ukierunkowują cały proces. Mechanizmem są agenci wykonujący czynności określone w procesie (ludzie, narzędzia zautomatyzowane, narzędzia ręczne, itp.). Notacje IDEF0 łączone są w diagramy, które przedstawiają aktywację działań. IDEF0 pozwala na dekompozycję diagramów, zapewniając rozbięcie diagramów nadrzędnych najwyższego poziomu, na diagramy potomne niższego poziomu. Hierarchia diagramów jest utrzymywana za pomocą schematu numerowania, który wiąże diagramy nadrzędne z podrzędnymi.<sup>72 73</sup>

Przez wiele lat rodzina notacji IDEF była powiększana i stale modernizowana. Ostatecznie metody zostały zdefiniowane do IDEF14:<sup>74</sup>

- IDEF0 – modelowanie funkcji.
- IDEF1 – modelowanie informacji.
- IDEF1X – modelowanie danych.
- IDEF2 – projektowanie modelu symulacyjnego.
- IDEF3 – przechwytywanie opisu procesu.
- IDEF4 – projektowanie zorientowane obiektowo.
- IDEF5 – przechwytywanie opisu ontologii.
- IDEF6 – przechwytywanie uzasadnienia projektu.
- IDEF7 – audyt systemu informacyjnego.
- IDEF8 – modelowanie interfejsu użytkownika.
- IDEF9 – wykrywanie ograniczeń biznesowych.
- IDEF10 – modelowanie architektury implementacji.
- IDEF11 – modelowanie artefaktów informacyjnych.
- IDEF12 – modelowanie organizacji.
- IDEF13 – projekt mapowania trzech schematów.
- IDEF14 – projektowanie sieci.

### *Event-driven Process Chain*

EPC (ang. Event-driven Process Chain) jest rodzajem schematu blokowego wykorzystywanego do modelowania procesów biznesowych. Służy do ulepszania procesów biznesowych w organizacjach oraz do planowania i konfigurowania zasobów. EPC została opracowana w ramach ARIS (ang. Architecture of Integrated Information System), przez Augusta-Wilhelma Scheera na początku lat 90. Notacja należy do kategorii tradycyjnych języków modelowania procesów. Główną zaletą notacji jest

---

<sup>72</sup> Hanrahan R.P. (1995). *The IDEF Process Modeling Methodology*, Software Technology Support Center, s. 1.

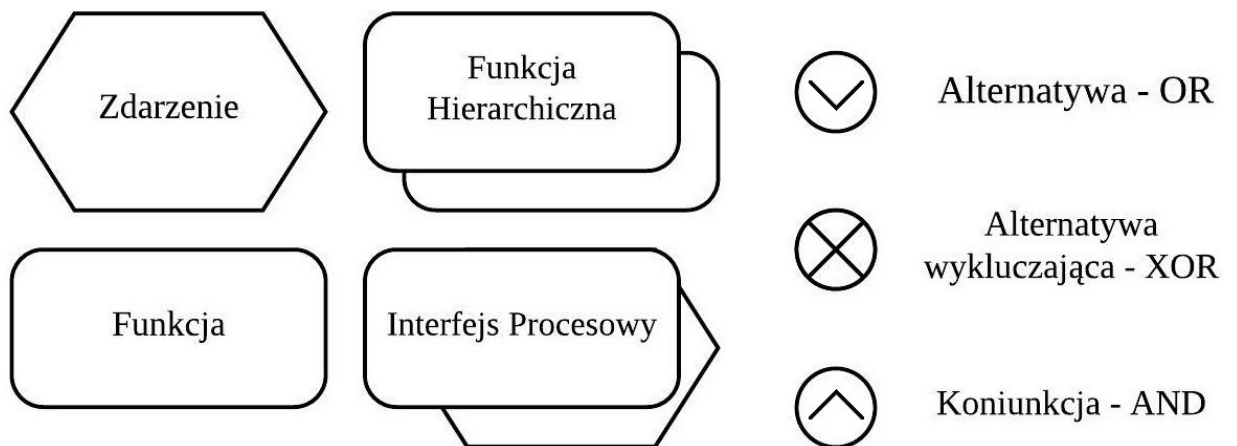
<sup>73</sup> Guo Y., Chen C. (2019). *Information Handover Model of China PPP projects from construction to operation: Based on IDEF0 approach*, IOP Conference Series Earth and Environmental Science 242:062053, s. 1-5.

<sup>74</sup> Menzel C., Mayer R. (2006). *The IDEF family of languages*, [w.] Bernus P., Mertins K., Schmidt G.: *Handbook on Architectures of Information Systems*, Springer, Berlin, s. 209-212.

jej prostota oraz łatwość przyswajania. Sprawia to że EPC jest powszechnie akceptowaną techniką stosowaną podczas modelowania procesów w organizacjach.<sup>75</sup>

Notacja EPC ma zdefiniowaną syntaktykę oraz semantykę. Syntaktyka EPC składa się z funkcji, zdarzeń, operatora logicznego oraz dodatkowych obiektów w procesie. Notacja zawsze rozpoczyna się i kończy wydarzeniem, zwanym wydarzeniem początkowym oraz wydarzeniem końcowym. Zdarzenia służą do definiowania stanu przed i po funkcji. Funkcje i zdarzenia mają jeden przychodzący i jeden wychodzący łuk sterujący, a operator jest wykorzystywany do łączenia kilku funkcji i zdarzeń. Dodatkowe obiekty procesów są opcjonalne i służą do przedstawiania elementów dostarczonych lub informacyjnych w EPC.

Rysunek numer 10 przedstawia główne elementy syntaktyki notacji.<sup>76</sup>



**Rysunek 10 Elementy syntaktyki notacji EPC**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Mendling J., Neumann G., Nüttgens M. (2005). *Yet Another...* s. 429.]

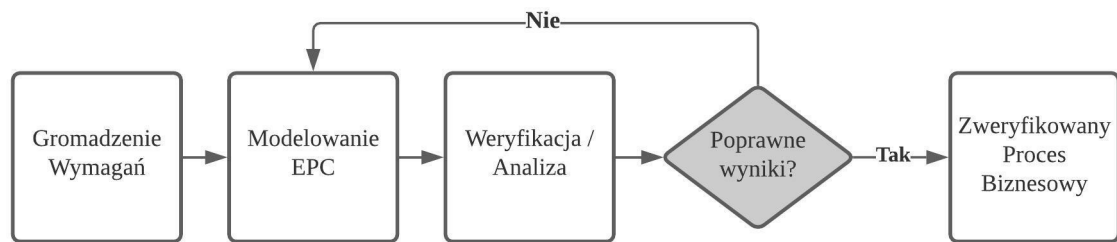
Pierwszym etapem podczas procesu modelowania i weryfikacji przy pomocy notacji EPC jest zebranie wymagań biznesowych. Drugim etapem jest wybór narzędzi do modelowania procesów za pomocą notacji (np. ARIS). W trzecim etapie należy przekształcić model EPC reprezentujący wymagania biznesowe w model weryfikacji (np. Petri Net). W trakcie realizowanej weryfikacji sprawdzana jest poprawność założonych wymagań oraz pełna analiza celu. W przypadku błędów lub zaburzeń należy dokonać odpowiednich zmian w modelu EPC. Ostateczny zweryfikowany model jest dostępny do dalszej implementacji.<sup>77</sup>

Główne działania EPC zostały przedstawione na rysunku numer 11.

<sup>75</sup> Scheer A.W. (2002). *ARIS — Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*, Springer, Berlin, s.20.

<sup>76</sup> Amjad A., Azam F., Anwar M.W., Butt W.H., Rashid M. (2018). *Event-driven Process Chain (EPC) for Modeling and Verification of Business Requirements – A Systematic Literature Review*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Access PP(99), s. 9027-9028.

<sup>77</sup> Amjad A., Azam F., Anwar M.W., Haider W., Rashid M., Naeem A. (2018). *UMLPACE for Modeling and Verification of Complex Business Requirements in Event-driven Process Chain (EPC)*, IEEE Access vol. 6, s. 76198-76200



### Rysunek 11 Główne działania EPC

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Amjad A., Azam F., Anwar M.W., Butt W.H., Rashid M. (2018). *Event-driven Process...* s. 9028.]

Teoria pierwotnej notacji EPC dotyczyła tylko modelowania przebiegu procesu przy użyciu funkcji i zdarzeń, co wpłynęło z czasem na jej szerokie rozbudowanie. Obecnie możemy wyróżnić 14 różnych dialektów modelowania EPC:<sup>78</sup>

- EPC – prototyp łańcucha procesowego sterowanego zdarzeniami, składającego się wyłącznie z funkcji, łączników i zdarzeń.
- eEPC (ang. Extended EPC) – wzbogacona notacja obejmująca jednostki organizacyjne, systemy informatyczne, obiekty informacyjne i udoskonalenia procesów.
- rEPC (ang. Real-Time EPC) - obejmuje Automat Skończony, który jest modelowany równoległe do EPC. Zdarzenia i funkcje EPC są powiązane z działaniami i warunkami Automatu Skończonego.
- EPC\* - obiekty informacyjne można łączyć z przepływem danych modelu, a do przepływu sterowania można dodawać warunki.
- oEPC (ang. Object-oriented EPC) – wykorzystuje obiektową definicję procesu, w którym działania są realizowane na obiektach biznesowych.
- Risk EPC (ang.) – dodaje elementy ryzyka notacji, które można powiązać z funkcjami wizualizującymi potencjalne ryzyko biznesowe.
- Fuzzy EPC (ang.) – umożliwia modelowanie rozmytego procesu decyzyjnego w procesach biznesowych przy użyciu reguł oraz zmiennych.
- yEPC (ang. Yet another EPC) – rozszerza notację w celu obsługi wzorców workflow.
- Risk EPC Extended (ang.) – dodaje różne zdarzenia ryzyka, które są wyzwalane gdy wystąpi wyjątek.
- C-EPC (ang. Configurable EPC) – funkcje, zdarzenia i łączniki są konfigurowalne. Kilka różnych modeli EPC można wygenerować z jednego referencyjnego modelu EPC.
- Semantic EPC (ang.) – elementy EPC są powiązane z ontologiami, aby poprawić semantykę i zapobiec niejednoznaczności.
- N-EPC (ang. Nautilus EPC) – umożliwia modelowanie kilku zdarzeń między dwiema funkcjami. Trywialne zdarzenia mogą podejmować decyzje, dzięki czemu mogą w nich występować łączniki XOR lub OR.
- Service EPC (ang.) – tradycyjne funkcje są zastępowane przez usługi, które mogą synchronicznie lub asynchronicznie.

<sup>78</sup> Riehle D.M., Jannaber S., Karhof A., Thomas O., Delfmann P. (2016). *On the de-facto Standard of Event-driven Process Chains: How EPC is defined in Literature*, Conference: Modellierung 2016, Bonn, s. 64-66.

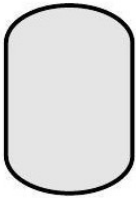
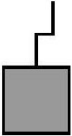
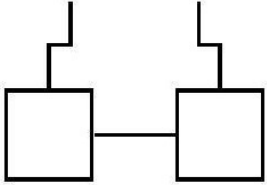
- C-iEPC (ang. Configurable Integrated EPC) – rozszerza konfigurację wprowadzoną w C-EPC, poprzez obiekty informacyjne, systemy IT oraz obiekty organizacyjne. Umożliwia jeszcze większy zakres konfiguracji.

### Role Activity Diagram

RAD (ang. Role Activity Diagram) jest graficzną reprezentacją przepływów pracy i czynności, połączoną z obsługą wyborów, iteracji i współbieżności. Notacja została zaadaptowana do wielu narzędzi wykorzystywanych do pracy nad procesami biznesowymi. Wykorzystuje się ją do symulacji, modelowania oraz wdrażania. Podczas gdy inne notacje modelowania takie jak UML i BPMN, koncentrują się na aspektach technicznych, w tym standaryzacji, interoperacyjności i integracji z narzędziami modelowania, RAD koncentruje się na zaspokojeniu potrzeb projektanta procesów z perspektywy biznesowej, a nie technicznej.<sup>79 80</sup>

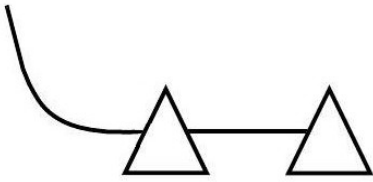
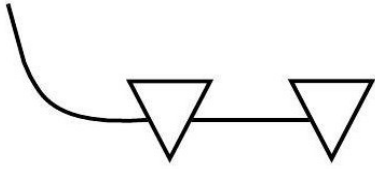
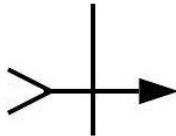

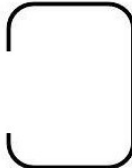

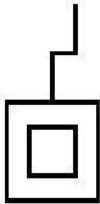


Tabela numer 6 prezentuje opis elementów wykorzystywanych w notacji RAD, oraz ich graficzne przedstawienie.

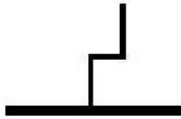
**Tabela 6 Elementy wykorzystywane w notacji RAD**

Lp.	Elementy RAD	Ogólny opis	Notacja graficzna
1.	<i>Role</i> (ang.)	Role są odpowiedzialne za wykonywanie zestawu działań i interakcji w celu osiągnięcia postawionych celów.	
2.	<i>Activity</i> (ang.)	Jednostka pracy wykonywana przez określoną rolę.	
3.	<i>Interaction</i> (ang.)	Działania synchroniczne, w których wiele ról współpracuje aby osiągać cele działania. Interakcje obejmują przeniesienie czegoś z jednej roli do drugiej.	

<sup>79</sup> Bădică A., Bădică C. (2011). *Formal verification of business processes as role activity diagrams*, 2011 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS), s. 1-2.

<sup>80</sup> Shukla N., Keast J., Ceglarek D. (2014). *Improved Workflow Modelling using Role Activity Diagram-based modelling with Applications to a Radiology Service Case Study*, Computer Methods and Programs in Biomedicine Volume 116, Issue 3, s. 275-276.

4.	<i>Part Refinement</i> (ang.)	Odnosi się do pracy wykonywanej przez rolę. Jest to graficznie reprezentowana przez pojedyncze wątki aktywność, która dzieli się na równoległe wątki w ramach roli.	
5.	<i>Case Refinement</i> (ang.)	Wykorzystywane do przedstawienia pytania decyzyjnego i możliwych wyników.	
6.	<i>Trigger</i> (ang.)	Zdarzenie, które uruchamia wątek aktywności.	
7.	<i>State</i> (ang.)	Opisuje co jest prawdą zarówno przed, jak i po akcji (działania mogą obejmować czynności, interakcje oraz zamknięte procesy).	
8.	<i>Loop</i> (ang.)	Symbol umożliwia powtórzenie część procesu. Iteracja rozpoczyna się na końcu działania i wraca do poprzedniego.	
9.	<i>Replication</i> (ang.)	Służy do określania charakteru powtarzalności pewnych czynności w procesie.	
10.	<i>Encapsulated Process</i> (ang.)	Pozwala na przedstawienie złożonego podprocesu jako oddzielny diagram i wskazanie go jako symbol na głównym diagramie.	
11.	<i>Start Role</i> (ang.)	Symbol używany do zainicjowania przejściowej roli w głównym diagramie.	
12.	<i>Other Work</i> (ang.)	Reprezentuje pracę, która nie jest związana z głównym procesem wykonywanym przez rolę.	

13.	<i>Stop</i> (ang.)	Oznacza koniec jednego lub większej ilości wątków, aby wskazać punkt końcowy procesu.	
-----	--------------------	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Shukla N., Keast J., Ceglarek D. (2015). *Role activity diagram-based...* s. 6.]

Diagramy RAD służą do opisywania procesów biznesowych, które mogą obejmować działania i interakcje między rolami. Role mogą obejmować zarówno ludzi, oprogramowanie, jak i sprzęt systemowy. Notacja zapewnia doskonały sposób opisywania zależności między rolami w organizacjach, które pracują zgodnie i dyskretnie. Każdy proces musi osiągać swój cel lub założone wcześniej wymagania biznesowe.<sup>81</sup>

### *Petri Net*

Sieć Petriego, znana również jako sieć miejsc i przejść, jest językiem modelowania matematycznego wykorzystywanego do opisu systemów rozproszonych. Podobnie jak standardy branżowe takie jak notacja UML, BPMN oraz EPC, sieci Petriego oferują zapis graficzny dla procesów krokowych, które obejmują wybór, iterację i równoczesne wykonywanie. W przeciwieństwie do innych standardów, sieci Petriego posiadają dokładną matematyczną definicję semantyki wykonywania, wraz z dobrze rozwiniętą teorią matematyczną do analizy procesów. Literatura przedmiotu podaje że notacja została stworzona przez Carla Adama Petri w 1939 roku, w celu opisywania procesów chemicznych.<sup>82</sup>

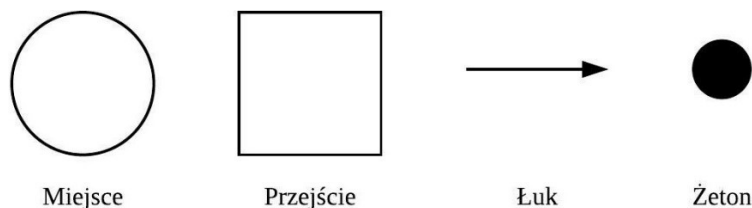
Sieć jest dwudzielnym wykresem skierowanym, który posiada dwa typy elementów - miejsca i przejścia, przedstawione odpowiednio jako białe koła i prostokąty. Miejsce może zawierać dowolną liczbę czarnych kół, czyli żetonów. Każdy rozmieszczony żeton w miejscach reprezentuje konfigurację sieci, zwaną znakowaniem. Przejścia są włączone, jeśli wszystkie miejsca połączone z nim jako wejścia zawierają co najmniej jeden żeton. Kiedy przejście zostaje uruchomione, zużywa wymagany żeton wejściowy i tworzy żeton w miejscach wyjściowych.<sup>83</sup>

Rysunek numer 12 przedstawia wykorzystywane symbole w sieciach Petriego.

<sup>81</sup> Cox K., Phalp K., Aurum A., Bleistein S., Verner J.M. (2004). *Connecting role activity diagrams to the problem frames approach*, AWRE'04 9th Australian Workshop on Requirements Engineering, s. 2.1-2.2.

<sup>82</sup> Petri C., Reisig W. (2008). *Petri Net*, Scholarpedia, vol. 3 issue 4, s. 6477.

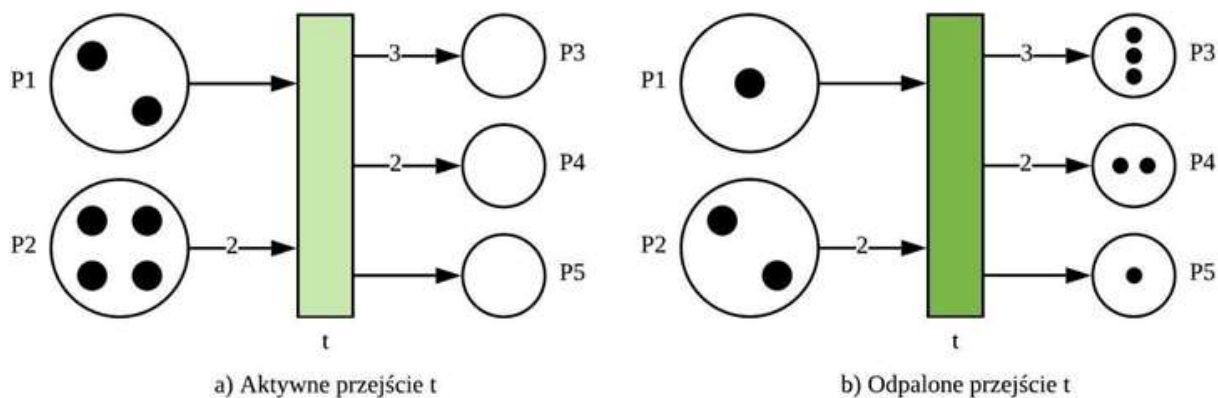
<sup>83</sup> Glabbeek R., Goltz U., Schicke J.W. (2021). *On Causal Semantics of Petri Nets*, Informatik Bericht Nr. 2011-06, s. 1-2.



**Rysunek 12 Wykorzystywane symbole w sieciach Petriego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

Rysunek numer 13(a) przedstawia klasyczny model sieci Petriego składający się z jednego aktywnego przejścia, dwóch miejsc wejściowych (P1, P2) oraz trzech miejsc wyjściowych (P3, P4, P5). Dwa miejsca wprowadzenia zostały oznaczone dwoma i czterema żetonami. Odpalone przejście t przedstawione na rysunku numer 13(b) zużywa jeden żeton z miejsca P1 oraz dwa z miejsca P2. Następnie zgodnie z wagami łuków wejściowych i wyjściowych wytwarzane są trzy, dwa i jeden żeton, odpowiednio w miejscu P3, P4 oraz P5.<sup>84</sup>



**Rysunek 13 Klasyczna sieć Petriego: a) Aktywne przejście t, b) Odpalone przejście t**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Torkey M., Hassanein A.E. (2018). *Orbital Petri Nets...* s. 2.]

Dodawanie większej liczby cech i właściwości miejscom, przejściom oraz żetonom skutkuje powstawaniem większej liczby klas sieci Petriego wysokiego poziomu. Dzięki temu możemy wyróżnić kolorowe (ang. CPN - Coloured Petri Nets) oraz czasowe (ang. TPN - Timed Petri Nets) sieci Petriego. W CPN żetony są przedstawione z dołączoną wartością danych, a każde miejsce reprezentuje zestaw kolorów. Dlatego dla danego miejsca P, wszystkie żetony muszą należeć do kolorów P. Pozwala to na konstruowanie bardziej kompaktowych modeli poprzez współdzielenie podobnych fragmentów. W TPN funkcja czasu jest powiązana z żetonami, a przejścia określają opóźnienia żetonów. Każdy żeton posiada znacznik czasu, który modeluje czas, w którym żeton staje

<sup>84</sup> Torkey M., Hassanein A.E. (2018). *Orbital Petri Nets: a Novel Petri Net Approach*, Big Data Analytics: A Social Network Approach Text Book 1st Edition, s. 2.

się dostępny do konsumpcji. Znacznik czasu wytworzonego żetonu jest równy czasowi odpalenia zwiększonego o opóźnienie czasu odpalenia odpowiedniego przejścia.<sup>85 86</sup>

## 1.4 Zakłócenia w procesach

W literaturze nauk o zarządzaniu i jakości, zakłócenia często określane są jako zagrożenia funkcjonowania systemów logistycznych i definiowane są jako zdarzenia, zjawiska zakłócające realizację procesów. Zakłócenia mogą występować pojedynczo, jak i symultanicznie, co stanowi bardzo duże zagrożenie, gdyż należy uwzględnić potencjalny negatywny efekt synergii kilku zakłóceń występujących jednocześnie.<sup>87 88</sup>

Definicja zakłóceń wywodząca się z anglojęzycznych opracowań mówi nam, że są to zdarzenia losowe, generujące wpływ na funkcjonowanie ogniw organizacji, która przestaje funkcjonować częściowo lub w całości przez losowy okres czasu.<sup>89</sup>

Bardzo podobnie określa termin zakłóceń W. Kramarz, pisząc że są to zdarzenia przewidziane lub nie, naruszające stabilność organizacji lub zaplanowanych procesów.<sup>90</sup>

Natomiast G. Wieteska stwierdza, że zakłóceniami określa się wydarzenia spodziewane lub nie, generujące negatywne i niezaplanowane odchylenie w procesach realizowanych zgodnie z celami organizacji.<sup>91</sup> Natomiast S. Konecka wskazuje że zakłócenia można zdefiniować jako naruszenie biegu spraw lub ustalonego porządku, procesów, utożsamiane z zaburzeniem, chaosem, postoję, dezorientacją, przerwą lub zamieszeniem.<sup>92</sup>

W procesach realizowanych przez organizacje można wskazać różne rodzaje zakłóceń, których występowanie generuje negatywne skutki. Dodatkowo należy przyjąć odpowiednie kryteria podziału zakłóceń, w celu ich odpowiedniej klasyfikacji. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż z punktu widzenia procesów realizowanych w organizacjach istotne są zarówno zakłócenia egzogeniczne

---

<sup>85</sup> Jensen K. (2013) *Coloured Petri Nets: Basic Concepts, Analysis Methods and Practical Use, Volume 1*, Springer Science & Business Media, Berlin, s. 2-10.

<sup>86</sup> Van der Aalst W. (1996). *Petri net based scheduling*, Operations-Research-Spektrum 1;18(4), s. 219-229.

<sup>87</sup> Szymonik A., Bielecki M. (2015). *Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu*, Difin, Warszawa, s. 55.

<sup>88</sup> Zaczyk M. (2019). *Bezpieczeństwo i odporność w łańcuchach dostaw. Kontekst niezawodności*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 30.

<sup>89</sup> Snyder L. V., Atan Z., Peng P., Rong Y., Schmitt A., Sinsosal B. (2016). *OR/MS models for supply chain disruptions: A review*, IIE Transactions, 48(2), s. 89-109.

<sup>90</sup> Kramarz W. (2013). *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw. Odporność sieciowego łańcucha dostaw wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 20.

<sup>91</sup> Wieteska G. (2012). *Rola koncepcji zarządzania ryzykiem i zarządzania ciągłością działania w kształtowaniu adaptacyjnych łańcuchów dostaw*, Logistyka, nr 2/2012, s. 1055.

<sup>92</sup> Konecka S. (2015). *Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 382, s. 66-79.



(zewnętrzne – niezależne od organizacji), jak i endogeniczne (wewnętrzne – na które organizacja ma wpływ i może je kontrolować).<sup>93</sup>

Inna klasyfikacja dzieli zakłócenia na zdarzenia związane z naturalnymi katastrofami, wypadkami wynikającymi z zaniedbania, błędów ludzkich, celowymi atakami (np. sabotaż).<sup>94</sup>

Kolejna klasyfikacja zakłóceń wyodrębnia zakłócenia obejmujące ryzyko operacyjne, zwane również klasycznym, powiązane z niespodziewanymi nieciągłościami w dostawach, niesprawnością maszyn, działalnością człowieka (np. strajki, oszustwa, kradzieże) oraz zakłócenia wynikające z zagrożeń naturalnych (np. terroryzm, powodzie, pożary itp.).<sup>95</sup>

Dodatkową bazą dla rozróżnienia i klasyfikacji występujących zakłóceń jest podejście systemowe, które umożliwia podział według faz:<sup>96</sup>

- wejście,
- wewnątrz systemu, w którym następują procesy transformacji,
- wyjście.

W literaturze przedmiotu wymienia się zakłócenia, które występują w poszczególnych obszarach funkcjonowania procesów. Tabela numer 7 przedstawia przykładowe zakłócenia w procesach realizowanych przez organizację.

**Tabela 7 Przykłady zakłóceń w różnych obszarach występowania**

<b>Obszar występowania</b>	<b>Zakłócenia</b>
<b>Produkcja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak znajomości wszystkich wąskich gardeł w produkcji,</li> <li>• długie drogi przepływu materiałów oraz produktów,</li> <li>• brak nowoczesnych instrumentów planowania oraz sterowania,</li> <li>• brak szybkiego dostępu do danych wydziałów produkcyjnych,</li> <li>• złe zaplanowanie produkcji,</li> <li>• brak elastyczności w procesie produkcyjnym,</li> <li>• awarie maszyn oraz urządzeń,</li> <li>• kwalifikacje oraz doświadczenie pracowników, niedobór pracowników,</li> <li>• niezbilansowanie układu produkcyjnego,</li> <li>• ograniczenia w transformacji produktów oraz niedobory czynników produkcji,</li> <li>• niedotrzymanie czasu realizacji zamówień,</li> <li>• niedostosowanie warunków realizacji zamówienia do możliwości produkcyjnych,</li> <li>• spadek liczby zamówień oraz wada w realizacji zamówienia.</li> <li>• brak znajomości nisz rynkowych,</li> <li>• problem ze zidentyfikowaniem kluczowych klientów lub grup nabywców,</li> <li>• nietrafne przewidywanie potrzeb klienta,</li> <li>• nieodpowiedni poziom świadczonych usług,</li> <li>• błąd w oszacowaniu opłacalności klienta,</li> <li>• błąd wyboru strategii zarządzania kanałami dystrybucji,</li> <li>• brak równowagi między oczekiwaniami klientów a możliwościami wszystkich ogniw łańcucha dostaw,</li> <li>• zmienność popytu, niezrozumienie potrzeb rynku oraz brak integracji z klientami.</li> </ul>

<sup>93</sup> Gaschi-Uciecha A. (2015). *Zakłócenia w procesach logistycznych przedsiębiorstw produkcyjnych – badania literaturowe*, Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Politechnika Śląska, Gliwice, s. 135.

<sup>94</sup> Bukowski L. (2016). *Zapewnienie ciągłości dostaw w zmiennym i niepewnym otoczeniu*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza, s. 138.

<sup>95</sup> Konecka S. (2015). *Determinanty ryzyka zakłóceń, ...*, op.cit, s. 66-79.

<sup>96</sup> Kramarz M., Kmiecik M. (2017). *Pomiar zakłóceń w wybranym węźle sieci dystrybucji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie, Nr 26, s. 179.

	<b>Transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak odpowiednich środków transportu,</li> <li>• uszkodzenia podczas transportu,</li> <li>• przestoje z powodu oczekiwania na środek transportu,</li> <li>• brak systemu organizacji przewozów wewnątrzzakładowych,</li> <li>• awarie samochodów,</li> <li>• czas pracy kierowców,</li> <li>• kwalifikacje oraz doświadczenie kierowców,</li> <li>• niedobór kierowców,</li> <li>• wypadki,</li> <li>• brak dostępnych kierowców.</li> </ul>
	<b>Zaopatrzenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• błędna ocena jakości materiałów.</li> <li>• błąd oceny dostawców,</li> <li>• błędny wybór dostawców,</li> <li>• opóźnienia w terminach realizacji dostaw,</li> <li>• niedotrzymanie warunków umów przez przewoźników, operatorów logistycznych itp.,</li> <li>• brak ścisłej współpracy z dostawcami,</li> <li>• brak ogólnej oceny wszystkich podstawowych dostawców,</li> <li>• zmienność cen materiałów,</li> <li>• niedotrzymanie przez dostawców norm technicznych,</li> <li>• terminowość dostaw,</li> <li>• zmiany warunków dostaw,</li> <li>• stosunki z kontrahentami,</li> <li>• nieodpowiednie dostawy materiałów pod względem ilości, jakości, czasu, miejsca oraz kosztów,</li> <li>• problemy z przepływem informacji,</li> <li>• kwalifikacje oraz doświadczenie pracowników,</li> <li>• błędy pracowników biurowych,</li> <li>• zły system informatyczny,</li> <li>• niedobór pracowników.</li> </ul>
	<b>Magazynowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak podziału magazynu na materiały szybkiej oraz wolnej rotacji,</li> <li>• nieodpowiednie zarządzanie gospodarką materiałową,</li> <li>• brak odpowiedniego oznakowania pól znakowania,</li> <li>• brak klasyfikacji materiałów,</li> <li>• brak szczegółowych danych odnośnie do poszczególnych danych,</li> <li>• występowanie braków materiałowych,</li> <li>• system kontroli jakości materiałów,</li> <li>• posiadanie zapasów zbędnych,</li> <li>• uszkodzenia podczas magazynowania,</li> <li>• wady ukryte materiałów,</li> <li>• kwalifikacje oraz doświadczenie pracowników,</li> <li>• niedobór pracowników.</li> </ul>
	<b>Dystrybucja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak lub niewystarczający przepływ informacji o popycie z punktów sprzedaży i od kluczowych klientów,</li> <li>• nieodpowiednie metody prognozowania,</li> <li>• siły konkurencyjne na rynku,</li> <li>• siła oddziaływania środków promocji oraz reklamy,</li> <li>• potencjał rynku,</li> <li>• inflacja,</li> <li>• substytucja produktów,</li> <li>• zmienność regulacji prawnych,</li> <li>• struktura i siła odbiorców,</li> <li>• kwalifikacje i doświadczenie pracowników,</li> <li>• niedobór pracowników,</li> <li>• niedotrzymanie czasu realizacji zamówień,</li> <li>• stosunki z kontrahentami,</li> <li>• nietrafienie w gusta pracowników,</li> <li>• spadek liczby zamówień.</li> </ul>
<b>Procesy Wspomagające</b>	Zabezpieczanie i rozwój kwalifikacji personelu dotyczących kompetencji w projektowaniu i realizacji procesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• złe zaplanowanie realizacji procesu.</li> </ul>
	Zabezpieczanie jakości procesów świadczenia usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieodpowiedni poziom świadczonych usług.</li> </ul>

Zabezpieczenie zdolności oraz potencjałów tworzenia wartości dodanej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak innowacyjnych rozwiązań,</li> <li>• brak wcielania strategii, planów w życie,</li> <li>• ograniczanie się do głoszenia sloganów – brak realizacji,</li> <li>• siła oddziaływania promocji i reklamy.</li> </ul>
Rozwój technologii informacyjnej i informatycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak lub niewystarczający przepływ informacji o popycie z punktów sprzedaży i od kluczowych klientów,</li> <li>• nieodpowiednie metody prognozowania popytu, problemy dotyczące przepływu informacji.</li> </ul>
Kształtowanie oraz utrzymywanie stosunków oraz relacji z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak równowagi między oczekiwaniami klientów a możliwościami wszystkich ogniw łańcucha dostaw, niezrozumienie potrzeb rynku,</li> <li>• brak integracji z klientami,</li> <li>• zmienność popytu, stosunki z kontrahentami,</li> <li>• siły konkurencyjne na rynku,</li> <li>• potencjał rynku.</li> </ul>
Zabezpieczenie sprzedaży oraz realizacji obrotów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• błędy w planowaniu zapotrzebowania materiałowego,</li> <li>• posiadanie zapasów zbędnych.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Gaschi-Uciecha A. (2015). *Zakłócenia w procesach...* s. 136-139.]

Możliwe występujące zakłócenia w procesach, wymienione w tabeli numer 7 nie są zamkniętą listą, jednakże prezentuje wstępny możliwy obraz skali problemów, jakim jest potrzeba zarządzania zakłóceniami w procesach realizowanych przez organizacje.

Zakłócenia występują z różnym prawdopodobieństwem, w różnych organizacjach oraz generują inne potencjalne skutki. Oznacza to że, identyfikacja potencjalnych czynników zakłóceń musi być rozpatrywana indywidualnie w badanych organizacjach.<sup>97</sup>

Tabela numer 8 przedstawia skutki występowania zakłóceń zaczerpnięte z literatury.

**Tabela 8 Skutki występowania zakłóceń**

<b>Autor</b>	<b>Ivanov/Sokolov (2010)</b>	<b>Gaonkar/Viswanadham (2004)</b>	<b>Kramarz (2013)</b>
<b>Skutki występowania zakłóceń</b>	Sytuacja: -krytyczna, -niebezpieczna, -zakłócenia planu, -katastrofalna.	Występowanie: -odchyleń, -zakłóceń, -katastrofy.	Skutki: -nieistotne, -małe, -średnie, -poważne, -katastrofalne.

Źródło: [Zaczyk M. (2019). *Bezpieczeństwo...* s. 34]

<sup>97</sup> Kulińska E. (2010). *Narzędzia analizy ryzyka w procesach logistycznych*, Logistyka, nr 6/2010, Poznań, s. 1784-1788.

Problemem prawidłowej analizy zakłóceń jest jej wieloetapowy charakter obejmujący identyfikację:<sup>98</sup>

- miejsca występowania czynnika zakłócającego – stanowisko pracy, linia produkcyjna, dostawca, itp.,
- zakłóceń – trudność w funkcjonowaniu procesu:
  - brak pracowników,
  - brak wyposażenia,
  - awaria,
  - brak materiałów,
  - brak informacji,
- elementów które są źródłem zakłóceń – maszyna, pracownik, środek transportu itp.,
- odchyłeń – jako skutków zakłóceń,
- strat związanych z występowaniem odchyłeń – wydłużenie cyklu, nadmierne zapasy itp.

Czynniki zakłócające oddziałujące na procesy to wszelkie nieoczekiwane zdarzenia mające destrukcyjny wpływ na ich realizację. Wywołują one zmianę stanu równowagi lub całkowicie zmieniają cel realizacji.

Analiza literatury w zakresie skutków występowania zakłóceń w procesach podczas funkcjonowania organizacji, sugeruje konieczność przyjęcia pewnego kryterium w celu dokonania klasyfikacji zakłóceń ze względu na skutki ich występowania i przyjęcia odpowiedniej strategii ich eliminowania, ograniczenia lub wygładzenia ich skutków w praktycznej działalności. Strategia ta musi być dostosowywana do charakterystyki rozpatrywanej organizacji, jej oddziaływania na zakłócenia, czy też jej elastyczności.<sup>99</sup>

## 1.5 Doskonalenie procesów

Wdrażając w organizacji podejście procesowe, należy mieć na względzie doskonalenie procesów, które jest jednym z jego kluczowych elementów. W ciągle zmieniających się warunkach funkcjonowania organizacji, doskonalenie procesów staje się wyzwaniem dla wszystkich jej elementów. Potrzebę doskonalenia wywołuje presja ciągłego podnoszenia jakości oraz nieustannej konkurencji kosztowej. Doskonalenie procesów omawiane jest w wielu metodach i koncepcjach zarządzania, takich jak zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, szerokokorozumianej logistyce oraz w filozofii Kaizen. Można podzielić doskonalenie na trzy podstawowe etapy: zasygnalizowanie potrzeby, ukierunkowanie na doskonalenie działań oraz studium samodoskonalenia. Doskonalenie procesów zorientowane jest na ciągłą, systematyczną poprawę w ramach działalności organizacji oraz na osiągnięcie kluczowych celów strategicznych. Do realizacji doskonalenia powinni zostać

---

<sup>98</sup> Kramarz W. (2011). *Identyfikacja zakłóceń w przepływach materiałowych*, Logistyka, nr 4/2011, Poznań, s. 454.

<sup>99</sup> Zaczyk M. (2019). *Bezpieczeństwo, ...*, op.cit, s. 35.

zaangażowani wszyscy zatrudnieni w organizacji, zaczynając od głównego kierownictwa, przez kierowników niższych szczebli zarządzania, a na pracownikach wykonawczych kończąc. W działalności organizacji podejmowanie prób doskonalenia procesów niesie za sobą różnego rodzaju konsekwencje. W podstawowych założeniach ma się przyczyniać do wzrostu sprawności i poprawie efektywności całej organizacji. Jednakże literatura przedstawia wiele organizacji, które uzyskały zakładane pozytywne, jak i niezakładane negatywne skutki doskonalenia procesów. Konsekwencje doskonalenia procesów rozpatrywane są w różnych przekrojach oraz na różnych płaszczyznach, które wpływają na powstawanie wielu skutków organizacyjnych i ekonomicznych.<sup>100 101</sup>

Doskonalenie procesów ma bezpośredni wpływ na ustalanie przez organizację coraz wyższych i ambitniejszych celów. Określanie celów w systemie zarządzania jest obowiązkiem właścicieli organizacji i powinny one również wynikać z permanentnie prowadzonych analiz procesów. Analiza procesu to przede wszystkim:<sup>102</sup>

- ocena zdolności dostosowania się do zmian w otoczeniu procesu,
- ocena realizacji odpowiedzialności i uprawnień,
- ocena efektywności i skuteczności realizacji przyjętego dla procesu celu,
- ocena skuteczności przepływu informacji w procesie,
- ocena skuteczności spełnienia oczekiwań i wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych procesu,
- ocena przepływów i czasu realizacji,
- ocena efektywności wykorzystania zapasów i środków,
- ocena kosztów przebiegu procesu, w tym kosztów jakości.

Idea ciągłego doskonalenia procesów mówi że większość członków organizacji powinno na każdym swoim kroku odkrywać możliwości poprawy kluczowych procesów. Codziennie powinni wymyślać i wdrażać rozwiązania zwiększające jakość produktów, działań oraz produktywność. W rezultacie doskonalenie procesów ma spowodować obniżenie kosztów działań, polepszenie produktywności i jakości oraz ma przyczyniać się do poprawy efektywności całej organizacji.<sup>103 104</sup>

---

<sup>100</sup> Gaitanides M. (2012). *Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Program des Managements von Geschäftsprozessen*, Verlag Franz Vahlen, München, s.193.

<sup>101</sup> Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, [w.] Nowosielski S.: *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 153-154.

<sup>102</sup> Kowalczyk J. (2009). *Zarządzanie organizacją turystyczną*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 14.

<sup>103</sup> Grajewski P. (2007). *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 104.

<sup>104</sup> Davenport T.H. (1993). *Reed radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM*, *Planing Review*, May/June, vol. 21, no. 3, s. 7.

W dłuższej perspektywie rezygnacja organizacji z operacji związanych z doskonaleniem procesów i funkcjonowanie w oparciu o wcześniej wypracowane modele i wzorce, może przyczynić się do powstawania niebezpiecznych dysfunkcji w całym systemie zarządzania.<sup>105</sup>

Można wyróżnić dwa główne kryteria doskonalenia procesów w organizacjach:<sup>106</sup>

1. Kryterium ciągłości doskonalenia procesów, które pozwala wyróżnić dwie metody:
  - a. Skokowe doskonalenie procesów, czyli radykalne. Oznacza gruntowne odnawianie procesów gospodarczych w określonych odstępach czasu. Może być realizowane poprzez przeprojektowanie starych funkcjonujących procesów, tworzenie od podstaw nowych lub zastosowanie outsourcingu procesów.
  - b. Ciągłe doskonalenie procesów, czyli ewolucyjne. Zakłada ciągłe oraz systematyczne usprawnianie istniejących już procesów w organizacji.
2. Kryterium poziomów doskonalenia procesów, które należy podzielić na dwa podkryteria:
  - a. Kryterium powiązania strategii rozwoju organizacji z doskonaleniem procesów.
  - b. Kryterium kompleksowości zakresu doskonalenia.

Wyróżnione obie metody kryterium ciągłego doskonalenia procesów nieustannie się uzupełniają. W drodze radykalnego sposobu doskonalenia, uzyskane zmiany w procesach są stabilizowane poprzez ciągłe ewolucyjne doskonalenie. Głównym kryterium pozwalającym wybrać metodę stosowania doskonalenia w organizacji jest stwierdzenie: jeżeli doskonalenie realizowanego procesu nie przynosi zamierzonego efektu w postaci oczekiwanych wartości danego procesu, należy zastosować podejście radykalne. Najczęściej stosowaną metodą radykalną jest reengineering. Metodę zaleca stosować się w sytuacjach, gdy w organizacji zmiany mają miejsce w celach strategicznych lub zachodzą istotne zmiany w jej otoczeniu. Cechuje się gwałtownością zmian. Reengineering prowadzi do szybkiego wspierania i znajdowania koncepcji zmian, oferuje również wiele innowacyjnych rozwiązań.<sup>107</sup>

Jako główne cechy reengineeringu należy wymienić:<sup>108</sup>

- nowoczesne technologie informatyczne,
- zachowanie naturalnego porządku pracy,
- nie realizacja a efekty są podstawą wynagrodzenia,
- wyeliminowanie industrialnego modelu pracy,
- ograniczenie do minimum kontaktów zewnętrznych,
- dyrektorzy zostają liderami,
- zmianie ulegają role poszczególnych osób w organizacji,
- dążenie do uproszczenia procesów realizowanych przez organizację,

---

<sup>105</sup> Cyfert Sz. (2007). *Ograniczenia metod doskonalenia procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach*, [w.] Potocki A.: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 22.

<sup>106</sup> Cyfert Sz. (2006). *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Poznań, s. 37-38.

<sup>107</sup> Nowosielski S. (red.), (2008). *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 77-79.

<sup>108</sup> Grudziwski W.M. (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 61-63.

- minimalizacja czynności nieprzynoszących wartości z punktu widzenia klienta,
- zmiana roli menadżerów,
- zmiana charakteru przygotowania zadaniowego,
- łączenie w jedno wielu stanowisk pracy,
- stosowanie outsourcingu,
- spłaszczanie struktury organizacyjnej,
- zapewnienie poszczególnym jednostkom autonomii dzięki technologii informatycznej, która łączy zalety centralizacji i decentralizacji,
- decentralizacja władzy,
- zmiana charakteru pracy,
- wprowadzenie wielowymiarowości procesów,
- zmiana kryteriów awansu,
- działy funkcjonalne muszą ustępować miejsca działom procesowym.

Natomiast wśród metody ewolucyjnego doskonalenia procesów najbardziej znana i najczęściej stosowana jest filozofia Kaizen. Filozofia symbolizuje systematyczną oraz ciągłą poprawę przebiegu procesu. Ukierunkowana jest na rozwiązywanie bieżących problemów oraz na poszukiwanie najsłabszych ogniw, które obniżają efektywność i skuteczność realizowanych procesów. Jest również narzędziem zwiększającym produktywność i konkurencyjność organizacji poprzez usprawnienie procesów małymi krokami.<sup>109 110</sup>

Stałe usprawnienia oraz udoskonalanie procesów w ramach filozofii obejmuje:<sup>111</sup>

- kompleksową eksploatację,
- orientację na klienta,
- funkcjonowanie bez usterek,
- rozwój nowych wyrobów,
- kompleksowe sterowanie jakością,
- automatyzację i robotykę,
- współdziałanie kierowników z pracownikami niższego szczebla,
- system składania wniosków,
- dostawy w ściśle określonym czasie,
- dyscyplinę w miejscu funkcjonowania procesów,
- aktywność małych grup,
- poprawę jakości i produktywności.

---

<sup>109</sup> Kisielnicki J. (2008). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 200.

<sup>110</sup> Kalinowski T.B. (2010). *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 107.

<sup>111</sup> Skrzypek E. (2000). *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 46-47.

Aby móc skutecznie wdrażać filozofię Kaizen w organizacji, należy w sposób uporządkowany stosować następujące systemy:<sup>112</sup>

- Total Quality Management / Total Quality Control – Zarządzanie przez jakość / Kompleksowe sterowanie jakością,
- Just in Time – dostawy na czas w odpowiednim czasie i jakości,
- Total Productive Maintenance – metodologia prawidłowego utrzymania maszyn,
- Policy Deployment – systematyczny proces planowania i osiągnięcia długoterminowych celów,
- System Sugestii,
- Praca w małych grupach,
- Jakość, Koszt, Dostawa.

Kryterium poziomów doskonalenia procesów pozwala na wyróżnienie dodatkowych dwóch podkryteriów. W kontekście kryterium powiązania strategii rozwoju organizacji z doskonaleniem procesów możemy wymienić: operacyjne doskonalenie procesów oraz strategiczne. Operacyjne doskonalenie związane jest z bardzo silnym dowartościowaniem znaczenia pojedynczego celu organizacji. Dodatkowo może dążyć do odwikłania jednej konkretnej dysfunkcji systemu zarządzania. Natomiast w wyniku strategicznego doskonalenia następuje dostosowanie procesów do modelu biznesowego organizacji, który oparty jest na określonej strategii rozwoju.<sup>113</sup>

Kryterium kompleksowości zakresu doskonalenia określa czy działania związane z poprawą powinny zostać ograniczone do pojedynczego procesu, czy powinny zostać zorientowane na wszystkie procesy realizowane w organizacji. Decydując o sposobie i zakresie doskonalenia należy określić prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych zmian w realizacji innych procesów, które najczęściej prowadzą do pogorszenia efektywności funkcjonowania organizacji. Doskonalenie architektury procesów zazwyczaj jest realizowane na późnych etapach tego procesu. Polega na realizowaniu działań kompleksowych związanych z podnoszeniem efektywności wszystkich realizowanych procesów. Natomiast czynności związane z pojedynczym doskonaleniem ukierunkowane są na eliminację wad pojawiających się w początkowej fazie doskonalenia procesów.<sup>114</sup>

Doskonalenie procesów jest więc istotnym elementem zarządzania procesowego. Miejsce doskonalenia procesów w systemie zarządzania procesami przedstawia rysunek numer 14.

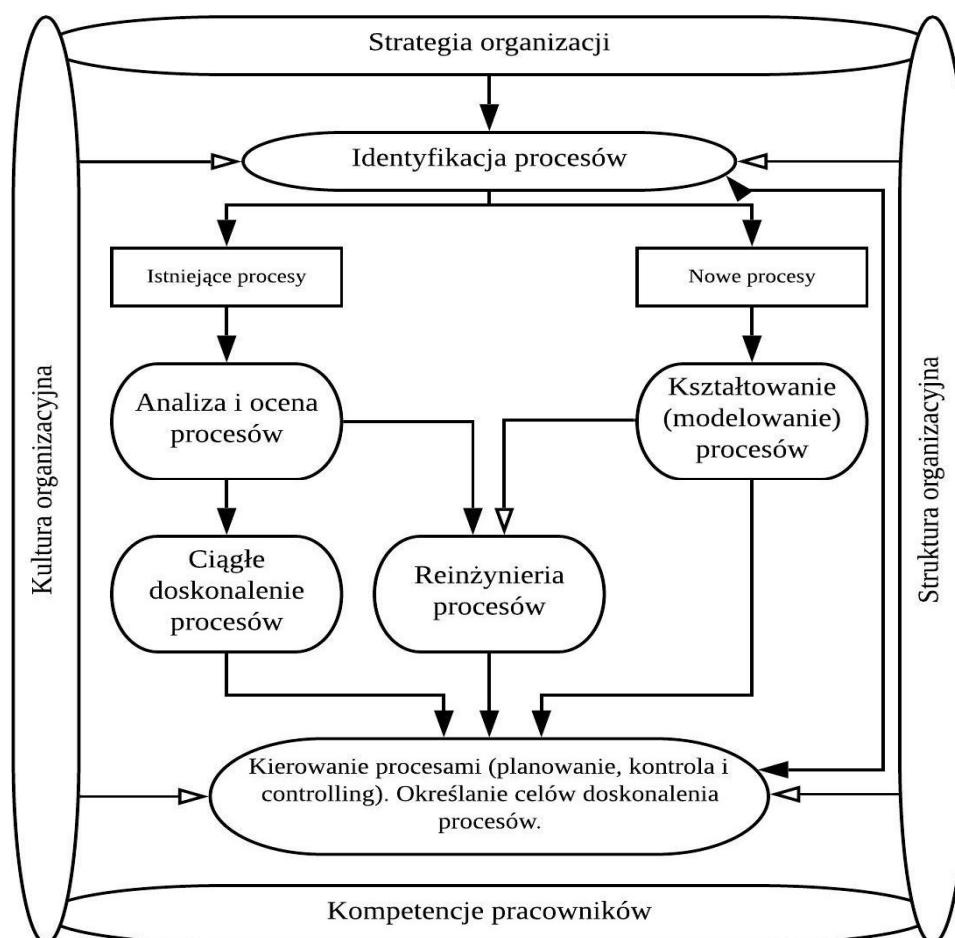
---

<sup>112</sup> Łuczak J. (2007). *Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań, s. 376-378.

<sup>113</sup> Cyfert Sz. (2006). *Strategiczne doskonalenie*, ... , op.cit, s. 41.

<sup>114</sup> Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje ciągłego*, ... , op.cit, s. 155.





**Rysunek 14 Miejsce doskonalenia procesów w systemie zarządzania procesami**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Nowosielski S. (2014). *Ciągłe doskonalenie procesów...* s. 308.]

Doskonalenie procesów opiera się w szczególności na sekwencji etapów, które można nazwać i przedstawić, a które dotyczą pomiaru, analiz i poprawiania badanych procesów. Podczas doskonalenia, które jest częścią zarządzania procesami, bardzo ważne jest podejście całościowe. Oznacza to, że chcąc skutecznie doskonaląc procesy, należy badaną organizację rozpatrywać na trzech poziomach: całej organizacji, realizowanych procesów oraz istniejących stanowisk.<sup>115</sup>

#### *Ekonomiczne skutki doskonalenia procesów*

Organizacja doskonaląca swoje procesy musi opierać się na informacjach dotyczących zaangażowania poszczególnych zasobów, wykorzystywanych w realizacji procesu. Organizacja w ten sposób pozyskuje wiedzę na temat poniesionych kosztów podczas cyklu wdrażania poszczególnych procesów oraz zużycia wykorzystywanych zasobów. Aby mogła być możliwa

<sup>115</sup> Brache A.P., Rummler G.A. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*, Wydawnictwo PWE, , Warszawa, s. 46.

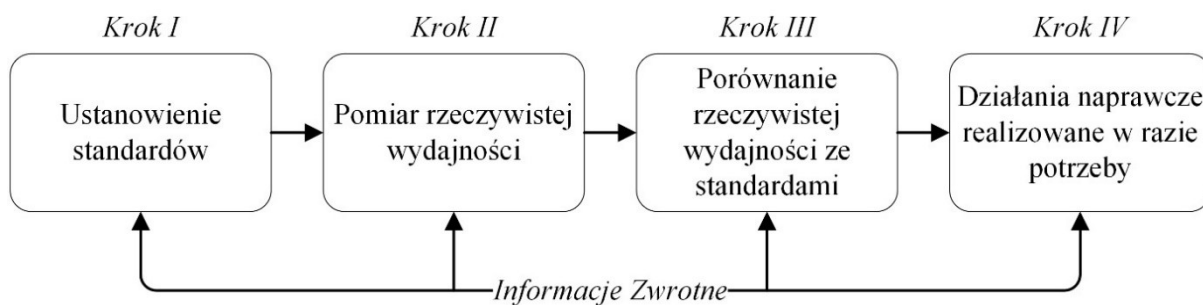
identyfikacja kosztów realizowanych działań, należy stosować procesowy rachunek kosztów. Zastosowanie tej metody daje pracownikom możliwość sterowania w organizacji procesami przebiegającymi. Dodatkowo, metoda stosowana podczas doskonalenia procesów, tworzy bazę informacyjną dla redukcji i racjonalizacji kosztów procesów. Następnym wykorzystywanej metody jest pogłębienie badań analitycznych oceny opłacalności świadczonej usługi lub wytwarzanego wyrobu. Również pogłębione zostają badania przebiegu procesów z nastawieniem na pełną optymalizację. Menadżerowie organizacji dzięki realizowanemu doskonaleniu procesów zmuszani są do analizy i określenia miejsca w którym kreowana jest wartość dodana. W trakcie doskonalenia równie często wprowadza się w organizacji controlling procesów oraz budżetowanie kosztów działań.<sup>116 117</sup>

Controlling w organizacji jest systemem zarządzania, wspierającym sterowanie przebiegiem realizowanych wewnątrz niej procesów gospodarczych. Wspiera również koordynowanie różnych obszarów działalności z punktu widzenia organizacji, jako całości do osiągnięcia wcześniej założonych celów.<sup>118</sup>

Obszary funkcjonowania controllingu:<sup>119</sup>

- controlling procesu,
- controlling strategiczny,
- controlling wyniku,
- controlling operacyjny,
- controlling jakości.

Czynności realizowane podczas controllingu w organizacjach przedstawia rysunek numer 15.



**Rysunek 15 Czynności realizowane podczas controllingu w organizacjach**

Źródło: Opracowanie własne

<sup>116</sup> Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje*, ... , op.cit, s. 159-160.

<sup>117</sup> Witt J., Witt T. (2010). *Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*, Winnuehle Verlag, Hamburg, s. 111.

<sup>118</sup> Koontz H., Weihrich H. (2009). *Essentials of Management, An International Perspective, Eight Edition*, Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi, s. 376.

<sup>119</sup> Niedbała B. (2008). *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekt*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków, s. 55-56.

Najczęściej występującym skutkiem doskonalenia jest koncentrowanie uwagi organizacji na problemach występujących „na styku” poszczególnych czynności wchodzących w budowę procesu, jak i również na problemach między procesami, które przekraczają granice działów funkcjonalnych. Najistotniejsze stają się umiejętności likwidacji, rozpoznania, niwelowania lub wyszukiwania tzw. wąskich gardeł. Do inicjowania i wprowadzania zmian w organizacji wskazane jest stosowanie controllingu w obszarze doskonalenia procesów. Pozwala on na wybór między ewolucyjnym a radykalnym sposobem wprowadzania zmian. Ustalane są normy odniesienia oraz dokonywane są pomiary poszczególnych wyników i porównywane z założeniami. Sporządzane są również raporty okresowe z przebiegu realizowanych procesów.<sup>120 121</sup>

Doskonalenie procesów opiera się na ocenach określonych za pomocą odpowiednio dobranych mierników. Skutkuje to opracowaniem spójnego wewnętrznego systemu kontroli procesów za pomocą wiarygodnych i adekwatnych miar. Literatura przedmiotu wskazuje że w praktyce organizacji nie jest to zadanie proste. Bardzo często dobierane są nieodpowiednie wskaźniki oceny, szczególnie uwydatniające się przy pomiarze zadowolenia i oczekiwań klienta wewnętrznego. Menadżerom brakuje umiejętności określania celów procesów, co wiąże się z błędnym dopasowaniem mierników oceny. Zagregowany wynik działalności przedsiębiorstwa czyli zysk lub udział w rynku jest najczęściej stosowanym miernikiem wśród organizacji. W organizacjach brakuje wykorzystania mierników cząstkowych, które określałyby efektywność samych procesów.<sup>122</sup>

#### *Organizacyjne skutki doskonalenia procesów*

Wyniki doskonalenia procesów w organizacji występują w relacji do określonych celów strategicznych. Zależne są od stosowanych technik i narzędzi doskonalenia, spełnionych warunków wstępnych oraz od wymogów przyjętej procedury. Pierwszym warunkiem jaki musi spełnić organizacja jest pełna identyfikacja procesów, a w szczególności określenie dostawców i odbiorców. Proces doskonalenia, jak i zarządzania procesami wymaga pełnego zmapowania procesów.<sup>123</sup>

Mapowanie procesów wykorzystywane jest do usprawnienia procesów oraz jest narzędziem obrazującym pełen przebieg procesów realizowanych wewnątrz organizacji. Umożliwia zlokalizowanie nieciągłości, wąskich gardeł oraz analizę realizacji procesów z punktu widzenia określonego celu. Zostają również wprowadzana relacje dostawca-odbiorca wewnątrz organizacji.

---

<sup>120</sup> Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje ciągłego*, ... , op.cit, s. 160.

<sup>121</sup> Jochem R., Geers D. (2010). *Prozessgestaltung mit Business Process Reengineering*, [w.] Jochem R., Mertins K., Knothe T.: *Prozessmanagement. Strategien, Methoden, Umsetzung*, Wydawnictwo Symposium, Düsseldorf, s. 81.

<sup>122</sup> Szczepańska K. (2008). *Praktyka podejścia procesowego*, Problemy Jakości, 8/2008, s. 10.

<sup>123</sup> Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje ciągłego*, ... , op.cit, s. 156.

Poznanie ich wyjaśnia warunki przepływów fizycznych, informacyjnych oraz umożliwia odpowiednią organizację pracy.<sup>124 125</sup>

Czynnikami wpływającymi na doskonalenie procesów są informacje napływające od klientów, przeglądy wewnętrzne oraz wnioski generowane z doświadczenia organizacji. Zatrudnieni nie koncentrują swojej uwagi na działach czy funkcjach, a na świadczonej usłudze lub wytwarzanych produktach. Skutkuje to spojrzeniem całościowym na organizację. Menadżerowie nabywają umiejętności różnicowania oraz klasyfikacji procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Daje to możliwość nadawania znaczenia procesom z punktu widzenia zróżnicowanych efektów oraz z wpływu na efektywność organizacji. Istotne jest również wdrożenie umiejętności skupiania uwagi na najistotniejszych procesach z punktu widzenia strategicznego oraz wnoszonej wartości dla klienta. Doskonalenie procesów wymaga również zmiany w odpowiedzialności, zakresie obowiązków oraz uprawnieniach poszczególnych pracowników wykonawczych. Wprowadzany jest empowerment rozszerzający odpowiedzialność i obowiązki, oraz angażujący pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji. Doskonalenie ukierunkowane jest na łączenie zadań, umożliwiające uproszczenie procesów. Połączeniu ulegają wcześniej odrębne zadania i zostają przypisane jednemu pracownikowi. Ogranicza to działania koordynacyjne oraz daje oszczędność czasu realizacji działań. Dzięki temu mamy do czynienia z profesjonalizacją pracowników, którzy są rozliczani z efektywności swojej pracy, a nie z stażu pracy. Zarządzający zyskują wpływ na pracowników o tej samej specjalizacji, którzy są rozproszeni między podprocesami i procesami w całym przedsiębiorstwie. Z czasem mogą zacząć występować centra kompetencji, których rolą jest podnoszenie poziomu kompetencji pracowników przyporządkowanych do różnorodnych procesów zlokalizowanych w różnych działach organizacji. Miejscem wymiany informacji najczęściej staje się sieć informatyczna a centra przyjmują charakter wirtualny. Równie często zdarzają się przypadki zmian o charakterze radykalnym, w których realizowane są transformacje struktury organizacyjnej. Ukierunkowują one dostosowywanie potrzeb dla efektywnego i sprawnego przebiegu procesu wewnątrz danej organizacji.<sup>126 127</sup>

Przekształcenie struktury organizacyjnej może przebiegać przez trzy różne stadia, począwszy od uwzględnienia logiki procesów w organizacji opartej na funkcjach, przez organizację macierzową, aż po pełną strukturę procesową. Zmierzają one do usprawnienia przepływów informacji o procesie oraz minimalizują liczbę szczebli hierarchicznych. Wprowadzenie struktury procesowej

---

<sup>124</sup> Sanders D., Ross B., Coleman J. (1999). *The process map*, Quality Engineering, vol. 11 no. 4, New York, s. 555-561.

<sup>125</sup> Szymonik A. (2011). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część II*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 154.

<sup>126</sup> Conger J.A., Kanungo R.N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, Academy of Management Review, vol. 13 no. 3, s. 471-482.

<sup>127</sup> Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje ciągłego, ...*, op.cit, s. 156-158.

lub macierzowej wiąże się z narażeniem organizacji na powstające problemy wewnętrzne. Najistotniejszym jest koegzystencja dwóch kierowników, gdzie jeden jest odpowiedzialny za dział procesowy, a drugi za dział funkcjonalny. Jednakowe kompetencje kierownika linii i właściciela procesów mają charakter konfliktogenny. Pojawiać się mogą również konflikty celów podczas realizacji zadań w procesach. Szczególnie w sytuacjach, w których zasoby wykorzystywane w procesach nie są kontrolowane przez właściciela procesu, a przez kierownika obszarów funkcjonalnych. Aby wyeliminować pojawiające się słabości należy linię procesową lub specjalistyczną określić jako dominującą w całym procesie. Jednakże może to generować kolejne powstające problemy wewnątrz podwładnych, którzy zazwyczaj przyzwyczajeni są do trwałej i jasnej hierarchii. Bardzo często są to przekonania i przyzwyczajenia bardzo głęboko zakorzenione, trudne do modyfikacji.<sup>128 129</sup>

Wszyscy zatrudnieni podczas przekształceń organizacyjnych uczestniczą w procesie zarządzania. Umiejętności elastycznego i szybkiego reagowania nabywają wykonawcy zadań, a przełożeni przyjmują całościowy punkt widzenia. Wymaga to szerokorozumianej zespołowości na wszystkich poziomach zarządzania. Konsekwencją jest konfiguracja organizacji pracy, która dostosowuje się do pracy zespołowej. Wielu podwładnych o dużej samodzielności zadań podlega jednemu przełożonemu, co świadczy o spłaszczeniu całej struktury organizacyjnej.<sup>130</sup>

*Podsumowując można stwierdzić, że rozwój podejścia zorientowanego na procesy umiejscawia się w sferze współczesnych nurtów zarządzania rozpowszechniających ukierunkowanie na klienta, decentralizację oraz reorientację struktury organizacyjnej z horyzontalnej na wertykalną. Przyczynia się to do wzrostu skuteczności działania organizacji w ciągle zmieniających się warunkach funkcjonowania. Proces, będący zbiorem pewnych czynności powiązanych ze sobą relacjami przestrzennymi i czasowymi oraz zależnościami technologicznymi, posiada strukturę częściowo uporządkowaną i pozwalającą określić pośrednie i bezpośrednie powiązania transferowe, realizowane w celu uzyskania spodziewanego wyniku. W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych klasyfikacji oraz kryteriów podziału procesów. Modelowanie procesów realizowane jest poprzez wykorzystanie narzędzi opartych w głównej mierze na technikach informatycznych. W procesach realizowanych przez organizacje można wskazać różne rodzaje zakłóceń, których występowanie generuje negatywne skutki. Dodatkowo należy przyjąć odpowiednie kryteria podziału zakłóceń, w celu ich odpowiedniej klasyfikacji. Wdrażając w organizacji podejście procesowe, należy mieć również na względzie doskonalenie procesów, które jest jednym z jego kluczowych elementów. W ciągle zmieniających się warunkach funkcjonowania organizacji, doskonalenie procesów staje*

---

<sup>128</sup> Brilman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 292-294.

<sup>129</sup> Kerzner H. (2005). *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 89.

<sup>130</sup> Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 153.

*się wyzwaniem dla wszystkich jej elementów. Kluczowym warunkiem sprawnego, efektywnego i skutecznego wykonywania poszczególnych czynności staje się współpraca wszystkich osób przewidzianych do realizacji danego procesu. Szczególną rolę odgrywa otwartość na poglądy innych oraz niezakłócony przepływ informacji.*

## 2. System penitencjarny w Polsce

Więzienie i kara pozbawienia wolności od starożytności towarzyszą społeczeństwu. Mimo pojawiającej się krytyki całego systemu penitencjarnego, ludzkość nie wymyśliła niczego zastępczego. Kary alternatywne w postaci grzywny lub pewnego ograniczenia wolności mogą mieć zastosowanie jedynie wobec pewnej liczby przestępców. Dzieje się to dzięki zakorzenionej tradycji kodyfikacji karnych oraz wymiaru sprawiedliwości, który nastawiony jest przede wszystkim na orzekanie kar pozbawienia wolności. Dodatkowo rzeczywistość społeczna, kreująca niebezpiecznych i poważnych przestępców, wobec których kary alternatywne nie mogą zostać wymierzone. Taka sytuacja występuje w wielu krajach wysokorozwiniętych, aspirujących do miana państw o wysokiej kulturze prawnej. Więzienie jest instytucją wieloaspektową i skomplikowaną. Jego sprawne funkcjonowanie jest jednym z najważniejszych elementów polityki kryminalnej danego kraju. Izolacja społeczna nie jest najważniejszym zadaniem, ale troska o zmianę zachowania prospołecznego oraz zniechęcenie przestępców do kontynuowania działalności przestępczej. Więzienie za główne zadanie ma resocjalizację skazanego, aby zapobiegać recydywie przestępczej.<sup>131</sup>

Resocjalizacja jest przejawem rozwoju myśli pedagogicznej, postępu psychologii, kryminalistyki i prawa. Jest odmianą procesu wychowawczego, który ma za zadanie przekształcenie jednostki działającej nie prawidłowo, aby przystosować ją do życia w społeczeństwie. Polega przede wszystkim na dotarciu w wadliwej jednostce do umiejętności i zdolności realizacji własnych potrzeb, do pełnienia określonej roli w społeczeństwie i spełniania powierzonych jej oczekiwań.<sup>132 133</sup>

W jednostkach penitencjarnych realizuje się zasady wychowania resocjalizującego oraz dąży się do pełnego i wartościowego życia w społeczeństwie. Obecnie pojawia się coraz więcej pytań i wątpliwości związanych z sensem resocjalizacji. Występujące obiekcje wymagają poszukiwania nowych metod zarządzania oraz zmiany modelu funkcjonowania systemu penitencjarnego. Społeczeństwo wymaga od służb publicznych odpowiedzialności, skuteczności, kompetencji oraz sprawnego wykonywania powierzonych im zadań określonych w odpowiednich regulacjach prawnych.<sup>134</sup>

Pozbawienie wolności wykonywane jest wedle trzech określonych systemów odbywania kar: zwykłym, programowanego oddziaływania i terapeutycznym. Typ oraz rodzaj zakładu karnego

---

<sup>131</sup> Kołodziej J. (2016). *Geneza i funkcjonowanie systemu penitencjarnego w Polsce*, WSPiA Rzeszowska Szkoła Wyższa, materiały pokonferencyjne, s. 669.

<sup>132</sup> Szczesny W.W. (2003). *Zarys resocjalizacji z elementami patologii społecznej i profilaktyki*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 13.

<sup>133</sup> Nowak J.S. (2008). *Psychospołeczne uwarunkowania przestępczości nieletnich dziewcząt*, Wydawnictwo EUH, Elbląg, s. 19.

<sup>134</sup> Becker-Pestka D. (2004). *Etos służby w pracy personelu resocjalizacyjnego*, Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, Kwartalnik 4/2014, s. 43-44.

nie jest związany z rodzajem wykorzystywanego systemu wykonywania kary. System zwykły jest wykorzystywany przy osadzeniu dorosłych skazanych, nieodbywających kary w innym systemie. Wykonywanie kary w ten sposób ma zmierzać do celów prewencyjno-indywidualnych. Skazani mogą korzystać z dostępnego w zakładzie karnym nauczania, zatrudnienia oraz zajęć sportowych i kulturalno-sportowych. Mogą w każdym momencie odbywania kary wnioskować o zgodę na realizację oraz współdziałać w programie oddziaływań i przejść do systemu programowanego.<sup>135</sup>

System programowanego oddziaływania jest systemem szczególnie ukierunkowanym na resocjalizację skazanego. Podstawą działania systemu jest indywidualnie przygotowany program oddziaływania przygotowywany przy współdziałaniu skazanego. Zawiera on ustalone cele etapowe oraz końcowy cel resocjalizacyjny, zalecenia dotyczące zagospodarowania czasu wolnego, zatrudnienia, kształcenia, sposobu rozliczania więźnia, sugestie co do pomocy więźniowi, zalecenia co do jakości i poziomu utrzymywania kontaktów z rodziną oraz zalecenia dotyczące zabezpieczenia więźnia przed zagrożeniami ze strony innych więźniów. System ten jest ofertą skierowaną do skazanego, która w każdym momencie może zostać odrzucona.<sup>136</sup>

System terapeutyczny odbywania kary realizowany jest u skazanych, u których występują upośledzenia umysłowe, zaburzenia psychiczne, uzależnienia od środków odurzających. System wykorzystywany jest również w przypadku niepełnosprawnych fizycznie, jeżeli wymagają opieki lekarskiej, rehabilitacyjnej lub psychologicznej. System terapeutyczny ma na celu zapobieganie pogłębianiu się cech patologicznych, przygotowanie do samodzielnego życia oraz kształtowanie zdolności współżycia społecznego. Odbywanie kary przy wykorzystaniu tego systemu nie wymaga zgody skazanego, lecz jedynie orzeczenia sądu penitencjarnego.<sup>137</sup>

System penitencjarny jest całokształtem instytucji prawa penitencjarnego i obowiązujących przepisów. System określa zasady funkcjonowania zakładów karnych realizujących wykonywanie kary pozbawienia wolności. Do elementów stanowiących podstawę systemu zalicza się:<sup>138 139</sup>

- instytucje prawa penitencjarnego,
- rodzaje środków karnych skutkujących pozbawieniem wolności,
- infrastrukturę zakładów karnych
- stan techniczno-organizacyjny zakładów karnych,
- sposób zarządzania i kontroli,
- środki oddziaływania na przestępców odbywających karę,
- środki bezpieczeństwa i ochrony,

---

<sup>135</sup> Stando-Kawecka B. (2000). *Prawne podstawy resocjalizacji*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków, s. 129.

<sup>136</sup> Linowski K. (2003). *Zasady i etapy tworzenia indywidualnego programu oddziaływania na skazanych*, Opieka. Wychowanie. Terapia, 3/2003, s. 12.

<sup>137</sup> Buczyńska A. (2016). *Zakład karny jako jednostka penitencjarna*, WSPiA Rzeszowska Szkoła Wyższa, materiały pokonferencyjne, s. 608-610.

<sup>138</sup> Ziemiński S. (1973). *Klasyfikacja skazanych*, ... , op.cit, s. 9.

<sup>139</sup> Śliwowski J. (1978). *Prawo i polityka penitencjarna*, ... , op.cit, s. 71.



- status prawny skazanych,
- stan kadry penitencjarnej,
- rodzaje i zasady korzystania z prawa do przedterminowego zwolnienia.

Głównym celem systemu jest wzbudzenie w skazanym woli współdziałania w kształtowaniu jego społecznie pożądaných postaw, w szczególności potrzeby przestrzegania porządku prawnego i poczucia odpowiedzialności. Zadaniem kolejnego wykorzystywanego typowi izolacji – aresztu, w brzmieniu ustawowym jest głównie mierze zabezpieczenie prawidłowego toku postępowania karnego.<sup>140 141</sup>

W systemach penitencjarnych ukierunkowanych na jak najlepiej przebiegającą resocjalizację, klasyfikacja skazanych odgrywa główną rolę. Odpowiednio przeprowadzona klasyfikacja pozwala na indywidualizację wykonywania kary pozbawienia wolności, aby osiągać zakładane cele wychowawcze. Ma ona na celu stworzenie warunków odpowiadającym indywidualnemu postępowaniu ze skazanymi, zapewnieniu bezpieczeństwa osobistego, zapobieganiu szkodliwym wpływom, wyboru odpowiedniego systemu wykonywania kary, typu i rodzaju zakładu karnego oraz rozmieszczeniu skazanych wewnątrz zakładu karnego. Klasyfikacja skazanych według kryteriów określonych prawem dokonuje się przed wszystkim w oparciu o wyniki badań poznawczych, które przeprowadzane są przez gromadzenie wszelkich dostępnych danych odnoszących się do skazanego. Kryteria, według których dokonuje się klasyfikacji to w szczególności:<sup>142</sup>

- wiek,
- płeć,
- dotychczasowa karalność oraz uprzednie odbywanie kary,
- wysokość pozostałej do odbycia każdy pozbawienia wolności,
- nieumyślność lub umyślność czynu,
- stan zdrowia fizycznego i psychicznego,
- podatność na resocjalizację,
- stopień zagrożenia społecznego i demoralizacji.

System penitencjarny na przestrzeni wieków można podzielić na system celkowy i progresywny. Idea obu systemów, izolacji w systemie celkowym i resocjalizacji w systemie progresywnym pozostała niezmienna. Wielokrotnie modyfikowane, wzbogacane o nowe doświadczenia, dostosowywane do nowych warunków bądź łączone w zakresie wielu elementów, dały impuls procesowi rozwoju więziennictwa i stanowią jego kluczową podstawę. Współcześnie nie można wyznaczyć granicy pomiędzy poszczególnymi systemami lub odnaleźć je funkcjonujące w swojej

<sup>140</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 67.

<sup>141</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 207.

<sup>142</sup> Machel H. (2004). *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 114.

czystej postaci. Można stwierdzić, że dominuje system progresywny w wielu swoich odmianach, lecz korzysta on z wielu form oddziaływania zapożyczonych z innych systemów.<sup>143</sup>

Struktura obecnego systemu jest oponentem na drodze wykorzystywania innowacyjnych rozwiązań oraz jest początkiem wielu występujących nieprawidłowości. Głównym filarem więziennictwa polskiego jest zhierarchizowana konstrukcja o charakterze paramilitarnym. Zagrożenia korupcyjne czy zbyt wolny obieg dokumentów są jednym z wielu problemów sygnalizujących potrzebę zmian w funkcjonowaniu.<sup>144</sup>

## 2.1 Rys historyczny

Na przestrzeni ostatnich lat dokonywało się w Polsce wiele przeobrażeń systemu penitencjarnego o charakterze systemowym. Transformacja następowała we wszystkich obszarach funkcjonowania: kulturze, polityce, nauce, a także w sferze przestępczości.<sup>145</sup>

*1918-1939*

Początki więziennictwa polskiego zaczęły się od przejścia jednostek penitencjarnych od władz Niemiec i Austrii. W 1917 r. państwa okupacyjne przekazały sądownictwo pod kontrolę władz Polski. Zadanie stworzenia całego systemu penitencjarnego zostały powierzone Ministerstwu Sprawiedliwości, w ramach, którego został utworzony nowy Wydział Więzienny. Początkowo współpracował on bardzo silnie z Wydziałem Administracyjnym, natomiast od 1918 r. już samodzielnie. W lipcu 1918 r. Sekcja Więzienna przejęła funkcje Wydziału i została także usytuowana w strukturze organizacyjnej Ministerstwa Sprawiedliwości. Kompetencje sekcji były zorientowane na szkolenia przyszłej kadry zarządzającej polskim więziennictwem oraz na formułowanie nowych projektów i przepisów. Organizowane szkolenia były dzielone na część praktyczną oraz teoretyczną. Część praktyczna odbywała się w więzieniach niemieckich, a część teoretyczna w ramach sekcji. Kierownictwo sekcji było powierzone Janowi Zakrzewskiemu.<sup>146</sup>

W 1923 r. w celu przygotowania fachowej kadry do pracy w systemie penitencjarnym, utworzono w Warszawie Centralną Szkołę dla Urzędników Więziennictwa i Funkcjonariuszy. Program nauczania szkoły obejmował między innymi wiedzę z zakresu prawa państwowego i administracyjnego, więziennictwa, psychologii i etiologii kryminalnej, prawa karnego materialnego i procesowego

---

<sup>143</sup> Górny J. (1981). *Penitencjarystyka. Główne problemy wykonania kary pozbawienia wolności w rozwoju historycznym*, Warszawa, s. 43.

<sup>144</sup> Adamczyk M. (2015). *System penitencjarny w Polsce. Współczesne problemy oraz możliwości reformacyjne*, Horyzonty bezpieczeństwa Nr 1 2015, s. 9.

<sup>145</sup> Becker-Pestka D. (2004). *Etos służby, ...*, op.cit, s. 46.

<sup>146</sup> Pawlak K. (1995). *Więziennictwo Polskie w latach 1918-1939*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz, s. 7-9.

oraz ekonomii politycznej. Pozwoliła ona na przekształcenie funkcjonowania systemu penitencjarnego w Polsce, wśród funkcjonariuszy i pracowników jednostek penitencjarnych.<sup>147</sup>

Tworzenie więziennictwa polskiego i jego przekształcanie było wynikiem przejmowania zarządu nad systemem penitencjarnym na terenach okupowanych. Proces przejmowania ze względu na miejsce cechował różny stopień skomplikowania. Wpływała na to między innymi sytuacja polityczna w poszczególnych regionach Polski, różne systemy prawne funkcjonujących jednostek penitencjarnych oraz nastawienie władz okupacyjnych. W sumie przejęto zarząd nad:<sup>148</sup>

- 33 - duże więzienia,
- 98 - mniejsze jednostki penitencjarne,
- 269 - areszty przy sądach powiatowych.

Od początku podstawą prawną funkcjonowania polskiego systemu penitencjarnego były przepisy wydane przez rządy państw okupacyjnych. Na terenie zaboru austriackiego obowiązywał regulamin więzienny oraz ustawy dotyczące postępowania karnego z 23 maja 1873 r. Z kolei na terenie zaboru niemieckiego funkcjonowało prawo ordynacji więziennej z 1898 r. Funkcjonowanie więzień na terenie zaboru rosyjskiego opierało się na ustawie o zakładach wychowawczo-poprawczych dla nieletnich z 1909 r. oraz przepisach ustawy o więzieniach z 1890 r.<sup>149</sup>

Naczelnik Państwa 8 lutego 1919 r. mając na uwadze konieczność unifikacji przepisów regulujących system penitencjarny w Polsce, wydał dekret w sprawie wprowadzenia tymczasowych przepisów więziennych funkcjonujących na terenach byłego zaboru rosyjskiego.<sup>150</sup> Dodatkowo równocześnie ustanowiono Okręgowe Dyrekcje Więzienne, 7 lutego 1919 r.<sup>151</sup>

Drugim aktem normatywnym funkcjonującym na terenie kraju było rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej, dotyczące organizacji więziennictwa z dnia 7 marca 1928 r.<sup>152</sup> Dzięki niemu jednostki penitencjarne dzieliły się na funkcjonujące przy sądach grodzkich oraz funkcjonujące samodzielnie. Zostały one podzielone pod względem przeznaczenia na jednostki karne, śledcze oraz karno-śledcze. W 1928 r. w Polsce funkcjonowały ogółem 333 jednostki penitencjarne. Zauważalna była tendencja pogłębiającej się indywidualizacji kar pozbawienia wolności. Doskonalono i rozbudowywano klasyfikację więźniów, jednak mimo polepszających się warunków sanitarnych jednostek penitencjarnych pod koniec lat 20 XX wieku, nie przestrzegano zasad higieny,

---

<sup>147</sup> Stando-Kawecka B. (2000). *Prawne, ...*, op.cit, s. 82.

<sup>148</sup> Chmielowski K., Pająk M. (2017). *Organizacja więziennictwa polskiego (1918-1939)*, Czasopismo Prawno-Historyczne, Tom LXIX 2/2017, s. 182.

<sup>149</sup> Migdał J. (2011). *Polski system penitencjarny w latach 1918-1928*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk, s. 19-20.

<sup>150</sup> Dz. U. 1919, Nr 15, poz. 202 - Dekret w sprawie tymczasowych przepisów więziennych.

<sup>151</sup> Dz. U. 1919, Nr 14, poz. 173 - Dekret w przedmiocie organizacji okręgowych dyrekcji więziennych.

<sup>152</sup> Dz. U. 1928, Nr 29, poz. 272 - Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 7 marca 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa.

co skutkowało wysoką śmiertelnością wśród skazanych. Porządek dnia skazanego przedstawiał się następująco:<sup>153</sup>

- pobudka – godz. 6:00 (w niedziele i święta o godz. 7:00),
- śniadanie, modlitwa, praca lub spacer z gimnastyką,
- obiad - godz. 12:00,
- czas wolny, nauka,
- kolacja – godz. 17:30 - 18:00,
- cisza nocna rozpoczynała się od godz. 21:00.

Elementy rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 7 marca 1928 r. zostały wykorzystane w 1931 r. w przepisach Regulaminu Więziennego, które przyjęły formę rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości.<sup>154</sup> Regulamin wprowadzał nowy dział wychowawczy, do istniejącego już działu pracy więźniów, administracyjnego i gospodarczego. Na system penitencjarny przeznaczono 25% środków budżetu Ministerstwa Sprawiedliwości oraz 1% PKB. Dochody generowane z więziennictwa nie przekraczały 5% wydatków i pochodziły z pracy zarobkowej więźniów.<sup>155</sup>

Ostatni akt normatywny został wprowadzony w okresie międzywojennym w dniu 26 lipca 1939 r. Został poświęcony problematyce organizacji systemu penitencjarnego. Literatura określa, że ustawa wprowadziła wiele rozwiązań popieranych przez przedstawicieli doktryny penitencjarnej, np. E. Neymarka i Z. Bugajskiego.<sup>156</sup> Ustawa sankcjonowała funkcjonujący podział jednostek penitencjarnych na areszty śledcze i więzienia karne. Więzienia karne zostały podzielone na dwie kategorie, specjalne oraz zwykłe. Model klasyfikacji miał za zadanie osiągnięcie jak największej indywidualizacji penitencjarnej. Regulacja określała siedem rodzajów specjalnych zakładów karnych:<sup>157</sup>

1. Więzienia przeznaczone dla osób niepełnosprawnych psychicznie, osób słabych fizycznie oraz dla osób chorych na schorzenia niebezpieczne dla otoczenia, którzy mogli być wykorzystywani do prac w normalnych warunkach więziennych.
2. Więzienia izolacyjne – przeznaczone dla przestępców zawodowych, recydywistów oraz innych kategorii skazanych, którzy musieli być wyłączeni z więzień zwykłych.
3. Więzienia przeznaczone dla skazanych pochodzących ze środowiska robotniczego, miejskiego lub rzemieślniczego, którzy mieli pogłębiać i nabywać swoje umiejętności pracy.

---

<sup>153</sup> Migdał J., Raglewski J. (2005). *Kara pozbawienia wolności, zarys dziejów polskiej doktryny, prawa i praktyki penitencjarnej*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk, s. 141.

<sup>154</sup> Dz. U. 1931, Nr 71, poz. 577 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 1931 r. w sprawie regulaminu więziennego.

<sup>155</sup> Pawlak K. (1997). *Za kratami więzień i drutami obozów. Zarys dziejów więziennictwa w Polsce*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz, s. 61.

<sup>156</sup> Dz. U. 1939, Nr 68, poz. 457 - Ustawa z dnia 26 lipca 1939 r. o organizacji więziennictwa.

<sup>157</sup> Ornowska A., Zduński I. (2014). *Resocjalizacja Penitencjarna. Zarys Problematyki*, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 30-31.

4. Więzienia przeznaczone dla skazanych pracujących w rzemiosłach rolniczych lub osób pracujących w rolnictwie przed popełnieniem przestępstwa, w celu zwiększania swoich rolniczych umiejętności. Jednostka penitencjarną cechował typ półotwarty.
5. Więzienie dla osób skazanych na karę pozbawienia wolności do lat 3. Funkcjonowało, jako ruchomy ośrodek pracy, zatrudniający skazanych do prac społecznie użytecznych. Jednostka penitencjarna powstała w związku z pojawiającymi się trudnościami w zatrudnieniu więźniów osadzonych na krótkoterminowe kary pozbawienia wolności.
6. Więzienia obserwacyjno-rozdzielcze – przeprowadzano badania na skazanych w celu ustalenia wyboru więzienia i metod postępowania.
7. Oddziały lub więzienia dla nieletnich w wieku nieprzekraczającym 21 roku życia.

Ustawa z dnia 26 lipca 1939 r.<sup>158</sup> należała do jednej z najnowocześniejszej na tle rozwiązań stosowanych w innych krajach europejskich. Jednakże nie została w całości wprowadzona w życie ze względu na wybuch II wojny światowej.

#### *1945-1956*

Wyzwolenie narodu polskiego zapoczątkowało nowy etap w dziejach polskiego systemu penitencjarnego. Resort Bezpieczeństwa Publicznego PKWN przejął funkcję administrowania jednostkami penitencjarnymi na wyzwolonych terenach po zachodniej stronie Bugu. Kierownictwo Resortu Bezpieczeństwa Publicznego zostało powierzone Stanisławowi Radkiewiczowi. Został powołany również Wydział Więziennictwa i Obozów w październiku 1944 r. Nowy system penitencjarny w latach 1945-1955 był wykorzystywany przede wszystkim, jako część aparatu terroru, jaki został narzucony przez ZSRR w komunistycznej Polsce.<sup>159</sup>

W pierwszej połowie sierpnia 1944 r. funkcjonariusze byli wykorzystywani do ochrony nowo powstałej władzy i przy wykorzystaniu wojsk zostali zmobilizowani do przejęcia jednostek penitencjarnych po wschodniej stronie Bugu. W jednostkach penitencjarnych w pierwszej kolejności osadzano osoby podejrzane o kolaborację, działaczy politycznych opozycji związanych z ruchem oporu oraz pospolitych przestępców. Resort Bezpieczeństwa Publicznego z uwagi na swoją słabość kadrową korzystał z funkcjonariuszy NKWD. Dzięki współpracy poszukiwano byłych żołnierzy BCH oraz AK. Najczęściej osadzano ich w koszarach wojskowych i wysyłano do obozów pracy na Syberii. Obecnie wiadomo, że do końca 1944 r. z terenów Mazowsza, Lubelszczyzny i Podkarpacia wywieziono ponad 5000 byłych żołnierzy BCH (Bataliony Chłopskie) i AK (Armia Krajowa).<sup>160</sup>

Szef Resortu Bezpieczeństwa Publicznego Ogólnikiem Nr 1, 4 października 1944 r. powołał Straż Więzienną, która funkcjonowała w oparciu o przepisy wykorzystywane w 1931 r.

---

<sup>158</sup> Dz. U. 1939, Nr 68, poz. 457 - Ustawa z dnia 26 lipca 1939 r. o organizacji więziennictwa.

<sup>159</sup> Radzik T. (2007). *Z dziejów więzienia w Lublinie*, Praca zbiorowa, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Lublin, s. 159.

<sup>160</sup> Maleszyk R. (2006). *Więzienie w Krasnymstawie i Zamościu w latach 1906-2006*, Praca zbiorowa, Areszt Śledczy Zamość, Krasnystaw, s. 102.

Były one niewystarczające i w 1945 r. zostały wydane nowe instrukcje określające postępowanie z więźniami, a cały system penitencjarny przekazano pod władzę VI Departamentowi Więziennictwa i Obozów Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego Tymczasowego Rządu. Departament rozpoczął funkcjonowanie 31 grudnia 1944 r. i zastąpił PKWN. Pod koniec lat 40 departament po likwidacji obozów zmienił swoją nazwę na Departament Więziennictwa.<sup>161</sup>

W 1945 r. zostały przejęte więzienia na terenie Pomorza, Śląska, Wielkopolski aż po linię Odry. Większość z nich stanowiły duże jednostki penitencjarne, takie jak w Sztumie, Gdańsku, Wrocławiu, Rawiczu i Katowicach. Formalny nadzór nad jednostkami pełnili wojskowi komendanci miast, którzy stopniowo przekazywali swoje obowiązki nowym naczelnikom. Sąd wojskowy jednak w myśl dekretów PKWN, bardzo często w dalszym ciągu orzekał kary śmierci wobec opozycjonistów.<sup>162</sup>

Na początku lat 50, dostrzeżono zapotrzebowanie na wydzielenie odrębnych jednostek penitencjarnych dla skazanych w młodym wieku. Jednym z najczęściej przytaczanych przykładów jest jednostka penitencjarna w Jaworznie, w której osadzani byli skazani za przestępstwa polityczne. Powstała na podstawie decyzji Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego w 1951 r. była pierwszym polskim zakładem karnym dla młodocianych. Do momentu zamknięcia jednostki penitencjarnej w 1955 r. łącznie osadzono w niej ponad 10 000 więźniów w wieku od 17 do 21 roku życia. W większości byli nimi młodociani więźniowie, członkowie organizacji niepodległościowych. Do jednostki w Jaworznie zsyłano również recydywistów, sprawców przestępstw chuligańskich oraz skazanych na kary krótkoterminowe. Działo się tak na wskutek ogromnego zapotrzebowania na siłę roboczą w przemyśle węglowym. Porządek dnia skazanego w Jaworznie przedstawiał się następująco:<sup>163</sup>

- pobudka, sianie łóżka, sprzątnię, mycie się, apel, śniadanie – godz. 6:00 - 7:00,
- praca – godz. 7:00 - 12:00,
- przerwa obiadowa – godz. 12:00 - 13:30,
- praca - godz. 13:30 - 14:40,
- nauka w zależności od grupy lub praca – godz. 14:40 - 16:30,
- czas wolny – godz. 16:30 - 17:30,
- kolacja – godz. 17:30 - 18:00,
- zajęcia świetlicowe, nauka – godz. 18:00 - 22:00,
- apel i spoczynek – godz. 22:00.

---

<sup>161</sup> Pawlak K. (2008). *Więziennictwo jako element aparatu państwowego*, [w:] *W dziewięćdziesięciolecie więziennictwa Polskiego. Księgo Jubileuszowa*, pod red. Jasińskiego Z., Kurka A., Widelaka D., Opole, s. 60.

<sup>162</sup> Maleszyk R. (2009). *Więziennictwo polskie na tle dziejów państwa w latach 1918-1956*, Przegląd Więziennictwa Polskiego, nr 62-63, Warszawa, s. 27.

<sup>163</sup> Szwagrzyk K. (1999). *Jaworzno: historia więzienia dla młodocianych więźniów politycznych 1951-1955*, Wydawnictwo Klio, Wrocław, s. 181.

Ustawa z dnia 13 października 1951 r.<sup>164</sup> dająca możliwość ubiegania się o warunkowe zwolnienie obniżała w sposób znaczący proces resocjalizacji, który w praktyce zszedł na drugi plan. Dzięki pracy w pięciu kopalniach skazani mogli w sposób znaczący zmniejszyć odbywaną przez siebie karę. Funkcjonowanie jednostki penitencjarnej w Jaworznie zostało zakończone po buncie, który miał miejsce 15 maja 1955 r. Bunt w Jaworznie jest określany, jako największy w historii polskiego systemu penitencjarnego.<sup>165</sup>

W 1956 r. system penitencjarny został podporządkowany Ministrowi Sprawiedliwości, równocześnie ruszyły prace nad stworzeniem nowej ustawy o wykonywaniu kary pozbawienia wolności. Pozwoliło to na stworzenie nowego modelu prac resocjalizacyjnych, który odchodził od wykorzystywanego modelu politycznego. System penitencjarny również powrócił do modelu funkcjonowania zapoczątkowanego w 1918 r. Została zmieniona struktura funkcjonowania więziennictwa i został powołany Centralny Zarząd Więziennictwa. Dostrzeżono konieczność odizolowania osadzonych od recydywistów penitencjarnych i zostały w tym zakresie poczynione odpowiednie działania. Dodatkowo wydano Regulamin Więzienny, składający się z 53 paragrafów, który uhonorowywał resocjalizacyjny cel kary pozbawienia wolności, określił w sposób jednoznaczny prawa osadzonych oraz zwrócił uwagę na humanitarne wykonywanie kary. System penitencjarny zyskał warunki do transformacji w instytucję możliwą do kontroli społecznej i oceny. Efektem reformy było między innymi podjęcie prac legislacyjnych w kierunku opracowania projektu aktu prawnego rangi ustawowej, powiązanie jednostek penitencjarnych z organami wymiaru sprawiedliwości, wyodrębnienie ze struktury systemu penitencjarnego wydziałów skupiających się wyłącznie na procesie obserwacyjno-rozdzielczym i resocjalizacyjnym, rozbudowa systemu zatrudnienia i szkolnictwa dla skazanych, indywidualizacja i racjonalizacja segregacji skazanych oraz poszerzono ofertę szkoleń dla funkcjonariuszy.<sup>166 167</sup>

### 1956-1989

Po 1956 r. głównym celem systemu penitencjarnego w Polsce stał się proces resocjalizacji oraz działalność wychowawcza mająca za główne zadanie przeciwdziałanie recydywie. W 1960 r. zaczęto stosować klasyfikację skazanych w oparciu o wyniki badań osobo-poznawczych. Dodatkowo wprowadzono obowiązek nauki przez więźniów, którzy nie posiadali pełnego wykształcenia podstawowego oraz nie przekraczali 50 roku życia. Osadzeni nieposiadający zawodu byli objęci

---

<sup>164</sup> Dz. U. 1951, Nr 58, poz. 399 - Ustawa z dnia 31 października 1951 r. o warunkowym przedterminowym zwolnieniu osób odbywających karę pozbawienia wolności.

<sup>165</sup> Szwagrzyk K. (1999). *Jaworzno: historia, ...*, op.cit, s. 181.

<sup>166</sup> Dz. U. 1956, Nr 41, poz. 188 - Ustawa z dnia 11 września 1956 r. o przejściu więziennictwa do zakresu działania Ministra Sprawiedliwości.

<sup>167</sup> Wierzbicki P. (1988). *Rozwój Penitencjarystyki w PRL*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa, s. 7.

szkoleniami zawodowymi. W latach 1967-1968, 26470 osadzonych objęto obowiązkowymi różnymi formami nauki.<sup>168</sup>

W 1966 r. Ministerstwo Sprawiedliwości wydało zarządzenie w sprawie wykonywania regulaminu kary pozbawienia wolności. Regulamin zapoczątkował wprowadzenie nowatorskiego rygoru wykonywania kary, mającego na celu stopniowanie związanych z jej odbywaniem występujących dolegliwości. Określał on również rodzaje zakładów karnych i dzielił je na:<sup>169</sup>

- zakłady dla młodocianych,
- zakłady dla więźniów z anomaliami psychicznymi,
- zakłady dla recydywistów,
- zakłady przejściowe,
- więzienia oraz ośrodki pracy więźniów.

W połowie lat 60, została dostrzeżona konieczność innego traktowania w systemie penitencjarnym kobiet, które cechują się odrębnością osobowościową. Dotychczas odbywały karę pozbawienia wolności w sposób identyczny oraz w takich samych warunkach jak mężczyźni. Zakłady karne zostały zróżnicowane, na 17 zakładów karnych dla kobiet, 9 zostało przekształconych na zakłady otwarte lub półotwarte.<sup>170</sup>

W 1969 r. został uchwalony obok Kodeksu Postępowania Karnego i Kodeksu Karnego, Kodeks Karny Wykonawczy. Regulował wszystkie sposoby wykonywania kar. Uchwalenie Kodeksu Karnego wykonawczego ukształtowało drogę do stworzenia prawa karnego wykonawczego, które funkcjonowało odrębnie jako gałąź prawa obok prawa karnego materialnego i procesowego. Wprowadzona nowa kodyfikacja karna nie skutkowała natychmiastowym wydaniem nowego regulaminu więziennego, który starano się stale nowelizować. Nowy regulamin został wydany dopiero w 1974 r. i był on jedynie tymczasowy. Dopiero w 1981 r. zostało wydane zarządzenie w sprawie zmiany regulaminu tymczasowego przez Ministerstwo Sprawiedliwości.<sup>171</sup>

Pomimo funkcjonowania Kodeksu Karnego Wykonawczego z 1969 r. sytuacja oraz traktowanie skazanych w jednostkach penitencjarnych pozostawiało wiele do życzenia. Jednostki penitencjarne ze względu na represyjną politykę karną były stale przeludnione. Według danych statystycznych w ciągu każdego roku w okresie od 1970-1987 w jednostkach penitencjarnych przebywało około 100 tysięcy osadzonych. Rekordowy był rok 1973 r., kiedy liczba osadzonych przekroczyła liczbę 125 tysięcy. W przeliczeniu na 100 tysięcy mieszkańców współczynnik uwięzionych wahał się w tym okresie pomiędzy 372 w 1973 r., a 214 w 1982 r. W celach jednostek penitencjarnych warunki socjalno-bytowe były bardzo trudne ze względu na brak wydzielonego aneksu sanitarnego oraz braku

---

<sup>168</sup> Pawlak K. (1997). *Za kratami więzień, ...*, op.cit, s. 122.

<sup>169</sup> Stando-Kawecka B. (2000). *Prawne podstawy, ...*, op.cit, s. 85-87.

<sup>170</sup> Machel H. (2003). *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk, s. 81.

<sup>171</sup> *Ibidem*, s. 87.



cieplej wody. Dodatkowo relacje osadzonych i funkcjonariuszy oparte były na ciągłej konfrontacji. Przemoc stała się podstawową metodą sprawowania kontroli w przeludnionych jednostkach penitencjarnych. Posłuszeństwo więźniów było wymuszane poprzez wyposażenie funkcjonariuszy w psy, pałki, kajdanki oraz karabiny maszynowe. Funkcjonowanie systemu penitencjarnego była otoczona ścisłą kontrolą.<sup>172</sup>

W okresie od 1980 r. do końca 1981r. nastąpił okres poprawy funkcjonowania polskiego systemu penitencjarnego. Zmiany zachodziły przede wszystkim w warunkach odbywania kary przez osadzonych w jednostkach penitencjarnych. Jest to okres, w którym próbowano wprowadzać nowe zmiany w ustawodawstwie. Centrum Obywatelskich Inicjatyw Ustawodawczych NSZZ opracowało oraz opublikowało wiele projektów mających na celu zmianę Kodeksu Postępowania Karnego oraz Kodeksu Karnego. Stan wojenny jednakże w okresie 1981-1983 przerwał proces reformacji polskiego systemu penitencjarnego a władze zaczęły ponownie wykorzystywać jednostki penitencjarne wobec niezależnych organizacji i oponentów politycznych. Jednostki penitencjarne w okresie 1982-1988 zachowały prawa do praktyki religijnej, lecz dodatkowo wykorzystywano je w dalszym ciągu do represjonowania więźniów politycznych. W okresie stanu wojennego w polskich jednostkach penitencjarnych przebywało ponad 20 tysięcy więźniów politycznych.<sup>173</sup>

#### *1989-dotychczas*

Największe zmiany w polskim systemie penitencjarnym nastąpiły po wydaniu przez Ministra Sprawiedliwości w 1989 r. rozporządzenia korygującego regulamin wykonywania kary pozbawienia wolności. Nowy regulamin w sposób znaczący przedstawił i określił prawa skazanego.<sup>174</sup> Dodatkowo uchwalono ustawy o wyznaniu i stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego oraz o gwarancji wolności sumienia. Ustawy gwarantowały skazanym prawo do korzystania z posług oraz wykonywania praktyk religijnych. W następnych latach nastąpiły zmiany w Kodeksie Karnym Wykonawczym oraz Kodeksie Karnym. Miały one na celu zapoczątkowanie zmian warunków odbywania kary pozbawienia wolności przez skazanych. Znacznie poprawiły się warunki socjalno-bytowe skazanych oraz przekształcone zostały pomieszczenia więzienne. Zostały wprowadzone gniazdzka elektryczne, kabiny sanitarne, poprawiono oświetlenie oraz poprawie uległo wyżywienie. Skazani dostali zezwolenie na korzystanie z własnej odzieży, opieki lekarskiej oraz zapewniony został czas wypoczynku. Zmiany dotyczyły również personelu jednostek penitencjarnych. Największe przekształcenie kadry zaobserwowano w latach 1990-1991. W przeciągu roku zwolniono 5252 funkcjonariuszy oraz przyjęto 5861 nowych osób. Niosła to za sobą wiele pozytywnych zmian takich

---

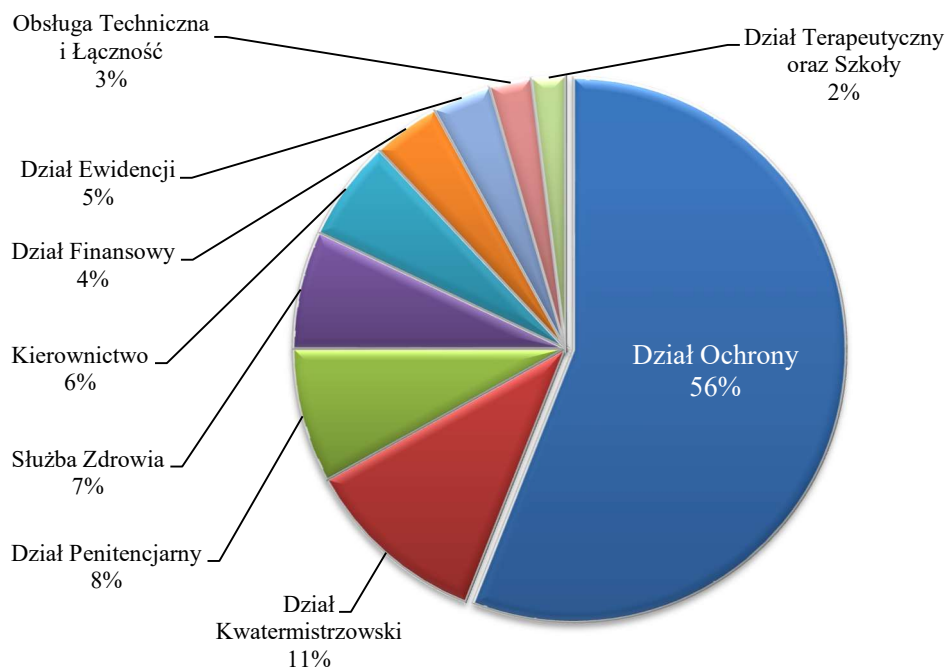
<sup>172</sup> Stando-Kawecka B. (2000). *Prawne podstawy*, ... , op.cit, s. 89-90.

<sup>173</sup> Szymanowski T. (1996). *Przemiany systemu penitencjarnego w Polsce*, Oficyna Naukowa, Warszawa, s. 15.

<sup>174</sup> Dz. U. 1989, Nr 31, poz. 166 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 2 maja 1989 r. w sprawie regulaminu wykonywania kary pozbawienia wolności.

jak odmłodzenie kadry, zatrudnienie osób z lepszym wykształceniem, odpartyjnienie i odideologizowanie. Cechowało się to w szczególności pozytywną postawą wobec skazanych. Niewielki procent stanowili funkcjonariusze ze stażem powyżej 20 lat (8,6%). Większość funkcjonariuszy (75%) wyróżniało się stażem służbowym niższym niż 15 lat, a prawie połowa z nich (45,7%) stażem poniżej 10 lat. Kadra polskiego systemu penitencjarnego wówczas wynosiła 23 448 osób, w tym 1194 pracowników cywilnych.<sup>175</sup>

Rysunek numer 16 przedstawia strukturę zatrudnienia wśród funkcjonariuszy.



**Rysunek 16 Struktura zatrudnienia wśród funkcjonariuszy**

Źródło: Opracowanie własne

Jednostki penitencjarne dostały również możliwość współpracy ze światem zewnętrznym. Przedstawiciele związków wyznaniowych, grupy anonimowych alkoholików oraz przedstawiciele organizacji społecznych dostali możliwość prowadzenia działalności na terenie jednostek penitencjarnych, co wiązało się z możliwością zatrudnienia skazanych.<sup>176</sup>

Nowy Kodeks Karny Wykonawczy został uchwalony w dniu 6 czerwca 1997 r. i zbliżył w sposób znaczący polski system penitencjarny do rozwiązań światowych. Zmieniał on status skazanego oraz zakres praw i obowiązków. Zobowiązywał skazanego do przestrzegania ustalonego

<sup>175</sup> Migdał J. (2008). *Polski system penitencjarny w latach 1956-2008 w ujęciu doktrynalnym, normatywnym i funkcjonalnym. Kontynuacja czy zmiana?* Wydawnictwo Arche, Gdańsk, s. 662-663.

<sup>176</sup> Ornowska A., Zduński I. (2014). *Resocjalizacja Penitencjarna, ...*, op.cit, s. 34-35.

porządku w jednostce penitencjarnej, wykonywania poleceń przełożonych oraz przepisów normujących wykonywanie kary. Skazany otrzymał również szereg obowiązków:<sup>177</sup>

- poddanie się kontroli osobistej,
- poddanie się badaniom lekarskim i sanitarnym,
- wykonywanie prac w zakresie regulowanym przez umowy międzynarodowe,
- wykonywanie obowiązków wynikających z decyzji przełożonych,
- poprawne zachowanie wobec innych skazanych,
- dbałość o mienie zakładu.

W kwestii nadzorów penitencjarnych zniesiono nadzór prokuratorski, który miał bardzo negatywny wydźwięk związany z wykorzystywaniem go w poprzednich okresach, jako środek szykanowania osadzonych oraz represji. Kodeks Karny Wykonawczy wprowadza również szereg innych form i mechanizmów wykonywania kary, takich jak:<sup>178</sup>

- odroczenie,
- zawieszenie lub przerwa w wykonywaniu kary pozbawienia wolności,
- wykonywanie tymczasowego aresztowania,
- kara ograniczenia wolności,
- naprawienie szkody,
- grzywna,
- nawiązka i świadczenie pieniężne,
- przepadek przedmiotów,
- pozbawienie praw publicznych,
- środki zabezpieczające,
- podanie wyroku do publicznej wiadomości,
- uczestnictwo społeczeństwa w wykonywaniu kary,
- pomoc postpenitencjarna,
- warunki udzielania pomocy skazanym opuszczającym jednostki penitencjarne.

Kluczową osobą dla reformy polskiego systemu penitencjarnego jest pułkownik Paweł Moczydłowski, ówczesny dyrektor generalny Służby Więziennej. Z wykształcenia był kryminologiem, socjologiem oraz profesorem Uniwersytetu Warszawskiego. Kierował w Ministerstwie Sprawiedliwości, Centralnym Zarządem Zakładów Karnych w latach 1990-1994. Podkreślał, że Polska wybrała model prospołeczny systemu penitencjarnego, przygotowujący skazanych do prawidłowej reintegracji społecznej oraz zapobiegający demoralizacji. Model funkcjonowania dąży do eliminowania niepotrzebnych ograniczeń, normalnych stosunków społecznych, redukuje napięcia psychiczne oraz ułatwia szeroki kontakt z wolnym społeczeństwem.

---

<sup>177</sup> Dz. U. 1997, Nr 90, poz. 557 - Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks Karny Wykonawczy.

<sup>178</sup> Kołodziej J. (2016). *Geneza i funkcjonowanie, ...*, op.cit, s. 676-677.

Odbywana kara miała wychowywać, poprawiać i leczyć, dzięki współpracy kapelanów, strażników, psychiatrów, psychologów, lekarzy i wychowawców.<sup>179</sup>

## 2.2 Podział jednostek penitencjarnych

Jednostki penitencjarne są miejscem odbywania kary pozbawienia wolności przez skazanych prawomocnym wyrokiem sądu. Kara polega na przymusowym umieszczeniu osoby skazanej na określony czas w strzeżonym i zamkniętym miejscu. Skazany musi poddać się rygorowi jednostki, w której jest umieszczony oraz brakowi możliwości opuszczenia jednostki w ramach przepustek. Dodatkowo musi dostosować się do kar wynikających z regulaminu jednostki za przewinienia przeciw dyscyplinie. Jednostki penitencjarne według ustawy Kodeksu Karnego Wykonawczego podlegają i mogą być tworzone przez Ministra Sprawiedliwości, jako samodzielne jednostki lub wyodrębnione oddziały aresztów śledczych i zakładów karnych. Stwarzają możliwość modelowania warunków kary pozbawienia wolności w sposób maksymalizujący proces resocjalizacyjny. Polskie prawo określa cztery rodzaje jednostek penitencjarnych:<sup>180</sup>

1. Zakłady karne dla odbywających karę po raz pierwszy.
2. Zakłady karne dla młodocianych.
3. Zakłady karne dla odbywających karę aresztu wojskowego.
4. Zakłady karne dla recydywistów penitencjarnych.

W zakładach karnych dla odbywających karę pozbawienia wolności po raz pierwszy zostają skazani, którzy nie zostali przypisani do innych jednostek penitencjarnych. W takich jednostkach odbywają również karę osoby za przestępstwa nieumyślne i skazani odbywający karę zastępczą pozbawienia wolności orzeczoną w tej samej sprawie. Skazani mogą korzystać w jednostce penitencjarnej z nauczania, zajęć sportowych i społeczno-wychowawczych oraz z zatrudnienia.<sup>181</sup>

Zakłady karne dla młodocianych zostały wyodrębnione w przekonaniu, że młodociani stanowią grupę osób znajdujących się jeszcze w fazie rozwoju psychicznego i biologicznego, co może mieć generalny wpływ na zwiększoną szansę procesu resocjalizacyjnego. Dodatkowo mają za zadanie odizolowania skazanych od kontaktu z demoralizującymi wpływami innych skazanych. Intensywny proces resocjalizacyjny ma również gruntowne znaczenie dla zwiększenia szansy pomyślnej integracji społecznej po opuszczeniu jednostki oraz osiągnięcia poprawczych celów kary. Skazani skierowani do takich jednostek penitencjarnych nie ukończyli 21 roku życia oraz obowiązkowo odbywają karę w systemie programowanego oddziaływania. Przepisy regulaminu przewidują, że w jednostce penitencjarnej dla młodocianych prowadzi się w szerszym zakresie zajęcia wychowania fizycznego,

---

<sup>179</sup> Ambrozik W. (2016). *Pedagogika resocjalizacyjna. W stronę uspołecznienia systemu oddziaływań*, Wydawnictwo Impuls, Kraków, s. 49.

<sup>180</sup> Bulendy T., Musidłowski R. (2003). *System penitencjarny i postpenitencjarny w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 213.

<sup>181</sup> Buczyńska A. (2016). *Zakład karny jako, ...*, op.cit, s. 603.

kulturalnooświatowe, współpracuje się z osobami godnego zaufania oraz organizuje się spotkania z rodzinami. Skazani w momencie, w którym pozostało im 6 miesięcy do końca odbywania kary nabywają możliwość ubiegania się o warunkowe zwolnienie.<sup>182</sup>

Areszt wojskowy jest karą stosowaną jedynie wobec żołnierzy oraz może trwać minimalnie od miesiąca do dwóch lat pozbawienia wolności. Osadzenie w jednostce wykonywane jest zgodnie z przepisami dotyczącymi kary pozbawienia wolności, chyba że część przepisów wojskowych Kodeksu Karnego Wykonawczego stanowi inaczej. Podczas odbywania kary skazany ma obowiązek nauki oraz pracy. W tego typu zakładach obowiązkowe jest przestrzeganie elementów szkoleń oraz dyscypliny wojskowej. Przy zachowaniu hierarchii w stopniach wojskowych skazani umieszczani są w odrębnych pomieszczeniach. Skazani odbywają karę z wykorzystaniem pełnego umundurowania wojskowego pozbawionego znaków, stopni wojskowych oraz godła państwowego.<sup>183</sup>

Zakłady karne dla recydywistów penitencjarnych są przeznaczone dla osób dorosłych skazanych na karę pozbawienia wolności, karę zastępczą, zasadniczą lub karę aresztu za przestępstwa oraz umyślne wykroczenia. Jednostki przeznaczone dla osób poprzednio odbywających już takie kary lub karę aresztu wojskowego. Skazany może zostać również skierowany do zakładu karnego dla odbywających karę po raz pierwszy jeśli przemawiają za tym względy resocjalizacyjne. W jednostce penitencjarnej może zostać również umieszczony skazany, który z popełnionego przestępstwa uczynił stałe źródło dochodów, popełnił przestępstwa funkcjonując w zorganizowanej grupie lub wobec przestępstwa o charakterze terrorystycznym.<sup>184</sup>

#### *Typy jednostek penitencjarnych*

Jednostki penitencjarne różni stopień izolacji społecznej, zabezpieczenia ochronne oraz uprawnienia i obowiązki. Typy jednostek penitencjarnych pozwalają na stosowanie wolnej progresji, polegającej na przenoszeniu skazanych między różnymi typami jednostek jeśli spełniają oczekiwania resocjalizacyjne. Skazani mogą być awansowani do zakładów z większą swobodą lub skierowani do zakładów o mniejszej swobodzie w momencie zawodzenia procesu wychowawczego. Podejście jest wyrazem podmiotowości, ponieważ degradacje i awanse zależne są wyłącznie od zachowania skazanych. Są oni świadomi swoich uprawnień i obowiązków, a także konsekwencji respektowania i nierespektowania ustalonych zasad. Jest to trening samosterowania, który jest niezwykle ważnym aspektem korektury postaw, stanowiącej główny element procesu

---

<sup>182</sup> Stando-Kawecka B. (2000). *Prawne podstawy*, ... , op.cit, s. 118.

<sup>183</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 94.

<sup>184</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 86.

resocjalizacyjnego. Możemy wyróżnić trzy typy zakładów karnych, które zostały uregulowane w art. 70 Kodeksu Karnego Wykonawczego:<sup>185</sup>

1. Zakłady karne typu otwartego.
2. Zakłady karne typu półotwartego.
3. Zakłady karne typu zamkniętego.

Jednostki karne typu otwartego posiadają cele mieszkalne otwarte całą dobę. Skazani mogą uzyskać zezwolenie dyrektora na indywidualny udział w imprezach i zajęciach kulturalnooświatowych poza jednostką. Dodatkowo mogą otrzymywać pieniądze z depozytu zakładowego pozostające do ich dyspozycji. Każdy skazany może uzyskać przepustkę nie częściej niż raz w miesiącu oraz na czas nieprzekraczający 28 dni. Mają również prawo do korzystania z nieograniczonej liczby widzeń w godzinach i dniach wyznaczonych przez wewnętrzny regulamin zakładu. Korespondencja oraz rozmowy w trakcie widzeń nie podlegają kontroli.<sup>186</sup>

Jednostki karne półotwarte charakteryzują się mniejszym stopniem izolacji oraz zabezpieczenia skazanych. Cele mieszkalne skazanych pozostają zamknięte w porze nocnej i otwarte przez cały dzień. Skazani mogą poruszać się po wyznaczonym terenie jednostki penitencjarnej w czasie ustalonym w regulaminie wewnętrznym określonym przez dyrektora zakładu. Każdy skazany ma prawo korzystania z własnego obuwia, odzieży oraz bielizny. Skazani mają prawo zatrudnienia poza terenem jednostki bez konwojenta lub na pojedynczych stanowiskach pracy. Mają również prawo po uzyskaniu zezwolenia dyrektora zakładu na branie udziału w zajęciach terapeutycznych, nauczaniu i szkoleniach poza terenem jednostki penitencjarnej. Administracja jednostki ma prawo do organizacji grupowych zajęć sportowych i kulturalnooświatowych poza jednostką. Każdy skazany może uzyskać przepustkę na okres nieprzekraczający 14 dni oraz nie częściej niż dwa razy w miesiącu. Regulamin daje możliwość sprawowania kontroli nad korespondencją, widzeniami i przewiduje maksymalnie trzy widzenia w miesiącu.<sup>187</sup>

Skazani osadzeni w jednostkach penitencjarnych typu zamkniętego posiadają cele mieszkalne zamknięte całą dobę. Jeśli względy bezpieczeństwa nie stoją na przeszkodzie, cele mogą być otwarte przez wyznaczony okres każdego dnia. Decyzję o otwarciu podejmuje dyrektor zakładu oraz ustala porządek wewnętrzny jednostki. Skazani najczęściej zatrudniani są na terenie jednostki. Poza terenem jednostki zatrudnieni mogą być skazani nieodbywający kary dożywotniego pozbawienia wolności przy stałym systemie konwojowania. Zajęcia nauczania, sportowe oraz kulturalnooświatowe mogą odbywać się wyłącznie na terenie jednostki. Skazani mają prawo do korzystania z własnego obuwia i bielizny. Korzystanie z własnej odzieży wymaga zezwolenia dyrektora. Poruszanie skazanych po terenie zakładu odbywa się wyłącznie pod dozorem i w sposób zorganizowany. Skazany osadzony

---

<sup>185</sup> Buczyńska A. (2016). *Zakład karne jako, ...*, op.cit, s. 605-606.

<sup>186</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 92.

<sup>187</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 91.

w jednostce typu zamkniętego nie może wnioskować o udzielenie przepustki a udzielanie nagród związanych z opuszczeniem zakładu ograniczone jest szczególnymi przepisami. Regulamin skazanego umożliwia wyłącznie dwa widzenia w miesiącu pod dozorem funkcjonariusza, który również ma obowiązek kontrolowania rozmów. Korespondencja oraz rozmowy telefoniczne są również kontrolowane.<sup>188</sup>

### *Jednostki penitencjarne w Polsce*

Tabela numer 9 przedstawia wszystkie jednostki penitencjarne w Polsce wraz z miejscami więziennymi, zaludnieniem, wskaźnikiem procentowym zaludnienia oraz podziałem na typ i rodzaj.

Legenda:

- P-1 - Zakład Karny typu zamkniętego dla odbywających karę po raz pierwszy.
- P-2 - Zakład Karny typu półotwartego dla odbywających karę po raz pierwszy.
- P-3 - Zakład Karny typu otwartego dla odbywających karę po raz pierwszy.
- R-1 – Zakład Karny typu zamkniętego dla recydywistów penitencjarnych.
- R-2 – Zakład Karny typu półotwartego dla recydywistów penitencjarnych.
- R-3 – Zakład Karny typu otwartego dla recydywistów penitencjarnych.
- M-1 – Zakład Karny typu zamkniętego dla młodocianych.
- M-2 – Zakład Karny typu półotwartego dla młodocianych.
- M-3 – Zakład Karny typu otwartego dla młodocianych.
- A-0 – Areszt Śledczy.
- W-0 – Zakład Karny typu otwartego dla odbywających karę aresztu wojskowego.

**Tabela 9 Jednostki penitencjarne w Polsce**

Lp.	Nazwa Jednostki	Typ i Rodzaj	Miejsca Więzienne Łącznie	Zaludnienie Stan Faktyczny	Wskaźnik Procentowy Zaludnienia
1.	Zakład Karny Barczewo	A-0, P-1, P-2, P-3, R-1, R-2, R-3	816	726	89%
2.	Zakład Karny Biała Podlaska	A-0, R-2, R-3	395	355	90%
3.	Areszt Śledczy Białystok	A-0, P-1, M-1, R-1	713	672	94%
4.	Zakład Karny Białystok	R-2, R-3	296	253	85%
5.	Zakład Karny Brzeg	A-0, R-1, R-2, R-3	454	402	89%
6.	Areszt Śledczy Bydgoszcz	A-0, R-1, P-2, M-2	651	413	63%
7.	Zakład Karny Bydgoszcz-Fordon	A-0, R-1, R-2, R-3, P-2	870	728	84%
8.	Areszt Śledczy Bytom	A-0, R-1	352	275	78%
9.	Zakład Karny Chełm	A-0, R-1, R-2	706	653	92%
10.	Zakład Karny Cieszyn	A-0, R-1	402 (+252 w oddziale zewnątrznym)	390 (+213 w oddziale zewnątrznym)	92%
11.	Zakład Karny Czarny Bór	A-0, P-1, R-1, R-2	1513 (+161 w od. zew.)	1436 (+127 w od. zew.)	93%
12.	Zakład Karny Czerwony Bór	A-0, P-1, P-2, P-3, R-1, R-2	954	818	86%
13.	Areszt Śledczy Częstochowa	A-0, P-2, P-3, M-2, M-3	351	286	81%

<sup>188</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 90.

14.	Zakład Kamy Dębica	R-2, P-2, P-3, M-2, M-3	767	631	82%
15.	Zakład Kamy Dubliny	R-2, P-2	466	368	79%
16.	Areszt Śledczy Dzierżoniów	A-0, P-1, P-2, M-1, M-2	339	325	96%
17.	Areszt Śledczy Elbląg	A-0, P-1, P-2, M-1	491	424	86%
18.	Zakład Kamy Garbalin	P-2, R-2	885	790	89%
19.	Areszt Śledczy Gdańsk	A-0	1084	937	86%
20.	Zakład Kamy Gdańsk-Przeróbka	P-2, P-3, M-2, M-3	625	545	87%
21.	Zakład Kamy Gębarzewo	A-0, P-1, P-2, R-1, R-2, M-1, M-2	760 (+88 w od. zew.)	693 (+75 w od. zew.)	91%
22.	Areszt Śledczy Gliwice	A-0, P-1	412	366	89%
23.	Zakład Kamy Głogów	R-2	309	288	93%
24.	Zakład Kamy Głubczyce	P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3	289	233	81%
25.	Zakład Kamy Goleniów	A-0, R-1, P-1, P-2, M-2	1038	932	90%
26.	Zakład Kamy Gorzów Wielkopolski	A-0, P-2, P-3, R-2, R-3, M-2, M-3	936	734	78%
27.	Areszt Śledczy Grójec	A-0, R-1, R-2	400	342	86%
28.	Zakład Kamy Grądy-Woniecko	P-2, P-3	225	188	84%
29.	Zakład Kamy Grudziądz Nr.1	A-0, P-1, P-2, R-1, R-2, M-1, M-2	1329	1158	87%
30.	Zakład Kamy Grudziądz Nr.2	R-1, R-2	342	299	87%
31.	Areszt Śledczy Hajnówka	A-0, P-1, P-2	486	404	83%
32.	Zakład Kamy Herby	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3, R-1, R-2, R-3	414 (+226 w od. zew.)	366 (+202 w od. zew.)	90%
33.	Zakład Kamy Hrubieszów	A-0, R-1, M-2, P-2	630	448	71%
34.	Zakład Kamy Iława	A-0, P-1, P-2, M-1, M-2	1283 (+102 w od. zew.)	1140 (+90 w od. zew.)	89%
35.	Zakład Kamy Inowrocław	A-0, R-2	346 (+151 w od. zew.)	331 (+131 w od. zew.)	93%
36.	Zakład Kamy Jasło	P-2, M-2	222	158	71%
37.	Zakład Kamy Jastrzębie-Zdrój	R-2	887	803	91%
38.	Areszt Śledczy Jelenia Góra	A-0, R-1	309	297	96%
39.	Zakład Kamy Kamińsk	R-1, R-2	1305	1244	95%
40.	Areszt Śledczy Katowice	A-0, P-1, P-2, R-1, R-2, M-1A	415	398	96%
41.	Areszt Śledczy Kielce	A-0, P-1, P-2, R-1, R-2, R-3, M-1, M-2	1073	970	90%
42.	Zakład Kamy Kluczbork	A-0, R-1, R-2	430	400	93%
43.	Zakład Kamy Kłodzko	A-0, R-1, R-2	659	607	92%
44.	Zakład Kamy Koronowo	A-0, R-1, R-2, R-3, M-2, M-3, P-2, P-3	758 (+132 w od. zew.)	579 (+123 w od. zew.)	79%
45.	Areszt Śledczy Koszalin	A-0, R-1, R-2, R-3, P-2, P-3	918	575	63%
46.	Zakład Kamy Koszalin	R-2, P-2	479	417	87%
47.	Zakład Kamy Koziegłowy	R-2	462	408	88%
48.	Areszt Śledczy Kraków	A-0	696	583	84%
49.	Zakład Kamy Kraków Nowa-Huta	P-2, P-3, R-2, R-3, M-2, M-3	326	271	83%
50.	Areszt Śledczy Krasnystaw	R-2, R-3	275	260	95%
51.	Zakład Kamy Krzywaniec	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3, R-1, R-2, R-3	967 (+94 w od. zew.)	865 (+86 w od. zew.)	90%
52.	Zakład Kamy Kwidzyn	R-2, R-3	658	579	88%
53.	Areszt Śledczy Lublin	A-0, P-1, P-2, R-2	1048	915	87%
54.	Zakład Kamy Łowicz	A-0, R-1, R-2	713	628	88%
55.	Areszt Śledczy Łódź	A-0, P-2, R-2	697	641	92%
56.	Zakład Kamy Łódź Nr.1	A-0, P-2, P-3, R-2, R-3	544	453	83%
57.	Zakład Kamy Łódź Nr.2	A-0, P-1, P-2, P-3, R-1, R-2, R-3	300	203	68%



58.	Zakład Karny Łupków	R-2	604	531	88%
59.	Zakład Karny Malbork	A-0, P-1, M-1	252	230	91%
60.	Zakład Karny Medyka	R-2, R-3	245	203	83%
61.	Areszt Śledczy Międzyrzecz	A-0, P-1, P-2, M-1, R-1	403	379	94%
62.	Areszt Śledczy Mysłowice	A-0	418	374	89%
63.	Zakład Karny Nowogard	A-0, W-0, R-1, R-2, P-1, P-2, M-2	1025	982	96%
64.	Zakład Karny Nowy Sącz	A-0, R-1	445	387	87%
65.	Zakład Karny Nowy Wiśnicz	A-0, R-1, R-2	636	563	89%
66.	Zakład Karny Nysa	A-0, R-1, P-1, P-2, M-1, M-2	743 (+147 w od. zew.)	600 (+131 w od. zew.)	82%
67.	Areszt Śledczy Olsztyn	A-0, P-1, P-2, P-3, R-1, R-2, R-3	690	433	63%
68.	Areszt Śledczy Opole	A-0, P-1, P-2, P-3, R-1, R-2, R-3, M-1, M-2, M-3	598	411	69%
69.	Zakład Karny Opole Lubelskie	A-0, P-1, P-2, M-1	627	593	95%
70.	Areszt Śledczy Ostrów Wielkopolski	A-0, P-2	341	311	91%
71.	Zakład Karny Pińczów	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3	759	641	84%
72.	Areszt Śledczy Piotrków Trybunalski	A-0, R-1, P-2, P-3	800	714	89%
73.	Zakład Karny Płock	A-0, R-1, R-2, P-1	789	726	92%
74.	Zakład Karny Potulice	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3	1286	999	78%
75.	Areszt Śledczy Poznań	A-0, P-2, P-3, M-2, M-3	1032	799	77%
76.	Zakład Karny Przytuły Stare	A-0, P-2, R-1, R-2, R-3	751	566	75%
77.	Zakład Karny Przemyśl	A-0, P-1, M-1	231	184	80%
78.	Zakład Karny Racibórz	A-0, R-1, P-2	810	778	96%
79.	Areszt Śledczy Radom	A-0, P-1, P-2, M-1	1081	974	90%
80.	Zakład Karny Rawicz	A-0, P-1, M-1	514	480	93%
81.	Zakład Karny Rzeszów	A-0, R-1, P-1, P-2, P-3	1218	1112	91%
82.	Zakład Karny Siedlce	A-0, R-1, R-2	700	643	92%
83.	Zakład Karny Sieradz	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2	884	779	88%
84.	Zakład Karny Sieraków Śląski	R-2	624	584	94%
85.	Areszt Śledczy Słupsk	A-0, P-1, P-2, P-3, M-2, M-3	636	252	40%
86.	Areszt Śledczy Sosnowiec	A-0, R-2	350	272	78%
87.	Zakład Karny Stare Borne	R-2	274	227	83%
88.	Zakład Karny Stargard	A-0, P-1, P-2, M-1, M-2	516	491	95%
89.	Areszt Śledczy Starogard Gdański	A-0, R-1, R-2	369	314	85%
90.	Zakład Karny Strzelce Opolskie Nr.1	M-1, P-1, P-2	659	599	91%
91.	Zakład Karny Strzelce Opolskie Nr.2	A-0, R-1	736	658	89%
92.	Zakład Karny Strzelin	P-1, P-2, M-1, M-2	805	712	88%
93.	Areszt Śledczy Suwałki	A-0, P-1, P-2, R-2, M-1	705	609	86%
94.	Areszt Śledczy Szczecin	A-0	606	546	90%
95.	Zakład Karny Sztum	R-1, R-2	1002	942	94%
96.	Areszt Śledczy Świdnica	A-0, R-1	288	262	91%
97.	Areszt Śledczy Tamowskie Góry	A-0, R-1	428	364	85%
98.	Zakład Karny Tarnów	A-0, P-1, M-1, R-1, R-2, R-3	1035	912	88%
99.	Zakład Karny Tarnów Mościce	R-2, R-3	377	329	87%
100.	Zakład Karny Trzebinia	P-2, P-3, M-2, M-3	325	257	79%
101.	Zakład Karny Uherce Mineralne	P-2, M-2	671	490	73%

<b>102.</b>	Zakład Karny Wadowice	A-0, R-1	312	288	92%
<b>103.</b>	Areszt Śledczy Warszawa Białoleka	A-0, R-2, P-2	1686	1409	84%
<b>104.</b>	Areszt Śledczy Warszawa Grochów	A-0, P-1, P-2, P-3, R-1, R-2, M-1, M-2, M-3	771	674	87%
<b>105.</b>	Areszt Śledczy Warszawa Służewiec	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3, R-2	1269	1117	88%
<b>106.</b>	Areszt Śledczy Wejherowo	A-0, R-2, P-1	423	355	84%
<b>107.</b>	Zakład Karny Wierchowo	A-0, P-1, M-1	504	459	91%
<b>108.</b>	Zakład Karny Włocławek	A-0, P-1, P-2, M-1, M-2, R-1	1220	1105	91%
<b>109.</b>	Zakład Karny Włodawa	R-1, R-2	507	476	94%
<b>110.</b>	Zakład Karny Wojkowice	A-0, P-1, P-2, P-3, M-1, M-2, M-3, R-1	1297	1180	91%
<b>111.</b>	Zakład Karny Wołów	R-1, R-2, P-1	1035	984	95%
<b>112.</b>	Areszt Śledczy Wrocław	A-0, R-1	815	738	91%
<b>113.</b>	Zakład Karny Wrocław Nr.1	A-0, P-1, P-2, M-1	1545	1359	88%
<b>114.</b>	Zakład Karny Wrocław Nr.2	R-2, R-3	628	602	96%
<b>115.</b>	Zakład Karny Wronki	A-0, R-1, R-2	1128 (+202 w od. zew.)	1068 (+182 w od. zew.)	94%
<b>116.</b>	Zakład Karny Zabrze	R-2, R-3	622	504	81%
<b>117.</b>	Zakład Karny Zamość	A-0, P-1, P-2, M-1, M-2	644	551	86%
<b>118.</b>	Zakład Karny Zaręba	R-2, P-2	450	418	93%
<b>119.</b>	Areszt Śledczy Zielona Góra	A-0, P-2	326	288	88%
<b>120.</b>	Zakład Karny Żytkowice	R-2, R-3	561	522	93%
<b>121.</b>	<b>Suma/Średnia</b>		<b>82028/683</b>	<b>71272/593</b>	<b>Średnia - 86%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Służba Więzienna – Informacje o zaludnieniu jednostek penitencjarnych [Dostęp 26.05.2021 r.]

Największy zakład karny pod względem ilości miejsc więziennych:

- Zakład Karny Czarne – 1674 miejsc.

Najmniejszy zakład karny pod względem ilości miejsc więziennych:

- Zakład Karny Jasło – 222 miejsc.

Największy areszt śledczy pod względem ilości miejsc więziennych:

- Areszt Śledczy Warszawa Białoleka – 1686 miejsc.

Najmniejszy areszt śledczy pod względem ilości miejsc więziennych:

- Areszt Śledczy Krasnystaw – 275 miejsc.

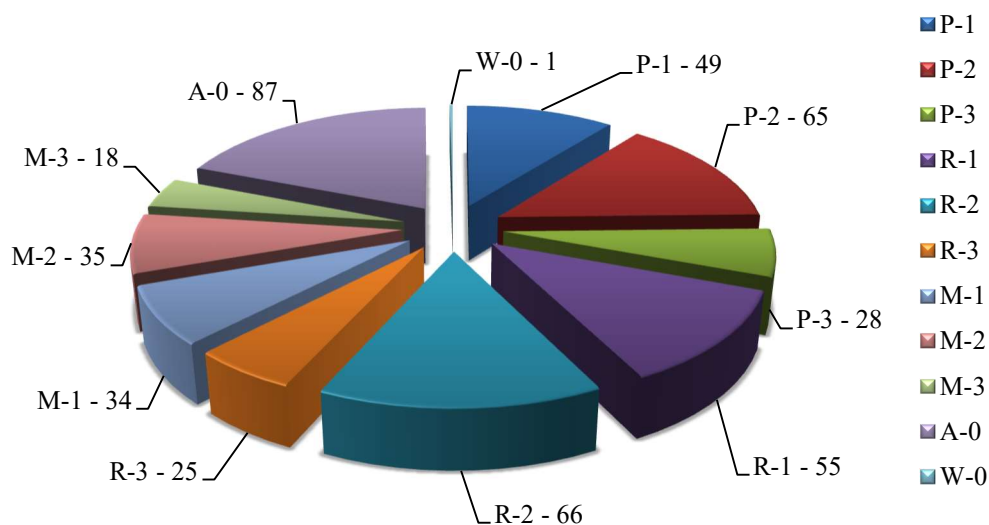
Największy wskaźnik procentowy zaludnienia:

- Areszt Śledczy Jelenia Góra - 96%.

Najmniejszy wskaźnik procentowy zaludnienia:

- Areszt Śledczy Słupsk - 40%.

Rysunek numer 17 przedstawia typy i rodzaje stosowanych jednostek penitencjarnych pod względem ilościowym w Polsce.



### Rysunek 17 Typy i rodzaje stosowanych jednostek penitencjarny w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Służba Więzienna – Informacje o zaludnieniu jednostek penitencjarnych [Dostęp 15.07.2020 r.]

Najczęściej w Polsce spotykane są areszty śledcze (87 jednostek), a najrzadziej zakłady karne typu otwartego dla odbywających karę aresztu wojskowego (1 jednostka).

#### *Klasyfikacja skazanych w polskim systemie penitencjarnym*

W polskim systemie penitencjarnym szczegółowa klasyfikacja ma za zadanie podział skazanych na grupy, mające zapewnić skierowanie do odpowiedniego rodzaju i typu zakładu karnego. Podział dodatkowo umożliwia rozmieszczenie skazanych wewnątrz placówek penitencjarnych, aby zapewniać odpowiednie bezpieczeństwo, minimalizować wzajemną demoralizację oraz stosować odpowiednie dla poszczególnych grup środki oraz metody oddziaływania. Podstawą klasyfikacji skazanych są realizowane badania osobopoznawcze. Klasyfikacja dokonywana jest ze względu na:<sup>189</sup>

- płeć,
- wiek,
- nieumyślność lub umyślność czynu,
- rodzaj popełnionego przestępstwa,
- uprzednie odbywanie kary pozbawienia wolności,
- czas pozostałej do odbycia kary pozbawienia wolności,
- stopień zagrożenia społecznego i demoralizacji,
- stan zdrowia fizycznego i psychicznego, w tym stopień uzależnień od środków psychotropowych lub odurzających.

<sup>189</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 82.

Sąd w momencie wydania wyroku pozbawienia wolności, może określić typ i rodzaj zakładu karnego oraz system terapeutycznego wykonywania kary. Jeżeli w wyroku sądu nie zostało to określone, czynności klasyfikacyjne wykonuje komisja penitencjarna.<sup>190 191</sup>

Komisja penitencjarna zostaje powołana przez dyrektora zakładu karnego, w której skład wchodzi pracownicy oraz funkcjonariusze danego zakładu. Do udziału w pracy komisji dyrektor może zapraszać również inne osoby godne zaufania, np. przedstawiciele fundacji, stowarzyszeń, instytucji oraz organizacji funkcjonujących na rzecz skazanych. Komisja również dokonuje okresowej oceny postępów resocjalizacji skazanych.<sup>192</sup>

### 2.3 Zakłady karne w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości

Służba Więzienna zgodnie z ustawą o Służbie Więziennej jest uzbrojoną, umundurowaną formacją apolityczną, podległą ministrowi sprawiedliwości i posiadającą własną strukturę organizacyjną. Funkcjonująca hierarchiczność na wzór wojskowy skutkuje wyłączeniem w zasadniczej części spod wpływu obowiązującego Kodeksu pracy, a funkcjonowanie oparte jest na podstawie regulowanych pragmatyków zawodowych na wzór wojskowych i policyjnych zależności służbowych. Powoływane są korpusy szeregowych, podoficerów, oficerów oraz chorążych, gdzie stopnie służbowe mają charakter analogiczny jak w policji i wojsku. Jednostkami organizacyjnymi Służby Więziennej są Okręgowe Inspektoraty Służby Więziennej, Centralny Zarząd Służby Więziennej, areszty śledcze, zakłady karne, ośrodki doskonalenia kadr i ośrodki szkoleniowe.<sup>193</sup>

Korpusy oraz stopnie Służby Więziennej uporządkowane są w następujący sposób:<sup>194</sup>

- Korpus szeregowych Służby Więziennej:
  - szeregowy Służby Więziennej,
  - starszy szeregowy Służby Więziennej.
- Korpus podoficerów Służby Więziennej:
  - kapral Służby Więziennej,
  - starszy kapral Służby Więziennej,
  - plutonowy Służby Więziennej,
  - sierżant Służby Więziennej,
  - starszy sierżant Służby Więziennej,
  - sierżant sztabowy Służby Więziennej,
  - starszy sierżant sztabowy Służby Więziennej.
- Korpus chorążych Służby Więziennej:

<sup>190</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 74.

<sup>191</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 76.

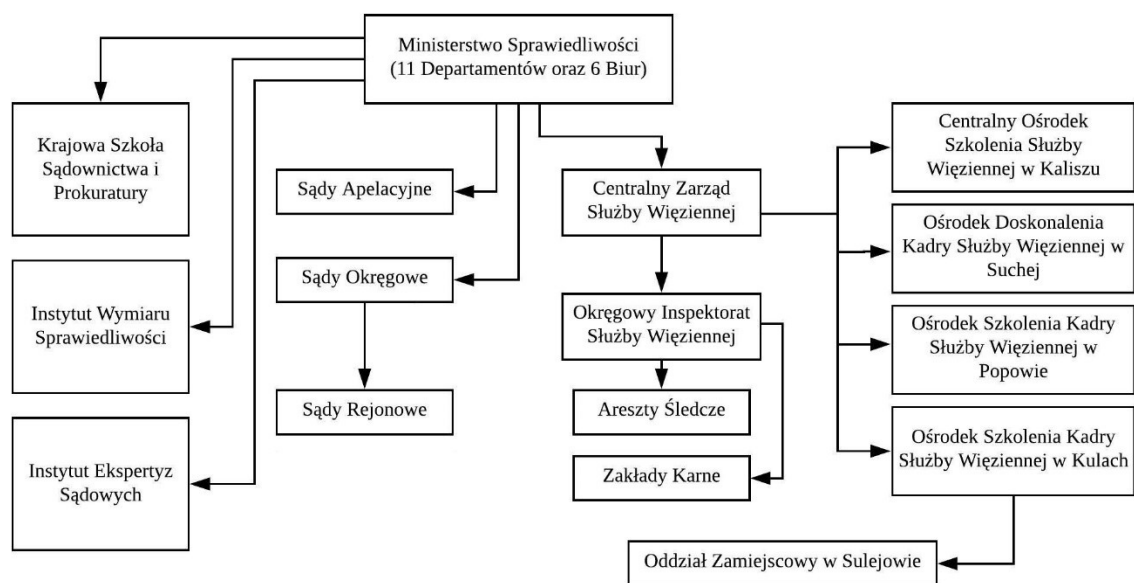
<sup>192</sup> Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy art. 38.

<sup>193</sup> Migdał J. (2005). *Służba Więzienna – model a rzeczywistość. Próba Oceny*, Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych Z.1/2005, s. 144-145.

<sup>194</sup> Dz. U. 2020.848 t.j – Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej - art. 49.

- młodszy chorąży Służby Więziennej,
- chorąży Służby Więziennej,
- starszy chorąży Służby Więziennej.
- Korpus oficerów Służby Więziennej:
  - podporucznik Służby Więziennej,
  - porucznik Służby Więziennej,
  - kapitan Służby Więziennej,
  - major Służby Więziennej,
  - podpułkownik Służby Więziennej,
  - pułkownik Służby Więziennej,
  - generał Służby Więziennej.

Rysunek numer 18 przedstawia system penitencyjny w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości.



### Rysunek 18 Zakłady karne w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Olearczyk S., Piątek Z. (2011). *Służba więzienna w systemie obronnym państwa*, MON, Warszawa, s. 70.]

Funkcjonariuszem Służby Więziennej może zostać osoba o nieposzlakowanej opinii, niekarana, która posiada obywatelstwo polskie, odpowiednie kwalifikacje, wykształcenie co najmniej średnie, psychiczną i fizyczną zdolność do służby w uzbrojonych formacjach. Dobór kandydatów może odbywać się wyłącznie według ściśle wyznaczonych procedur prawnych oraz przez komórkę jednostki organizacyjnej Służby Więziennej. Podczas rekrutacji ważnym elementem również są etyczne kwalifikacje funkcjonariusza, które są zabezpieczeniem przed nadużyciami moralnymi i nierzetelnością w procesie wykonawczym, zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych.<sup>195</sup>

Dyrektor okręgowy Służby Więziennej kieruje 15 Okręgowymi Inspektoratami Służby Więziennej oraz nadzoruje działalność podległych aresztów śledczych i zakładów karnych. Dyrektora

<sup>195</sup> Poklek R. (2013). *Służba Więzienna w systemie bezpieczeństwa państwa*, Securitologia nr.1 (17), s. 147.

generalnego Służby Więziennej powołuje oraz odwołuje prezes rady ministrów na wniosek ministra sprawiedliwości. Dyrektorów Okręgowych Inspektoratów mianuje oraz zwalnia minister sprawiedliwości na wniosek dyrektora generalnego. Dyrektorów aresztów śledczych oraz zakładów karnych mianuje oraz zwalnia dyrektor generalny na wniosek odpowiedniego dyrektora okręgowego.<sup>196</sup>

Okręgowe Inspektoraty Służby Więziennej:<sup>197</sup>

1. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Białystok.
2. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Bydgoszcz.
3. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Gdańsk.
4. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Katowice.
5. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Koszalin.
6. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Kraków.
7. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Lublin.
8. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Olsztyn.
9. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Opole.
10. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Poznań.
11. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Rzeszów.
12. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Szczecin.
13. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Warszawa.
14. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Wrocław.
15. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Łódź.

Centralny Zarząd Służby Więziennej składa się z biura penitencjarnego, prawnego, prezydialnego, ochrony, kadr, kwatermistrzowskiego, szkolenia, budżetu, służby zdrowia, inspekcji i kontroli oraz innych jednostek organizacyjnych takich jak Biuro Emerytalne oraz Biuro Informacji i Statystyk. Nadzoruje działalność Centralnego Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu, Ośrodka Doskonalenia Kadry Służby Więziennej w Suchej, Ośrodka Szkolenia Kadry Służby Więziennej w Popowie oraz Ośrodka Szkolenia Kadry Służby Więziennej w Kulach.<sup>198</sup>

## 2.4 Obecny stan systemu penitencjarnego w Polsce

Poniższy podpunkt przedstawia aktualny stan służby więziennej w Polsce. Dane zostały pozyskane z Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu Służby Więziennej oraz pozwoliły na stworzenie sześciu kategorii prezentacji danych:

1. Stan jednostek penitencjarnych.
2. Osadzeni w Polsce.
3. Realizowane orzeczenia w 2020r.
4. Ruch osadzonych.

---

<sup>196</sup> Hołda Z. (2003). *Prawo Karne Wykonawcze*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków, s. 53.

<sup>197</sup> Dz. Urz. MS. 2018.102 – Wykaz jednostek organizacyjnych podległych okręgowym inspektoratom Służby Więziennej.

<sup>198</sup> Migdał J. (2005). *Służba Więzienna, ...*, op.cit, s. 145.

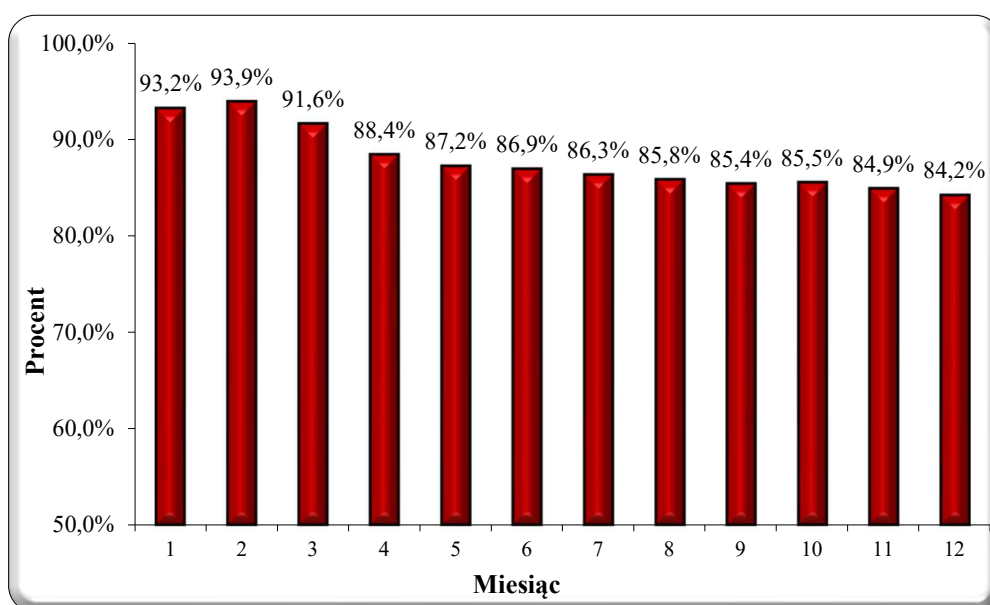
5. Zatrudnianie osadzonych.
6. Ucieczki z jednostek penitencjarnych.

#### *Stan jednostek penitencjarnych*

W kategorii zostały przedstawione informacje o:

- zaludnieniu oddziałów mieszkalnych,
- pojemności oddziałów mieszkalnych oraz liczbie osadzonych w oddziałach,
- jednostkach według pojemności.

Rysunek numer 19 przedstawia procentowe informacje o zaludnieniu oddziałów mieszkalnych wszystkich jednostek penitencjarnych.

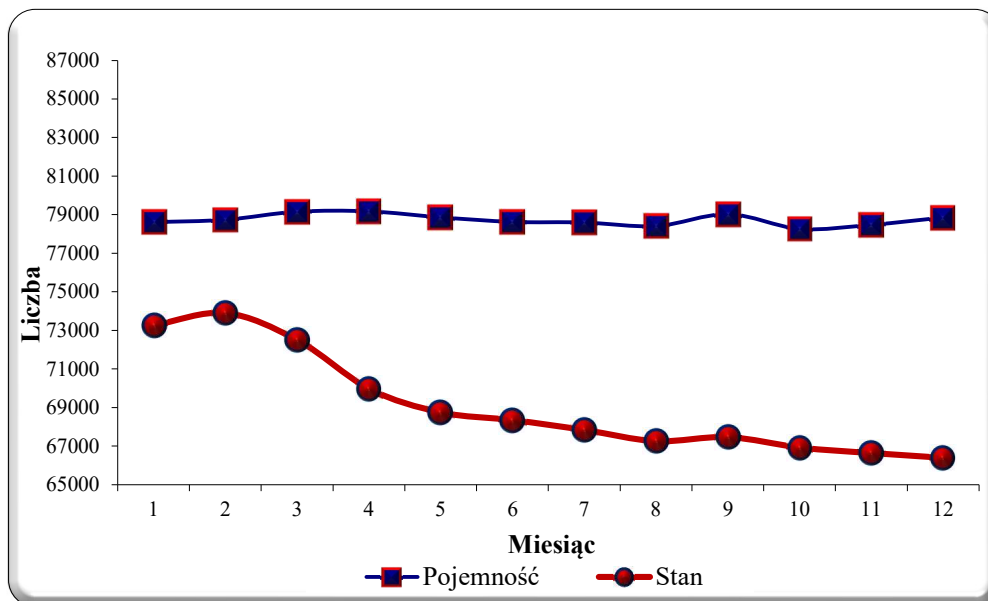


**Rysunek 19 Zaludnienie oddziałów mieszkalnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Największe zaludnienie zostało zidentyfikowane w lutym 2020r, kształtujące się na poziomie 93,9%. Natomiast najmniejsze zaludnienie, na poziomie 84,2% zidentyfikowano w grudniu. Średnia dla całego badanego okresu wynosi 87,7%.

Rysunek numer 20 przedstawia zestawienie pojemności oddziałów mieszkalnych z liczbą osadzonych w oddziałach.

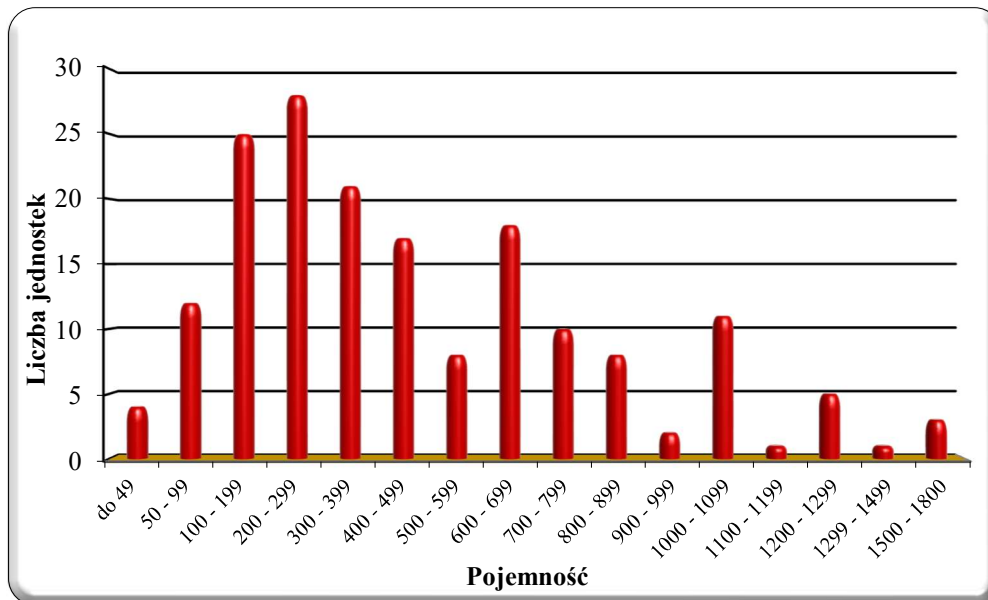


**Rysunek 20 Pojemność oddziałów mieszkalnych oraz liczba osadzonych w oddziałach**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W skali całego roku można zaobserwować trend malejący zaludnienia jednostek penitencjarnych w Polsce. W lutym 2020r liczba osadzonych wynosiła 73 907, a w grudniu tego samego roku 66 405.

Rysunek numer 21 przedstawia jednostki penitencjarne według pojemności.



**Rysunek 21 Jednostki według pojemności (łącznie AŚ, ZK, OZ i OTZS)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Do opracowania zestawienie jednostek według pojemności zostały zebrane wszystkie jednostki penitencjarne: areszty śledcze, zakłady karne, oddziały zewnętrzne oraz utworzone przez Dyrektora Okręgowego Służby Więziennej oddziały tymczasowego zakwaterowania skazanych. Najwięcej jednostek penitencjarnych zostało zidentyfikowanych o pojemności na poziomie 200-299 osadzonych

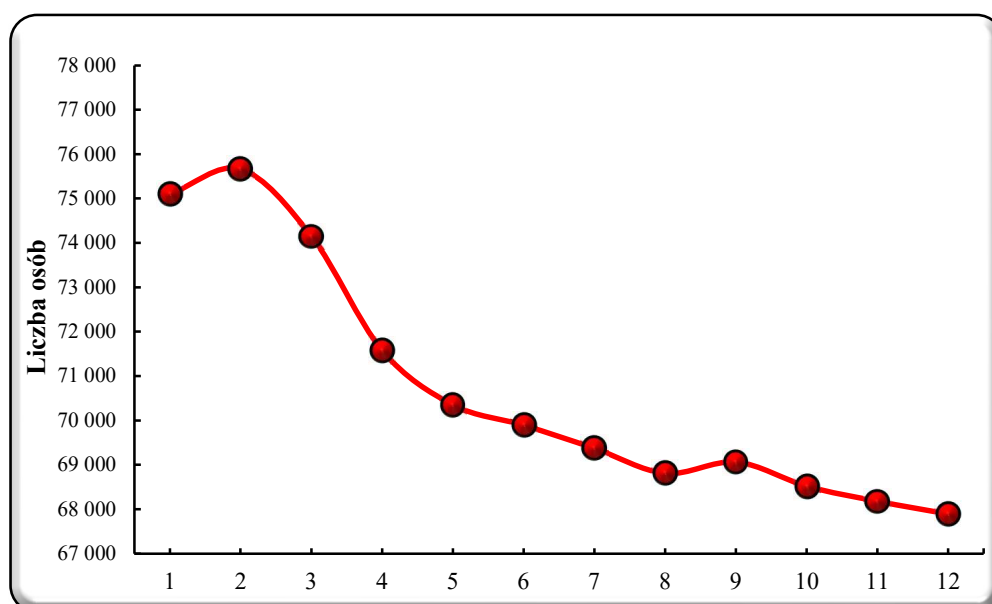


(9 aresztów śledczych, 10 zakładów karnych, 9 oddziałów zewnętrznych). Najmniej jednostek zostało zidentyfikowanych w dwóch kategoriach, po jednej jednostce penitencjarnej o pojemności na poziomie 1100-1199 (1 areszt śledczy) oraz 1299-1499 (1 zakład karny).

### *Osadzenie w Polsce*

W kategorii zostały przedstawione informacje o liczbie osadzonych kobiet i mężczyzn, tymczasowo aresztowanych, skazanych, ukaranych oraz informacje o podziale skazanych na młodocianych i dorosłych.

Rysunek numer 22 przedstawia liczbę osadzonych kobiet i mężczyzn w jednostkach penitencjarnych w Polsce.

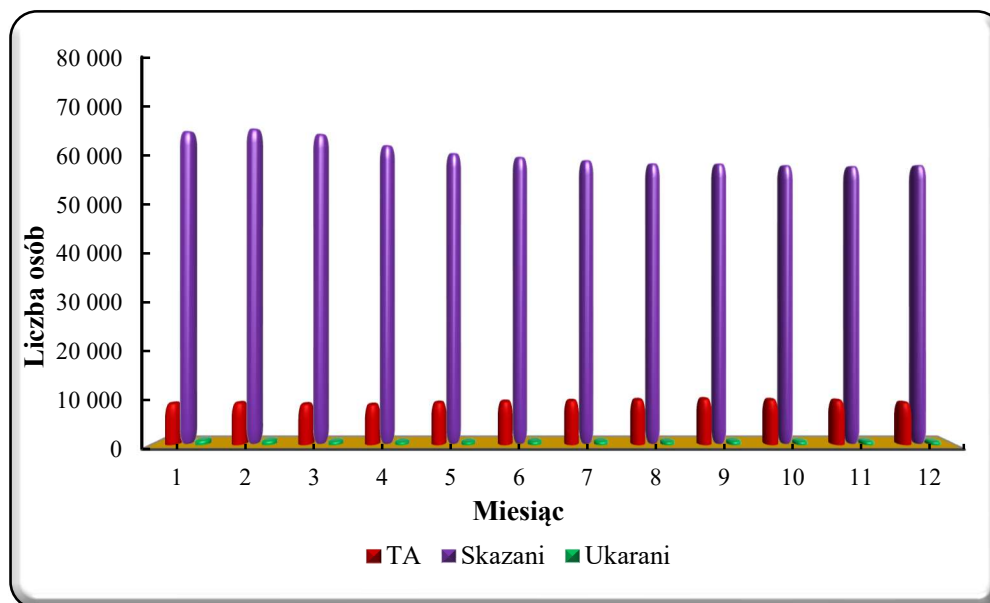


**Rysunek 22 Liczba osadzonych (kobiety i mężczyźni)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Liczba osadzonych, w nawiązaniu do zaobserwowanego w poprzedniej kategorii spadku zaludnienia jednostek penitencjarnych, również charakteryzuje się trendem malejącym.

Rysunek numer 23 przedstawia rozróżnienie osadzonych w Polsce na tymczasowo aresztowanych, skazanych oraz ukaranych kobiet i mężczyzn.

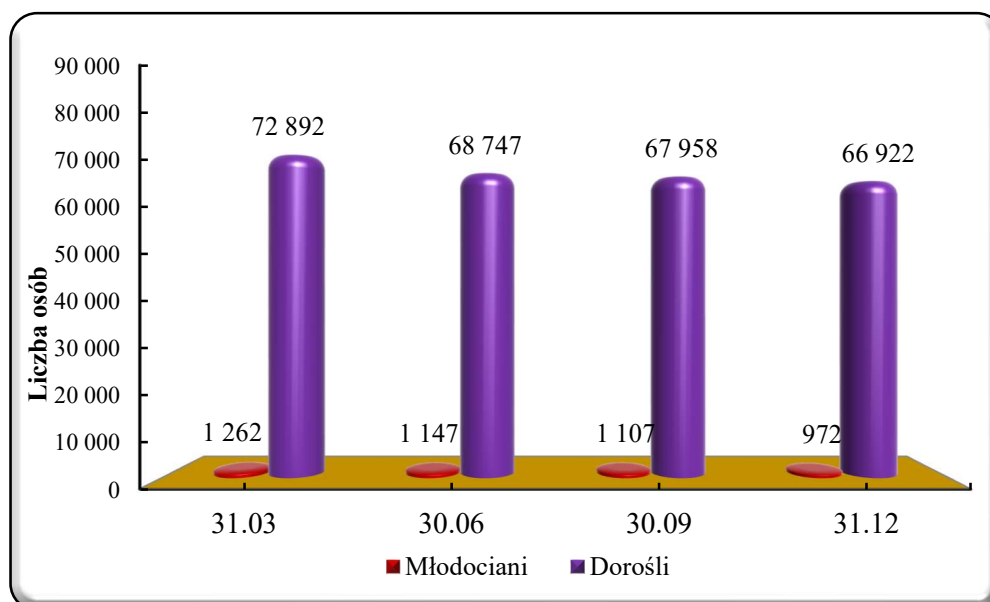


**Rysunek 23 Tymczasowo aresztowani, skazani i ukarani (kobiety i mężczyźni)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Po zweryfikowaniu danych należy wskazać że łącznie najczęściej tymczasowo aresztowanych odnotowano we wrześniu (9466), najwięcej skazanych w lutym (66 123) oraz najwięcej ukaranych w styczniu 2020r (975). Wśród kobiet najczęściej tymczasowo aresztowanych odnotowano w sierpniu (536), skazanych w lutym (2743) oraz ukaranych w styczniu (68).

Rysunek numer 24 przedstawia podział osadzonych na młodocianych oraz dorosłych.



**Rysunek 24 Podział osadzonych na młodocianych i dorosłych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W pierwszym kwartale 2020r odnotowano największą liczbę osadzonych dorosłych oraz młodocianych w jednostkach penitencjarnych w Polsce.

Realizowane orzeczenia w 2020r

W poniższej kategorii zostały przedstawione informacje o wykonywanych orzeczeniach, średnim wymiarze kary oraz zasadniczych karach pozbawienia wolności według wymiaru kary.

Tabela numer 10 przedstawia orzeczenia wykonywane według rodzajów przestępstw na dzień 31 grudnia 2020r.

**Tabela 10 Orzeczenia wykonywane wg rodzajów przestępstw na dzień 31.12.2020 roku**

Przestępstwa przeciwko	Ogółem	Orzeczenia wykonywane na dzień 31.12.					
		Orzeczenia prawomocne	Orzeczenia nieprawomocne	Tymczasowe areszty	W zw. z artykulem 65 lub 58a	Orzeczenia dotyczące kobiet	Orzeczenia dotyczące młodocianych
Ogółem Kodeks karny z 1997 r.	64 379	55 166	1280	7933	3342	2909	905
W tym nieумыślni	222	204	3	15	0	7	2
Pokoju, ludzkości oraz wojenne (art.117-126 kk)	47	39	0	8	2	2	2
Rzeczypospolitej Polskiej (art.127-139 kk)	4	2	0	2	1	0	0
Obronności (art.140-147 kk)	1	1	0	0	0	0	0
Życiu i zdrowiu (art.148-162kk)	9250	7303	440	1507	184	700	114
Bezpieczeństwu powszechnemu (art.163-172 kk)	323	203	13	107	47	11	7
Bezpieczeństwu w komunikacji (art.173-180 kk)	5243	5026	34	183	22	75	29
Środowisku (art.181-188 kk)	7	2	0	5	4	0	0
Wolności, wolności sumienia i wyznania (art.189-196 kk)	1412	973	45	393	53	64	17
Wolności seksualnej i obyczajności (art. 197-205 kk)	3625	2781	191	653	58	36	55
Rodzynie i opiece (art. 206-211 kk)	9001	7937	88	976	6	234	20
Czci i nietykalności cielesnej (art.212-217 kk)	18	17	0	1	0	0	0
Prawom osób wykonujących pracę zarobkową (art.218-221 kk)	1	0	0	1	0	1	0
Działalności instytucji państwowej oraz samorządu (art..222-231kk)	1313	1083	15	215	75	61	13
Wymiarowi sprawiedliwości (art.232-247 kk)	1558	1444	8	106	24	35	13
Wyborom i referendum (art.248-251 kk)	1	1	0	0	0	0	0
Porządkowi publicznemu (art.252-257, 259-264 kk)	1967	999	64	904	1219	56	7
Ochronie informacji (art.265-269 kk)	5	4	0	1	105	0	0
Wiarygodności dokumentów (art.270-277 kk)	434	304	3	127	0	48	2
Mieniu (art.278-295)	29723	26763	373	2587	1352	1547	622
Obrotowi gospodarczemu (art.296-309 kk)	294	147	1	146	174	26	3

Obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi (art.310-316 kk)	149	135	4	10	16	13	1
Określone w części wojskowej (art.317-363 kk)	3	2	0	1	0	0	0
Przestępstwa i wykroczenia określone w innych aktach prawnych	4419	3200	92	1127	502	176	94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W 2020r najwięcej przestępstw dokonano przeciwko mieniu (art. 278-295 kk), aż 29 723. W skład przestępstw przeciwko mieniu wchodzi kradzieże, kradzieże z włamaniem, rozboje oraz wymuszenia rozbójnicze.

Najmniej przestępstw, na poziomie jednego zostało dokonanych przeciwko obronności (art. 140-147 kk), prawom osób wykonujących pracę zarobkową (art. 218-221 kk) oraz wyborom i referendum (art. 248-251 kk).

Tabela numer 11 przedstawia średni wymiar kary oraz medianę aktualnie wykonywanych orzeczeń.

**Tabela 11 Średni wymiar kary i mediana aktualnie wykonywanych orzeczeń - stan na dzień 31.12.2020 r.**

Wyszczególnienie	Aktualnie wykonywane orzeczenia			
	Średni wymiar (w miesiącach)		Mediana (w miesiącach)	
	2019	2020	2019	2020
Prawomocnie orzeczonej kary pozbawienia wolności (bez kary dożywotniego pozbawienia wolności)	47,62	50,13	28,00	30,00
Prawomocnie orzeczonej kary pozbawienia wolności (bez kary dożywotniego pozbawienia wolności i kary 25 lat pozbawienia wolności)	39,56	41,31	26,00	28,00
Zastępczej kary pozbawienia wolności	5,27	5,32		
Innych środków izolacyjnych	0,51	0,50		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Wśród prawomocnie orzeczonych kar pozbawienia wolności, bez kar dożywotniego pozbawienia wolności można zaobserwować trend rosnący względem 2019r. Dokładnie taka sama sytuacja dotyczy prawomocnie orzeczonych kar pozbawienia wolności, bez kar dożywotniego pozbawienia wolności oraz kar 25 letniego pozbawienia wolności. Mediana odbywanej kary w oby przypadkach wzrosła o 2 miesiące. Nieznaczny wzrost można również odnotować wśród zastępczych kar pozbawienia wolności na poziomie 0,05 miesiąca, a minimalny spadek wśród innych środków izolacji, na poziomie 0,01.

Tabela numer 12 przedstawia zasadnicze kary pozbawienia wolności wykonane w 2020r.

**Tabela 12 Zasadnicza kara pozbawienia wolności wg wymiaru kary - orzeczenia wykonywane w dniu 31.12.2020 r.**

Wymiar kary	Ogółem	Liczba orzeczeń dotycząca:						
		Dorosłych			Młodocianych			
		Razem	Kobiet	Mężczyzn	Razem	Kobiet	Mężczyzn	
<b>Ogółem</b>	53 044	52 561	2 138	50 423	483	16	467	
<b>Orzeczenia prawomocne</b>	<b>Razem</b>	51 671	51 226	2 060	49 166	445	14	431
	do 3 miesięcy	692	681	31	650	11	1	10
	powyżej 3 do 6 miesięcy	4 145	4 084	203	3881	61	3	58
	powyżej 6 m do 1 roku	8 728	8 633	378	8255	95	4	91
	powyżej 1 r do 1r 6 m	4 700	4 655	142	4513	45	1	44
	powyżej 1 r 6 m do 2 lat	5 392	5 323	275	5048	69	2	67
	powyżej 2 lat do 3 lat	6 880	6 804	248	6556	76	1	75
	powyżej 3 lat do 5 lat	8 941	8 872	274	8598	69	1	68
	powyżej 5 lat do 10 lat	7 292	7 276	268	7008	16	1	15
	powyżej 10 lat do 15 lat	2 558	2 555	165	2390	3	0	3
	powyżej 15 lat do 20 lat	137	137	0	137	0	0	0
	25 lat	1 748	1 748	62	1686	0	0	0
	kara dożywotniego pozbawienia wolności	458	458	14	444	0	0	0
	<b>Orzeczenia nieprawomocne</b>	<b>Razem</b>	1 373	1 335	78	1 257	38	2
do 3 miesięcy		0	0	0	0	0	0	0
powyżej 3 do 6 miesięcy		4	4	0	4	0	0	0
powyżej 6 m do 1 roku		37	37		37	0	0	0
powyżej 1 r do 1r 6 m		60	59	2	57	1	0	1
powyżej 1 r 6 m do 2 lat		46	46	1	45	0	0	0
powyżej 2 lat do 3 lat		166	156	8	148	10	1	9
powyżej 3 lat do 5 lat		466	449	20	429	17	0	17
powyżej 5 lat do 10 lat		368	362	25	337	6	1	5
powyżej 10 lat do 15 lat		152	150	19	131	2	0	2
powyżej 15 lat do 20 lat		6	6	0	6	0	0	0
25 lat		47	45	2	43	2	0	2
kara dożywotniego pozbawienia wolności		21	21	1	20	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Przeanalizowane dane pozwoliły na przedstawienie wykonywanych orzeczeń w 2020r. Orzeczenia prawomocne wynosiły 51 671, a nieprawomocne 1373. Wśród wszystkich orzeczeń przeciwko przestępcą, najczęstszym wymiarem kary jest okres od 3 do 5 lat (8941) pozbawienia wolności. Najrzadziej orzekanym wyrokiem jest kara pozbawienia wolności od 15 do 20 lat (137).

Wśród kobiet najczęstszym wymiarem kary jest okres od 6 miesięcy do 1 roku (378), a najrzadziej okres od 15 do 20 lat pozbawienia wolności (0). Najczęściej występującą karą wśród młodocianych kobiet i mężczyzn jest kara pozbawienia wolności od 6 miesięcy do 1 roku (95).

#### *Ruch Osadzonych*

W analizowanej kategorii zostały przedstawione informacje o ruchach i transportach osadzonych, udzielonych przepustkach i zezwoleniach oraz powrotności osadzonych do zakładów karnych.

Tabela numer 13 przedstawia porównanie ruchu osadzonych w 2019 i 2020 roku.

**Tabela 13 Ruch osadzonych**

Miesiąc	Wpisani do ewidencji					Skreśleni z ewidencji				
	Ogółem		Tymczasowo aresztowani	Skazani	Ukarani	Ogółem		Tymczasowo aresztowani	Skazani	Ukarani
	2019	2020				2019	2020			
<b>Styczeń</b>	7486	7 873	1 414	5 350	1 109	6 167	6 898	1 016	4 541	1 341
<b>Luty</b>	6981	7 456	1 401	5 059	996	6 152	6 772	1 002	4 318	1 452
<b>Marzec</b>	7552	5 367	1 156	3 498	713	6 856	7 013	1 089	4 608	1 316
<b>Kwiecień</b>	6980	4 155	1 018	2 617	520	6 809	6 723	1 005	4 713	1 005
<b>Maj</b>	6614	5 391	1 533	3 235	623	6 907	6 606	938	4 637	1 031
<b>Czerwiec</b>	6416	6 274	1 674	3 854	746	6 828	6 730	1 084	4 527	1 119
<b>Lipiec</b>	7224	6 318	1 693	3 800	825	7 156	6 838	1 103	4 510	1 225
<b>Sierpień</b>	6577	5 690	1 420	3 511	759	6 637	6 250	949	4 129	1 172
<b>Wrzesień</b>	6528	6 766	1 623	4 255	888	6 599	6 508	1 087	4 239	1 182
<b>Październik</b>	7516	6 241	1 486	3 940	815	7 225	6 779	1 215	4 333	1 231
<b>Listopad</b>	6684	5 894	1 211	3 901	782	6 602	6 230	1 064	4 025	1 141
<b>Grudzień</b>	6509	6 732	1 343	4 556	833	7 205	7 016	1 364	4 398	1 254
<b>Ogółem</b>	83 067	74 157	16 972	47 576	9 609	81 143	80 363	12 916	52 978	14 469
<b>Średnio</b>	6 922	6 180	1 414	3 965	801	6 762	6 697	1 076	4 415	1 206

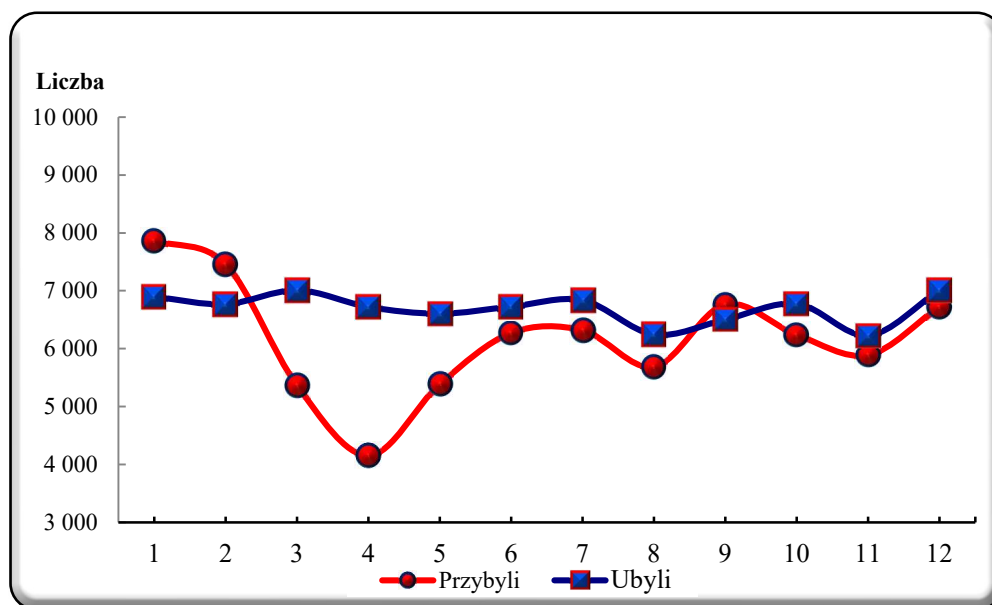
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Z przedstawionych danych wynika duży spadek względem 2019r wśród osadzonych wpisanych do ewidencji. W 2019r zostało wpisanych 83 067 osadzonych, a w 2020r 74 157. Najwięcej

wpisanych do ewidencji wśród tymczasowo aresztowanych odnotowano w lipcu (1693), a skazanych (5350) i ukaranych (1109) w styczniu.

W 2020r odnotowano nieznaczny spadek skreśleń z ewidencji na poziomie 780 osadzonych względem 2019r. Najwięcej skreślonych z ewidencji wśród tymczasowo aresztowanych odnotowano w grudniu (1364), skazanych w kwietniu (4713) oraz ukaranych w lutym (1452).

Rysunek numer 25 przedstawia nałożone na siebie dane liczbowe osadzonych wpisanych i skreślonych z ewidencji.



**Rysunek 25 Osadzeni wpisani i skreśleni z ewidencji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Największą różnicę między wpisanymi a skreślonymi z ewidencji osadzonymi odnotowano w miesiącu kwietniu na poziomie 2568, a najmniejszą w miesiącu wrześniu na poziomie 258.

Tabela numer 14 przedstawia porównanie ilości transportów osadzonych w 2019 i 2020 roku.

**Tabela 14 Transporty osadzonych**

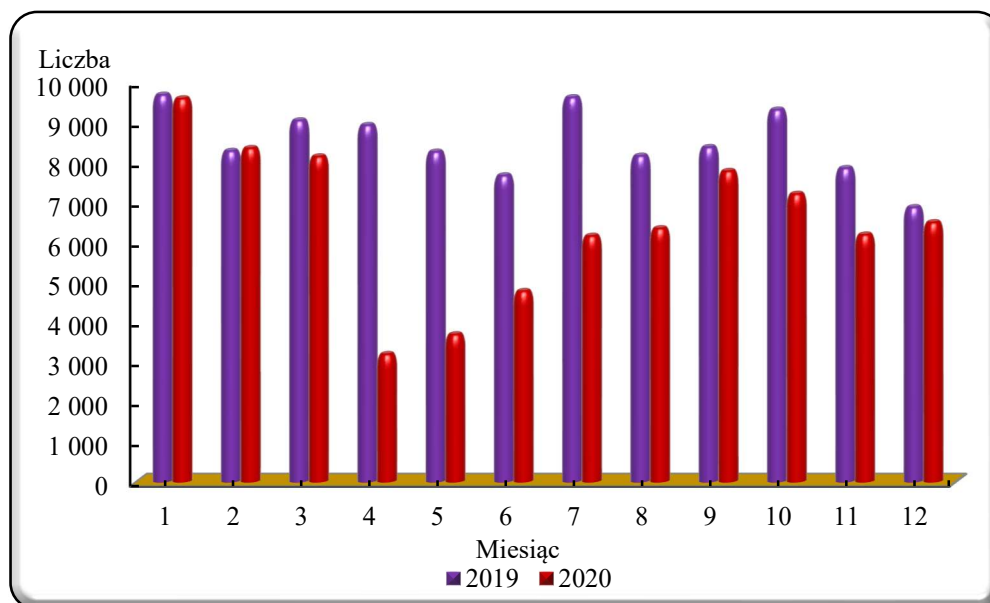
Miesiąc	Ogółem		W tym przez Policję	Tymczasowo aresztowani	Skazani	Ukarani
	2019	2020				
Styczeń	9 687	9 596	1 524	545	8 916	135
Luty	8 283	8 353	1 390	450	7 787	116
Marzec	9 046	8 145	1 065	445	7 617	83
Kwiecień	8 929	3 204	305	269	2 905	30
Maj	8 263	3 698	597	336	3 330	32
Czerwiec	7 671	4 779	1 058	463	4 271	45

<b>Lipiec</b>	9 624	6 160	1 157	654	5 454	52
<b>Sierpień</b>	8 162	6 349	1 084	460	5 831	58
<b>Wrzesień</b>	8 378	7 781	1 280	497	7 217	67
<b>Październik</b>	9 315	7 209	1 260	547	6 593	69
<b>Listopad</b>	7 853	6 191	1 076	517	5 603	71
<b>Grudzień</b>	6 876	6 499	943	539	5 887	73
<b>Ogółem</b>	102 087	77 964	12 739	5 722	71 411	831
<b>Średnio</b>	8 507	6 497	1 062	477	5 951	69

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W 2020r znacząco spadła liczba transportowanych osadzonych względem 2019r. W największym stopniu miał na to wpływ rozwój pandemii SARS-CoV-2. W 2020r odbyło się o 24 123 mniej transportów osadzonych niż w roku ubiegłym. Najwięcej przetransportowanych osadzonych tymczasowo aresztowanych odnotowano w lipcu (654), a skazanych (8916) i ukaranych (135) w styczniu. Najmniej transportów tymczasowo aresztowanych (269), skazanych (2905) oraz ukaranych (30) odnotowano w kwietniu 2020r.

Rysunek numer 26 przedstawia porównanie transportów osadzonych w 2019 i 2020 roku.



**Rysunek 26 Transporty osadzonych w latach 2019-2020**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Największa różnica względem 2019r w ilości transportów została odnotowana w kwietniu 2020r, na poziomie 5725. Najmniejsza różnica odnotowana została w lutym na poziomie 70 transportów.

Tabela numer 15 przedstawia porównanie liczby udzielonych przepustek i zezwoleń na czasowe opuszczenie jednostki penitencjarnej w 2019 i 2020 roku.



**Tabela 15 Udzielone przepustki i zezwolenia na czasowe opuszczenie jednostki penitencjarnej**

Przepustki i zezwolenia określone w:	Liczba Osób Korzystających		Liczba Przepustek/ Zezwoleń		Samowolne przedłużenie czasu przepustki lub zezwolenia					
					Spóźnienia			Niepowroty		
	2019	2020	2019	2020	Liczba Osób	Liczba Spóźnień	%	Liczba Osób	Liczba Niepowrotów	%
<b>Ogółem</b>	14362	4 836	43 006	7 485	23	23	0,31%	10	10	0,13%
<b>art. 91 pkt 7 kkw</b>	1137	236	1 932	241	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>art. 92 pkt 9 kkw</b>	880	243	2 493	306	1	1	0,33%	0	0	0,00%
<b>art. 138 § 1 pkt 7 kkw</b>	5870	1 893	22 399	3 705	7	7	0,19%	5	5	0,13%
<b>art. 138 § 1 pkt 8 kkw</b>	3958	1 276	12 796	1 833	10	10	0,55%	4	4	0,22%
<b>art. 165 § 2 kkw</b>	91	22	152	27	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>art. 141a § 1 kkw (bez asysty)</b>	1296	364	2 023	544	3	3	0,55%	1	1	0,18%
<b>art. 141a § 1 kkw (z asystą)</b>	224	92	263	98	2	2	2,04%	0	0	0,00%
<b>art. 141a § 1 kkw (konwój)</b>	906	710	948	731	0	0	0,00%	0	0	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W 2020r względem 2019r zostało udzielonych mniej o 35 521 przepustek i zezwoleń na czasowe opuszczanie jednostek penitencjarnych. Najwięcej zostało udzielonych przepustek określonych w art. 138 § 1 pkt 7 kkw (3705), który zezwala na widzenie bez dozoru, poza obrębem zakładu karnego, z osobą najbliższą lub osobą godną zaufania, na okres nie przekraczający jednorazowo 30 godzin. Najmniej zostało udzielonych przepustek określonych w art. 165 § 2 kkw (27), który zezwala na opuszczenie zakładu karnego, łącznie na czas do 14 dni, zwłaszcza w celu podejmowania starań o uzyskanie po zwolnieniu odpowiednich możliwości zamieszkania i pracy. Zezwolenie to można przyznać skazanemu, którego postawa w czasie odbywania kary uzasadnia przypuszczenie, że w czasie pobytu poza zakładem karnym będzie przestrzegał porządku prawnego. Zezwolenia udziela dyrektor zakładu karnego.

Tabela numer 16 przedstawia powrotność skazanych do zakładów karnych, z uwzględnieniem kobiet i młodocianych.

**Tabela 16 Skazani według powrotności do zakładu karnego**

Wyszczególnienie		Ogółem		W warunkach art. 64 kk			Pozostali		
				Ogółem	W tym		Ogółem	W tym	
		2019	2020		Kobiety	Młodociani		Kobiety	Młodociani
<b>Ogółem</b>		37 307	34 223	20 547	393	5	13 676	501	74
<b>W tym:</b>	<b>art. 64§1</b>	17 774	16 067	16 067	348	5	0	0	0
	<b>art. 64§2</b>	4 708	4 480	4 480	45	0	0	0	0
<b>Skazani odbywający zasadniczą karę pozbawienia wolności po raz:</b>	<b>Drugi</b>	21 033	19 190	10 054	203	5	9 136	357	62
	<b>Trzeci</b>	9 486	8 746	5 858	96	0	2 888	90	9
	<b>Czwarty</b>	4 075	3 807	2 791	55	0	1 016	32	3
	<b>Piąty</b>	1 432	1 318	980	18	0	338	11	0
	<b>Szósty</b>	659	604	453	11	0	151	5	0
	<b>Siódmy i więcej</b>	622	558	411	10	0	147	6	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W 2020r powrotność skazanych do zakładów karych nieznacznie spadła względem 2019r. Najczęściej wracali do zakładów karnych skazani odbywający zasadniczą karę pozbawienia wolności po raz drugi (19 190), a najrzadziej wracający po raz siódmy i więcej (558). Wśród kobiet w warunkach art. 64 kk i pozostałych osadzone najczęściej wracały po raz drugi (560), a najrzadziej po raz szósty (16) oraz siódmy i więcej (16). Powrotność do zakładów karnych wśród młodocianych po raz drugi sięga 62 z 74 ogółem.

#### *Zatrudnianie osadzonych*

W kategorii zostały przedstawione informacje o zatrudnieniu osadzonych oraz o powszechności całego procesu w Polskim systemie penitencjarnym.

Tabela numer 17 przedstawia dane o zatrudnieniu osadzonych.

**Tabela 17** Zatrudnienie osadzonych

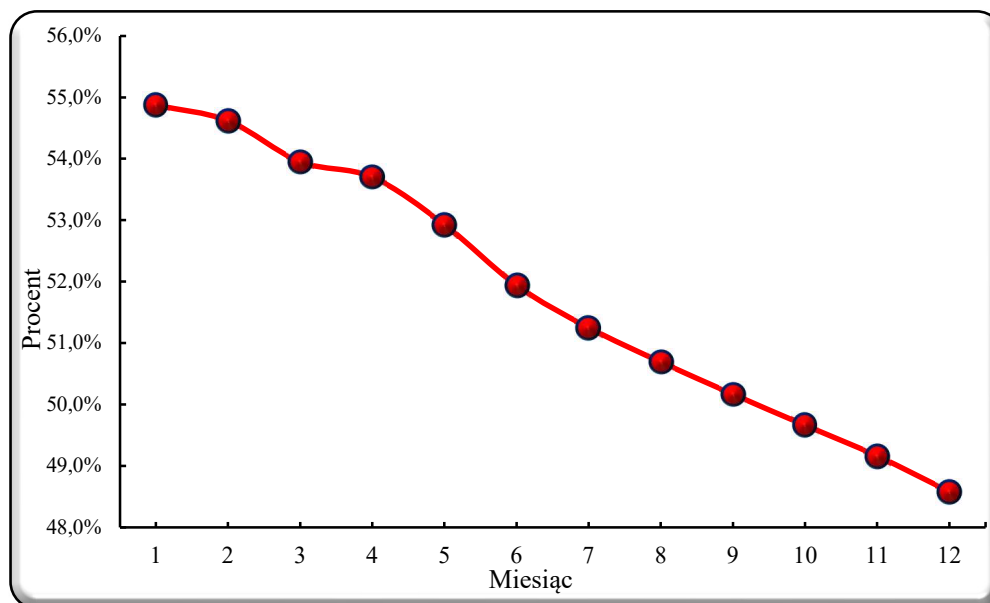
Data	Liczba zatrudnionych				Powszechność Zatrudnienia
	Odpłatnie			Nieodpłatnie	
	Razem	Tymczasowo aresztowani	Skazani/ Ukarani	Skazani/ Ukarani	
<b>31.01.2020</b>	16 957	20	16 937	19 593	54,9%
<b>29.02.2020</b>	16 797	18	16 779	19 829	54,6%
<b>31.03.2020</b>	16 026	18	16 008	19 467	54,0%
<b>30.04.2020</b>	14 391	20	14 371	19 619	53,7%
<b>31.05.2020</b>	12 459	17	12 442	20 186	52,9%
<b>30.06.2020</b>	11 189	16	11 173	20 489	51,9%
<b>31.07.2020</b>	10 437	16	10 421	20 466	51,3%
<b>31.08.2020</b>	9 983	14	9 969	20 203	50,7%
<b>30.09.2020</b>	10 140	13	10 127	19 772	50,2%
<b>31.10.2020</b>	10 447	16	10 431	18 973	49,7%
<b>30.11.2020</b>	10 666	14	10 652	18 365	49,2%
<b>31.12.2020</b>	10 835	13	10 822	17 940	48,6%
<b>Średnio w roku 2020</b>	12 527	16	12 511	19 575	51,9%
<b>Średnio w roku 2019</b>	17 055	18	17 037	19 835	55,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Z pozyskanych danych wynika że największa liczba osadzonych (16 957) znalazła odpłatne zatrudnienie w styczniu 2020r, natomiast największa liczba osadzonych zatrudnionych nieodpłatnie w czerwcu (20 489). Względem 2019r średnia powszechności zatrudnienia spadła o 3,8%.

Najmniejsza liczba osadzonych pracujących odpłatnie została zidentyfikowana w miesiącu sierpniu (9983), a nieodpłatnie w grudniu (17 940).

Rysunek numer 27 przedstawia powszechność zatrudnienia skazanych i ukaranych w danych miesiącach 2020r.



**Rysunek 27 Powszechność zatrudnienia skazanych i ukaranych**

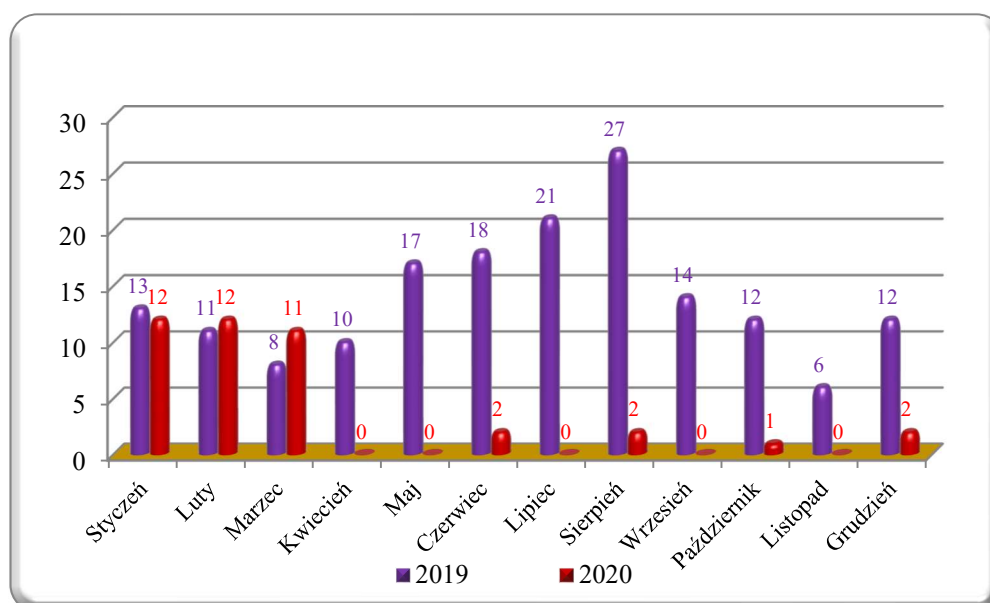
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

Po przeanalizowaniu danych można zauważyć tendencję malejącą powszechności odpłatnego oraz nieodpłatnego zatrudnienia wśród skazanych i ukaranych. Powszechność w skali całego roku spadła o 6,3%.

#### *Uciezki z jednostek penitencjarnych*

W ostatniej analizowanej kategorii zostały przedstawione dane o uciezkach z jednostek penitencjarnych, z miejsc zatrudnienia lub spod konwoju służby więziennej.

Rysunek numer 28 przedstawia porównanie liczby uciezek w 2019 i 2020 roku.

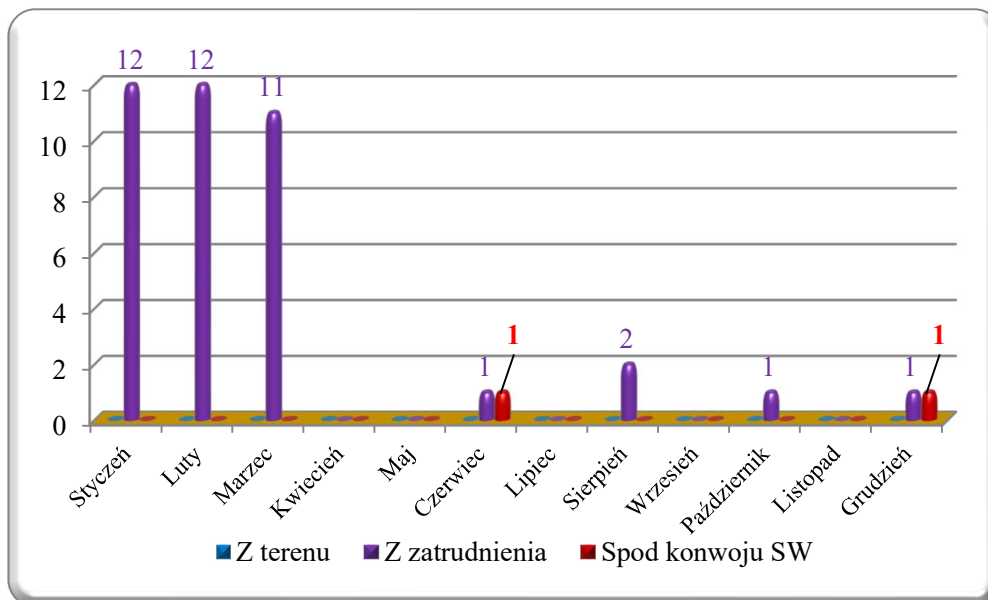


**Rysunek 28 Uciezki dokonane w latach 2019 – 2020**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W 2020r odnotowano 42 ucieczki z jednostek penitencjarnych, z miejsc zatrudnienia lub spod konwoju służby więziennej. Względem 2019r, w którym odnotowano 169 ucieczek, można zaobserwować znaczący trend malejący.

Rysunek numer 29 przedstawia dane o uciezkach dokonanych w roku 2020r według rodzaju miejsca uciezki.



**Rysunek 29 Ucieczki dokonane w roku 2020 wg rodzaju miejsc uciezki**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biuro Informacji i Statystyki CZSW]

W pierwszym kwartale 2020r odnotowano 35 ucieczek osadzonych, co w skali całego roku oznacza 83% wszystkich ucieczek (42). Najwięcej ucieczek, bo aż 40 odnotowano z miejsc zatrudnienia, a jedynie 2 spod konwoju służby więziennej. W 2020r nie odnotowano żadnych ucieczek z terenów jednostek penitencjarnych, co świadczy o poprawie skuteczności izolacji, ponieważ w 2019r odnotowano 4 takie ucieczki.

*Podsumowując rozważania zawarte w punkcie drugim należy stwierdzić, iż polski system penitencjarny dzieli się na trzy zasadnicze etapy. Pierwszy ukazuje system, jako nowoczesny i bardzo rewolucyjny na tle rozwiązań stosowanych w innych krajach europejskich, jednakże przerwany ze względu na wybuch II wojny światowej. Drugi etap jest niczym innym jak wykorzystywaniem systemu penitencjarnego, jako aparat terroru, który został narzucony komunistycznej Polsce przez ZSRR. Trzeci etap stawia sobie za cel wykonywanie w jak najlepszy sposób procesu resocjalizacji oraz działalności wychowawczej mającej za główne zadanie przeciwdziałanie recydywie. Należy tutaj zaznaczyć, że mimo ogromnej rewolucji systemu penitencjarnego w 1989 r., która znacznie poprawiła warunki socjalno-bytowe oraz wymianie większej części kadry jednostek penitencjarnych nie do końca cel jest realizowany. W Polsce za wszelką cenę chcemy izolować skazanych, co wpływa w dużym stopniu na główną ideę więziennictwa, a powrót skazanych*

*do przestępstw na poziomie 45% po odbyciu kary sugeruje nieprawidłowość całego procesu. Trzeba również nadmienić, że średnie zaludnienie jednostek penitencjarnych na poziomie 86% w sposób negatywny wpływa na cały proces resocjalizacji. Zdaniem autora, polskiemu systemowi penitencjarnemu niezbędny jest nowy czwarty etap, w którym znajdziemy nowe alternatywne sposoby wykonywania kary dla przestępców oraz wykorzystamy w funkcjonowaniu jednostek penitencjarnych zaawansowane narzędzia z obszarów zarządzania w modelowaniu procesów logistycznych.*

### 3. Identyfikacja procesów logistycznych

Na przestrzeni ostatnich lat zauważalny jest znaczący wzrost złożoności oraz znaczenia zarządzania logistyką w organizacjach. Nie przekłada się to jednak na automatycznie zwiększoną sprawność działania mimo pojawiających się czynników, które skłoniły do skoncentrowania uwagi na wszechobecnej logistyce. Czynniki takie jak wdrażanie systemów logistycznych oraz konieczność dostosowywania się do regulacji unijnych, pociągają za sobą potrzebę skupienia się na zarządzaniu działalnością logistyczną oraz szerokorozumianym planowaniu w organizacjach. Czynniki te skłaniają do budowy elastycznych struktur organizacyjnych logistyki. Zwrócenie uwagi w stronę realizowanych procesów logistycznych, tworzy konieczność stosowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych.<sup>199 200</sup>

Każda organizacja funkcjonująca w ściśle określonym środowisku, musi podejmować działania zabezpieczające realizację powstających procesów, które są czynnikami pozwalającymi na osiągnięcie wymaganych rezultatów oraz są one składowymi systemu. Identyfikacja procesów jest skomplikowaną czynnością dzięki wielowymiarowemu charakterowi procesów, determinowanemu przez cele całej organizacji oraz system planowania, organizowania, sterowania i kontroli.<sup>201</sup>

#### 3.1 Dekompozycja procesów w zakładach karnych

Realizacja procesów logistycznych wykracza poza strukturę sztabową oraz liniową. Koncentruje swoją uwagę na tworzeniu wartości logistycznej oraz zadowoleniu klienta. W przedsiębiorstwie efektywna organizacja logistyki musi posiadać dokładnie opisane stanowiska związane z logistyką, zakres odpowiedzialności, zależności służbowe oraz sposoby pomiarów wyników pracy. Kluczowe znaczenie ma także odpowiednie określenie kwalifikacji na poszczególne stanowiska, a także elastyczność w definiowaniu stanowisk. Możliwości te są często ograniczone w przypadku narzuconych z góry uwarunkowań prawnych w zakładach karnych. Najistotniejsze znaczenie najczęściej stanowi szerokie doświadczenie zawodowe oraz ogólna wiedza funkcjonariuszy i pracowników cywilnych zatrudnionych w jednostce. Bardzo istotne jest szersze spojrzenie na organizację, które ułatwi właściwą koordynację przepływów informacji i działań logistycznych realizowanych pomiędzy działami i stanowiskami po uprzedniej, właściwej identyfikacji.<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> Odlanicka-Poczobutt M. (2016). *Modele procesów*, ... , op.cit, s. 187-188.

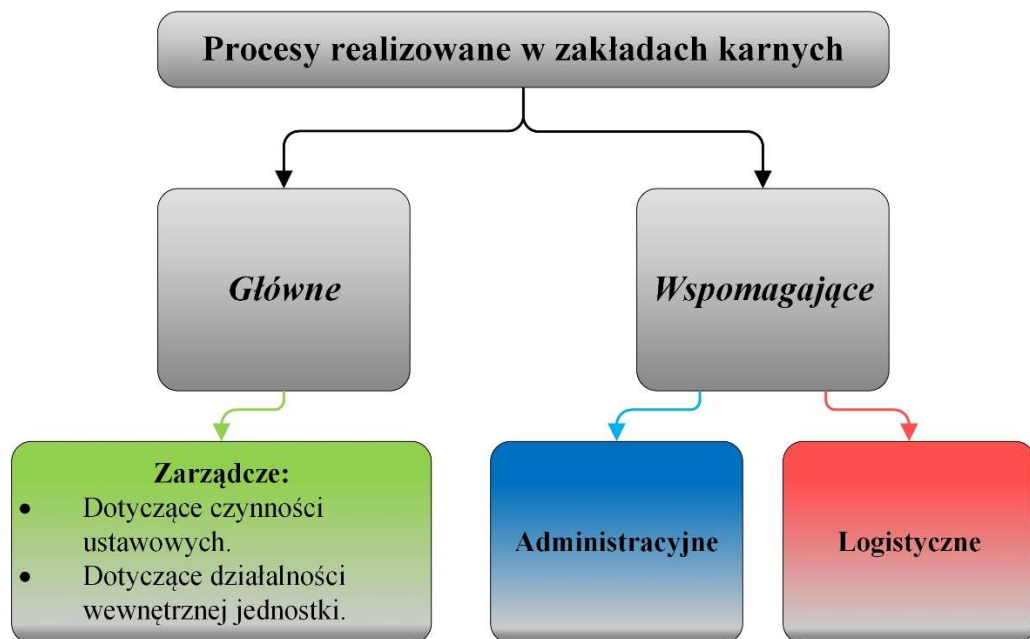
<sup>200</sup> Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J. (2010). *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 658.

<sup>201</sup> Odlanicka-Poczobutt M. (2016). *Modele procesów*, ... , op.cit, s. 188.

<sup>202</sup> Bowersox D.J., Daugherty P.J., Droge C.L., Rogers D.S., Wardlow D.L. (1989). *Leading-Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistical Management, Chicago, s. 1-4.

Procesy realizowane w zakładach karnych zostały podzielone na główne i wspomagające. W ramach procesów głównych należy wyróżnić procesy zarządcze, stanowiące podstawę działalności zakładów karnych. Procesy zarządcze zostały podzielone na procesy dotyczące czynności ustawowych oraz procesy dotyczące działalności wewnętrznej jednostki. Procesy wspomagające to w szczególności procesy logistyczne i administracyjne, mające szczególny wpływ na realizację procesów głównych. Zidentyfikowane procesy różnią się od klasycznego podejścia biznesowego wykorzystywanego w przedsiębiorstwach, ze względu na specyfikę funkcjonowania organizacji.

Rysunek numer 30 przedstawia zaproponowany podział procesów realizowanych w zakładach karnych.



**Rysunek 30 Podział procesów realizowanych w zakładach karnych**  
Źródło: Opracowanie własne

B. Słowiński określa procesy zarządcze jako procesy ukierunkowane na tworzenie strategii przedsiębiorstwa wraz z jej celami. Odnoszą się one do realizacji.<sup>203</sup>

- audytów wewnętrznych,
- przeglądów systemów,
- działań zapobiegawczych i korygujących,
- nadzorów nad dokumentacją i zapisami.

Procesy zarządcze w zakładach karnych mają charakter decyzyjny, a ich efektem jest usługa o charakterze niematerialnym, np. przygotowanie, przekazywanie i podejmowanie decyzji lub kontrola realizowanych wszystkich czynności ustawowych.

<sup>203</sup> Słowiński B. (2008). *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin, s. 25.



Występujące procesy zarządcze w zakładach karnych są przejawem realizacji funkcji ustawowych, w których nie zawsze są wprost zidentyfikowane czynności logistyczne, chociaż stanowią ich fundamentalną część. W procesach zarządczych zostały również wyodrębnione procesy dotyczące działalności wewnętrznej jednostek, w których identyfikacja i koordynacja wpływających czynności logistycznych może rzutować na przebieg wszystkich realizowanych procesów. Osiągnięcie celów może zapewnić usprawnianie czynności oraz częsta powtarzalność, która generuje najważniejszą wartość. Zastosowanie takiego podejścia w zakładach karnych wynika z identyfikacji celów funkcjonowania, w obszarze realizowanej misji, prawnie sformalizowanej. Podejście sprzyja przyjęciu optyki procesowej.

Tabela numer 18 przedstawia zestawienie wybranych definicji procesu logistycznego.

**Tabela 18 Wybrane definicje procesu logistycznego**

Lp.	Autorzy definicji, rok	Treść definicji
1.	Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szoltysek J., Twaróg S., (2016)	Procesy logistyczne są uregulowanym i uporządkowanym łańcuchem operacji, ściśle związanym z obsługą poszczególnych materiałów. Skupiają się na realizacji celów, poprzez fizyczne przemieszczanie materiałów przez wszystkie fazy działalności danej organizacji. <sup>204</sup>
2.	Szymonik A., (2011)	Procesy logistyczne są definiowane jako następujące po sobie w określonym czasie i miejscu fakty (zjawiska przyszłe oraz przeszłe) w dziedzinie fizycznego przepływu wyrobów i usług oraz informacji, a także ryzyka, które towarzyszy każdemu działaniu. <sup>205</sup>
3.	Ficoń F., (2001)	Procesy logistyczne, polegają na fizycznym przemieszczaniu dóbr oraz związanych z nimi informacji, w trakcie tych procesów następują dalsze transformacje (dowartościowanie) produktu. <sup>206</sup>
4.	Słowiński B., (2008)	Procesy logistyczne – wspomagające funkcjonowanie systemu zarządzania i zapewniające jego skuteczność oraz efektywność. Obejmują one aktywności i działania związane z przygotowaniem infrastruktury

<sup>204</sup> Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szoltysek J., Twaróg S. (2016). *Vademecum logistyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 27.

<sup>205</sup> Szymonik A. (2011). *Logistyka i zarządzanie, ...*, op.cit, s. 150.

<sup>206</sup> Ficoń F. (2001). *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Impuls Plus Consulting, Gdynia, s. 38.

		procesów podstawowych i zarządzania, tworzeniem systemów informacyjnych, transportu, magazynowania, rachunkowości i finansów, sprawozdawczości i controllingu. <sup>207</sup>
--	--	---

Źródło: Opracowanie własne

W zakładach karnych procesy logistyczne skupiają się na przemieszczaniu osób, materiałów, dokumentów oraz wspomagają realizację pozostałych procesów zarządczych i administracyjnych.

W organizacjach zachodzące procesy administracyjne wpływają na jej sprawne funkcjonowanie i stanowią o kluczowym przepływie dokumentów i informacji. Sprawny przepływ oraz pełna automatyzacja powtarzalnych czynności jest kluczowym zadaniem procesów administracyjnych.

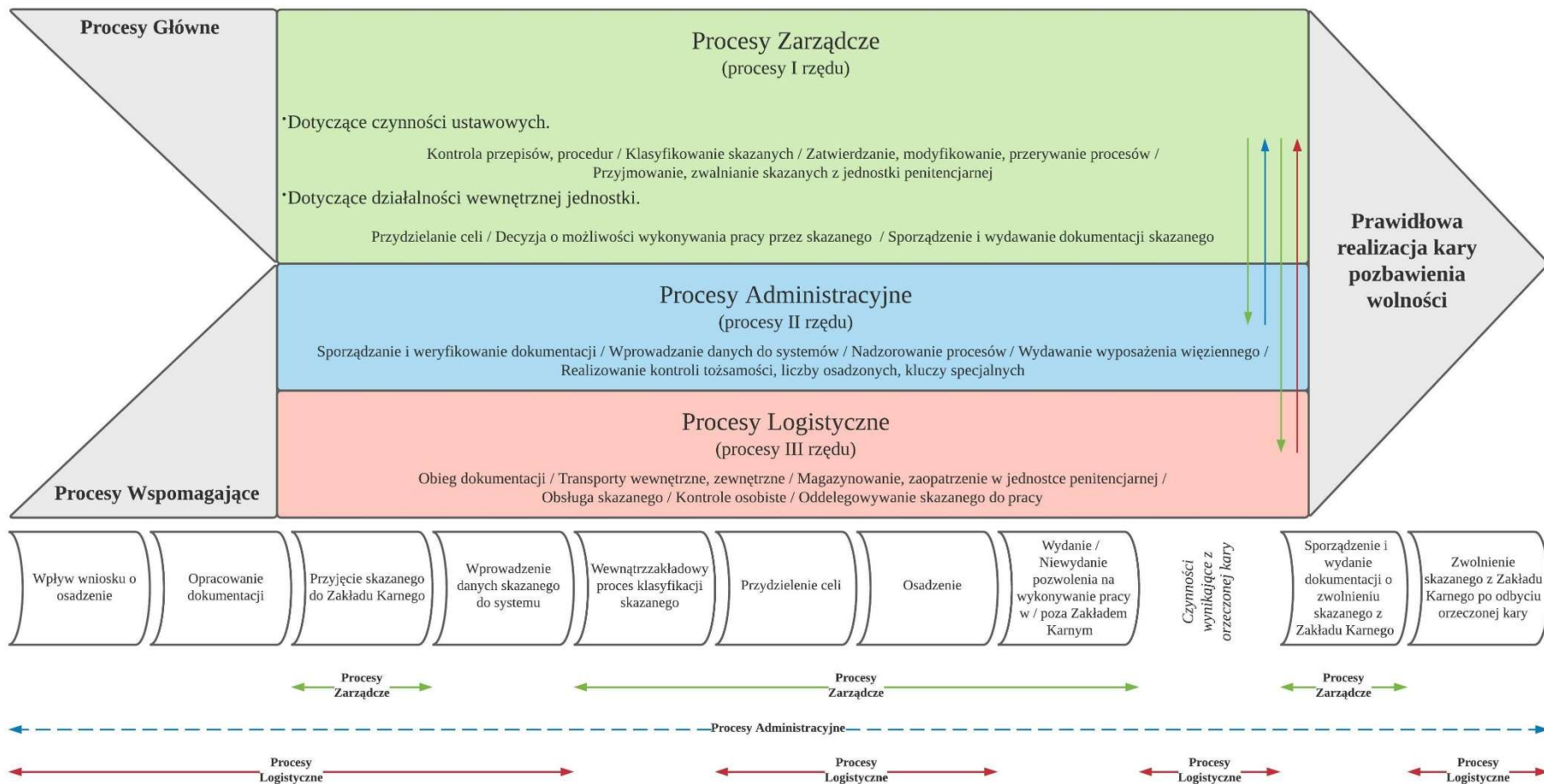
Procesy administracyjne w zakładach karnych odnoszą się do opracowywania wszelkiego rodzaju dokumentacji oraz są odpowiedzialne za wprowadzanie poszczególnych danych do systemów wewnętrznych i zewnętrznych. Odnoszą się również do wszystkich realizowanych kontroli i weryfikacji dokumentacji. Mają one wpływ na realizowane procesy zarządcze oraz są przez nie regulowane.

Specyfika działań funkcjonariuszy zakładów karnych, polegająca na realizacji wielu ściśle określonych i powtarzalnych czynności sprzyja ułożeniu ich w procesy. Dotyczy to również działań prowadzonych w sposób określony w przepisach i procedurach. Aby jakość realizowanych procesów była na odpowiednim poziomie, należy wszystkie wewnętrzne czynności procesowe ułożyć według logicznego wzorca merytorycznego, opartego na przepisach i procedurach postępowania.

Rysunek numer 31 przedstawia dekompozycję procesów realizowanych w zakładach karnych.

---

<sup>207</sup> Słowiński B. (2008). *Wprowadzenie do logistyki, ...*, op.cit, s. 24.



**Rysunek 31 Dekompozycja procesów realizowanych w zakładach karnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Odlanicka-Poczobutt M. (2016). Modele procesów logistycznych... s. 205.]

Dekompozycja całego procesu realizacji kary pozbawienia wolności zachodzącego w zakładach karnych pokazuje uszczegółowiony podział procesów głównych i wspomagających. Dodatkowo dekompozycja i kompleksowe informacje o przebiegu realizowanych procesów uwypukliły oddziaływanie czynności logistycznych na zachodzące czynności zarządcze i administracyjne. Są one realizowane podczas poszczególnych działań i spełniają one rolę wspierającą wobec wszystkich zachodzących procesów.

Dekompozycja procesów pokazuje, że procesy główne - procesy pierwszego rzędu, to w szczególności procesy zarządcze, które dzielą się na procesy dotyczące czynności ustawowych oraz procesy dotyczące działalności wewnętrznej jednostki. Do procesów dotyczących czynności ustawowych możemy zatem zakwalifikować:

- realizowane kontrole przepisów i procedur,
- klasyfikacje skazanych,
- zatwierdzanie, modyfikowanie i przerywanie procesów,
- przyjmowanie oraz zwalnianie skazanych z jednostki.

Do procesów zarządczych dotyczących działalności wewnętrznej jednostki zostały przypisane czynności związane z:

- przydzielaniem celi i oddziału mieszkalnego,
- decydowaniem o możliwości wykonywania pracy przez skazanego,
- sporządzaniem i wydawaniem dokumentacji skazanego.

Procesy wspomagające dzielą się na procesy administracyjne – procesy drugiego rzędu oraz procesy logistyczne – procesy trzeciego rzędu. Do procesów administracyjnych zaliczamy procesy związane z:

- sporządzaniem i weryfikowaniem dokumentacji,
- wprowadzaniem danych do systemów,
- nadzorowaniem realizowanych procesów,
- wydawaniem wyposażenia więziennego,
- realizowaniem kontroli tożsamości, liczby osadzonych oraz kluczy specjalnych.

Procesy trzeciego rzędu, czyli procesy logistyczne odnoszą się w zakładach karnych do:

- realizowanych obiegów dokumentacji,
- realizowanych transportów,
- magazynowania i zaopatrzenia,
- obsługi skazanego wraz z oddelegowywaniem go do pracy.

Kluczowym założeniem jest dążenie do bezawaryjnego wykonywania działań oraz eliminacja ryzyka występowania opóźnień podczas realizacji kary pozbawienia wolności. Należy założyć, że jest to możliwe dzięki stałemu nadzorowi zakładów karnych, który realizowany jest przez odpowiednich kierowników działów oraz dyrektora danej jednostki.

Wszystkie realizowane czynności w zakładach karnych muszą być zgodne z przepisami i instrukcjami postępowania, a ich nieprzestrzeganie prowadzi do unieważnienia lub przerwania całego procesu. Niektóre z zachodzących procesów mają również charakter czysto administracyjny i realizowane są przez pracowników cywilnych.

### **3.2 Identyfikacja czynności logistycznych w realizowanych procesach**

Zidentyfikowane procesy w zakładach karnych ze względu na swoją złożoność i mieszany charakter, zostały przez autora podzielone na czynności logistyczne, administracyjne oraz zarządcze, które są powiązane ze sobą relacjami przestrzennymi i czasowymi.

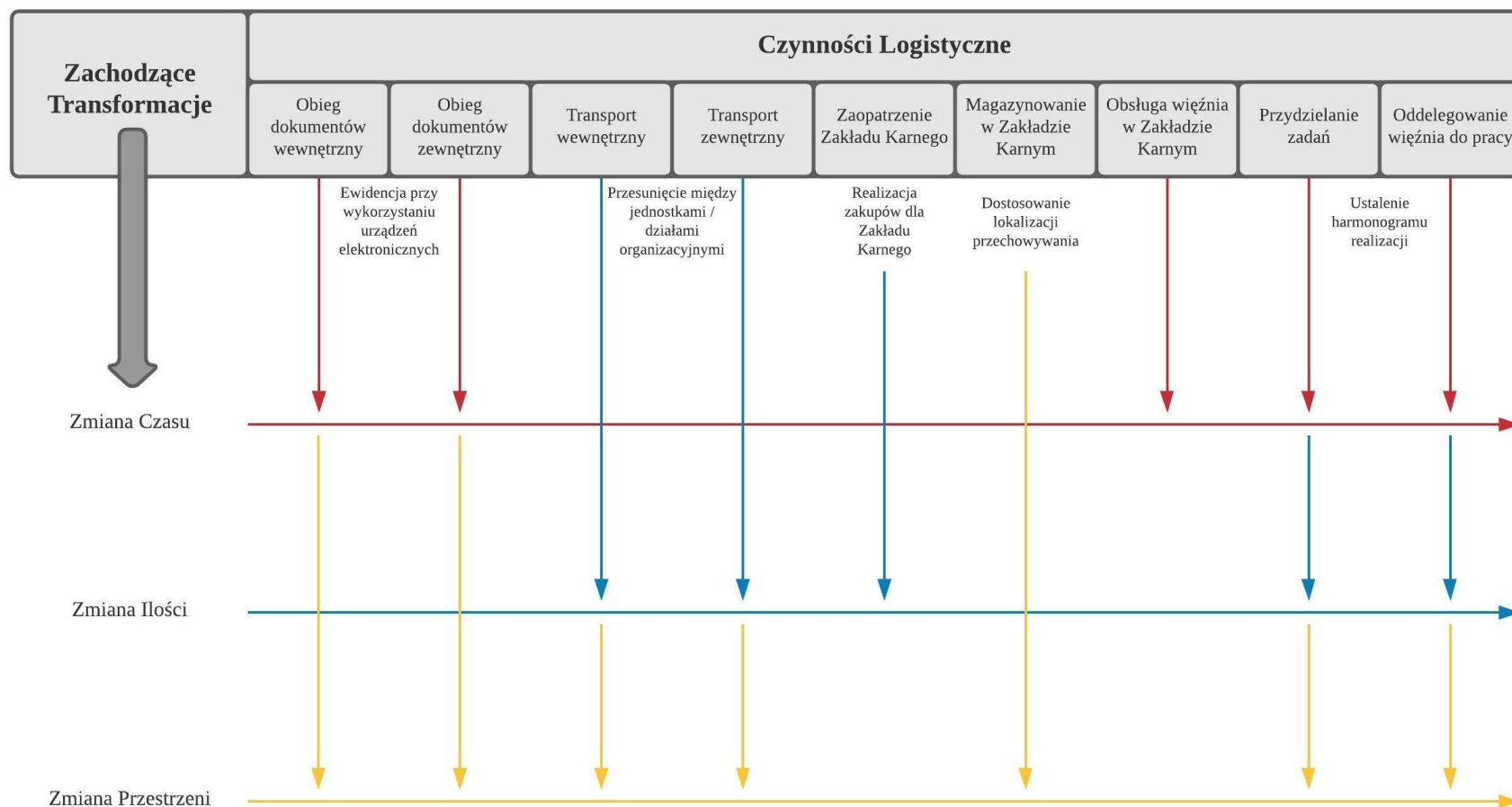
W organizacjach typowych, wśród zidentyfikowanych procesów logistycznych wyróżnia się czynności uzupełniania zapasów, zarządzania zamówieniami, budowania strategii zintegrowanej dystrybucji i produkcji.<sup>208</sup> Natomiast w zakładach karnych zidentyfikowano następujące czynności logistyczne:

- Obieg wewnętrzny i zewnętrzny dokumentów. Obieg wewnętrzny związany jest z przekazywaniem dokumentacji i informacji między poszczególnymi działami zakładu karnego, a obieg zewnętrzny na przekazywaniu dokumentacji i informacji pomiędzy zakładami karnymi a Okręgowymi Inspektoratami Służby Więziennej, jednostkami Policji, sądami, szpitalami i Ministerstwem Sprawiedliwości.
- Transport wewnętrzny i zewnętrzny. Transport wewnętrzny związany jest z przemieszczaniem interesantów, skazanych, materiałów po terenie zakładu karnego, a transport zewnętrzny odnosi się do transportów skazanych z jednostki macierzystej do innych zakładów karnych, sądów, szpitali lub do miejsca wykonywanej przez nich pracy.
- Zaopatrzenie, odnosi się do uzupełniania zapasów zakładów karnych w produkty spożywcze, produkty biurowe, leki, sprzęt medyczny oraz wyposażenie więzienne.
- Magazynowanie, czyli zbiór wszystkich czynności związanych z gromadzeniem zapasów jednostek i dóbr zdeponowanych przez skazanych.
- Obsługa więźnia, wszystkie czynności odnoszące się do zaplanowanych dni skazanego oraz czynności jakie powinien wykonywać w jednostce.
- Przydzielanie zadań, dotyczy przydzielania i realizowania zadań przez poszczególnych funkcjonariuszy, pracowników cywilnych oraz wybranych skazanych na terenie zakładu karnego.
- Oddelegowanie więźnia do pracy, czyli poszukiwanie pracy dla poszczególnych skazanych i jej realizacja na terenie zakładu karnego lub poza jego terenem.

Rysunek numer 32 przedstawia ogólny zarys struktury czynności logistycznych realizowanych w zakładach karnych.

---

<sup>208</sup> Copacino W.C. (1993). Logistics Strategy: A New View of Logistics, Traffic Management, December, s. 31.



**Rysunek 32 Struktura czynności logistycznych realizowanych w zakładach karnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Odlanicka-Poczobutt M. (2016). Modele procesów logistycznych... s. 191.]

W strukturze czynności logistycznych realizowanych w zakładach karnych zostały przedstawione następujące zachodzące transformacje:

- zmiana czasu,
- zmiana ilości,
- zmiana przestrzeni.

Tabela numer 19 przedstawia zachodzące transformacje w odniesieniu do zidentyfikowanych czynności logistycznych.

**Tabela 19 Transformacje w odniesieniu do zidentyfikowanych czynności logistycznych**

Lp.	Czynności Logistyczny	Transformacje		
		Zmiana Czasu	Zmiana Ilości	Zmiana Przestrzeni
1.	Obieg dokumentów wewnętrzny	X		X
2.	Obieg dokumentów zewnętrzny	X		X
3.	Transport wewnętrzny		X	X
4.	Transport zewnętrzny		X	X
5.	Zaopatrzenie Zakładu Karnego		X	
6.	Magazynowanie w Zakładzie Karnym			X
7.	Obsługa więźnia w Zakładzie Karnym	X		
8.	Przydzielanie zadań	X	X	X
9.	Oddelegowanie więźnia do pracy	X	X	X

Źródło: Opracowanie własne

W zakładach karnych zauważalne jest znaczne rozproszenie czynności w strukturze organizacyjnej, dzięki silnie scentralizowanej strukturze organizacyjnej. Samodzielna jednostka, finansowana przez skarb państwa, z punktu widzenia ekonomicznego nie ma problemów z utrzymaniem się na konkurencyjnym rynku, jednakże nie czerpie ona również korzyści z występującej decentralizacji, z której korporacje czerpią korzyści, poprzez rynkowe bodźce czy potrzebę zbliżenia się do głównego odbiorcy oferowanych świadczeń.<sup>209</sup>

Przyporządkowanie do zróżnicowanych obszarów odpowiedzialności oraz wielokrotny układ czynności logistycznych, przecinających pozostałe realizowane czynności, charakteryzuje strukturę organizacyjną zakładów karnych. Miejsce ma również rozproszenie czynności logistycznych, wynikające z decentralizacji czynności w ramach organizacji i centralizacji uprawnień decyzyjnych. Wśród czynności zarządczych wysoki stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych przekłada się na podejmowane decyzje. Powoduje to decentralizację w danym obszarze, która wpływa na spowolnienie realizacji poszczególnych czynności. Czynności administracyjne najczęściej stanowią łącznik pomiędzy realizowanymi czynnościami zarządczymi i logistycznymi.

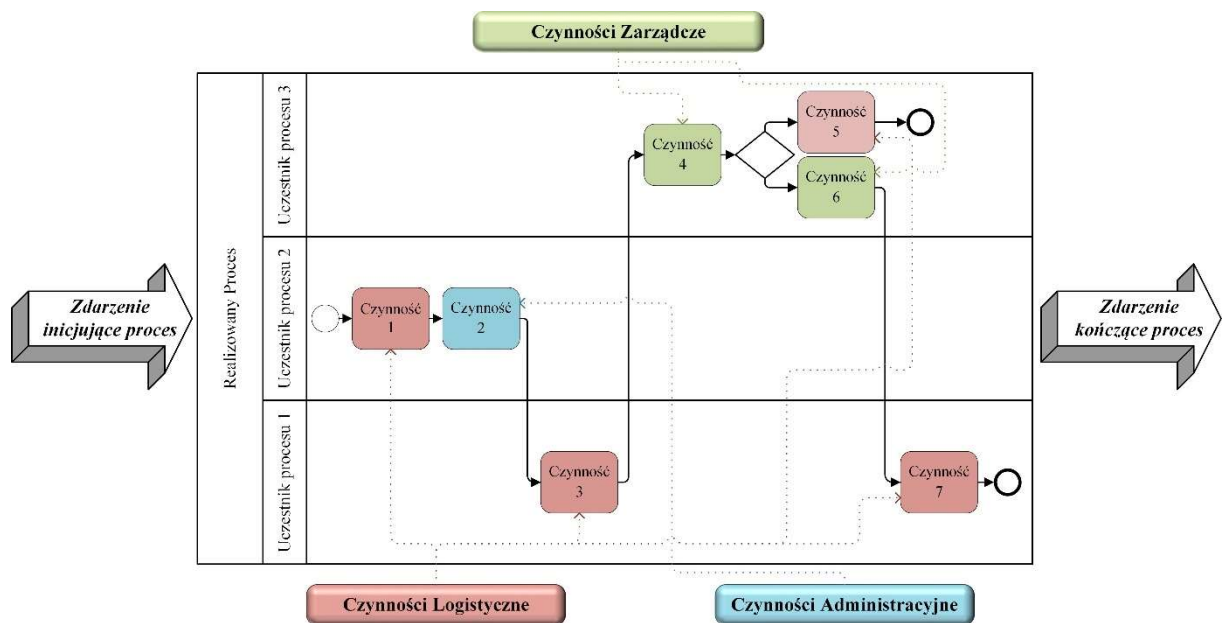
Czynności logistyczne zależne są od przyjętego modelu funkcjonującego w organizacji, w zakresie rozwoju i zarządzania procesami bazowymi. Obejmują one administracyjne, strategiczne

<sup>209</sup> Odlanicka-Poczobutt M. (2016). *Modele procesów*, ... , op.cit, s. 192-193.

i operacyjne procesy koordynowania i planowania działań organizacji. Z punktu widzenia logistyki, szczególnie istotne jest doskonalenie umiejętności pracowników, kontrolowanie kosztów logistycznych, wprowadzanie zaawansowanych technologicznie rozwiązań oraz zabezpieczanie sprawności systemu logistycznego organizacji. W przypadku zakładów karnych niekoniecznie planowo i świadomie takie podejście jest realizowane.

W zakładach karnych z punktu widzenia logistyki można stwierdzić że celem głównym jest wypełnianie procedur więziennych, które powinny być wspomagane przez sprawne zarządzanie logistyką w obszarze realizacji kary pozbawienia wolności. Jednostki powinny dążyć do optymalnej realizacji procesów we właściwym czasie, we właściwy sposób, przy odpowiedniej realizacji występujących czynności logistycznych.

Rysunek numer 33 przedstawia ogólny model architektury procesów realizowanych w zakładach karnych z uwzględnieniem czynności zarządczych, logistycznych oraz administracyjnych.



**Rysunek 33 Ogólny model architektury procesów realizowanych w zakładach karnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Odlanicka-Poczobutt M. (2016). Modele procesów logistycznych... s. 190.]

Przedstawiony ogólny model architektury procesów realizowanych w zakładach karnych został wykonany za pomocą notacji modelowania Business Process Modelling Notation (BPMN 2.0), która wykorzystywana jest do opisywania procesów biznesowych oraz ich wzajemnych relacji. Notacja została szczegółowo opisana i przedstawiona w rozdziale pierwszym.

Przeprowadzone badania w rozdziale czwartym, pozwolą na przedstawienie szczegółowych map realizowanych procesów w podmiocie badań za pomocą notacji BPMN 2.0. Notacja umożliwia zamodelowanie bardzo skomplikowanych i złożonych procesów w sposób przejrzysty, czytelny



i zrozumiały dla odbiorcy. Dodatkowo nie narzuca z góry założonych limitów i została zaprojektowana tak, aby umożliwiać odzwierciedlanie:

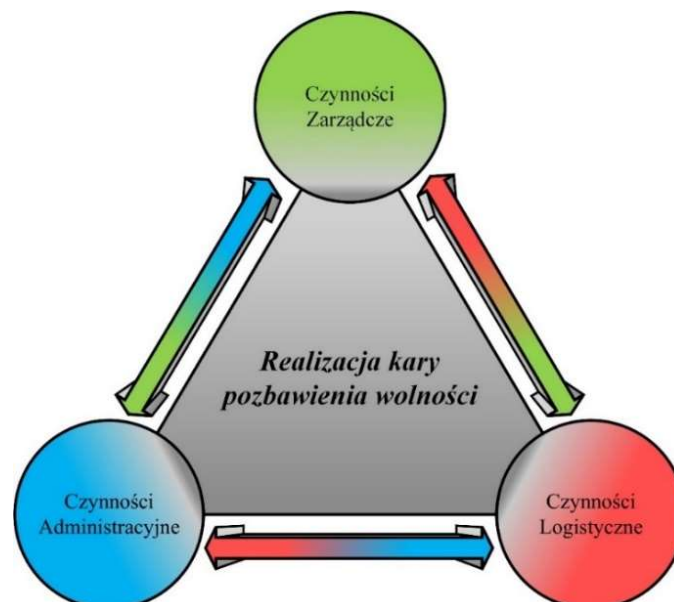
- przepływu procesów pomiędzy poszczególnymi działami, jednostkami,
- komunikacji pomiędzy różnymi procesami, u różnych uczestników,
- istotnych danych w procesie.

Mapowanie zidentyfikowanych zachodzących procesów pozwoli na szczegółową weryfikację czynności zarządczych, administracyjnych, logistycznych oraz pozwoli na wskazanie miejsc, w których występują zakłócenia krytyczne dla całego procesu realizacji kary pozbawienia wolności.

Zakłócenia krytyczne występujące w czynnościach procesowych, wpływają na przerwanie realizowanego procesu złożonego lub unieważnienie jego procedury po zrealizowaniu.

Zapewnienie prawidłowej realizacji kary pozbawienia wolności stanowi często poważny problem, ponieważ warunki, w których realizowane są zachodzące czynności, są często niestabilne i zależne od zachowania skazanych. Dlatego istotne jest scharakteryzowanie zakłóceń krytycznych w zachodzących czynnościach, które bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie całego zakładu karnego.

Rysunek numer 34 przedstawia połączenia reprezentujące zależność pomiędzy zachodzącymi rodzajami czynności w zakładach karnych.



**Rysunek 34 Połączenia reprezentujące zależności pomiędzy zachodzącymi czynnościami**

Źródło: Opracowanie własne

Przyjętym założeniem modelowym po zrealizowanej dekompozycji procesów oraz identyfikacji czynności logistycznych są połączenia reprezentujące istotną zależność pomiędzy rodzajami zachodzących czynności podczas realizacji kary pozbawienia wolności. Pojawiające się zakłócenia w jednym z rodzajów czynności, wpływa negatywnie na realizację kolejnych wymaganych czynności.

*Podsumowując rozważania należy stwierdzić, że identyfikacja procesów jest skomplikowaną czynnością dzięki wielowymiarowemu charakterowi procesów, determinowanemu przez cele całej organizacji oraz system planowania, organizowania, sterowania i kontroli. Realizacja procesów logistycznych wykracza poza strukturę organizacyjną i koncentruje swoją uwagę na tworzeniu wartości logistycznej oraz zadowoleniu klienta. Kluczowe znaczenie ma także odpowiednie określenie kwalifikacji na poszczególne stanowiska, a także elastyczność w definiowaniu stanowisk. Możliwości te są często ograniczone w przypadku narzuconych z góry uwarunkowań prawnych w zakładach karnych. Najistotniejsze znaczenie najczęściej stanowi szerokie doświadczenie zawodowe oraz ogólna wiedza funkcjonariuszy i pracowników cywilnych zatrudnionych w jednostce.*

*W zakładach karnych procesy logistyczne skupiają się na przemieszczaniu osób, materiałów, dokumentów oraz wspomagają realizację pozostałych procesów zarządczych i administracyjnych. Specyfika działań funkcjonariuszy zakładów karnych, polegająca na realizacji wielu ściśle określonych i powtarzalnych czynności sprzyja ułożeniu ich w procesy. Dotyczy to również działań prowadzonych w sposób określony w przepisach i procedurach. Aby jakość realizowanych procesów była na odpowiednim poziomie, należy wszystkie wewnętrzne czynności procesowe ułożyć według logicznego wzorca merytorycznego, opartego na przepisach i procedurach postępowania.*

*W zakładach karnych z punktu widzenia logistyki można stwierdzić że celem głównym jest wypełnianie procedur więziennych, które powinny być wspomagane przez sprawne zarządzanie logistyką w obszarze realizacji kary pozbawienia wolności. Jednostki powinny dążyć do optymalnej realizacji procesów we właściwym czasie, we właściwy sposób, przy odpowiedniej realizacji występujących czynności logistycznych. Bardzo istotne jest szersze spojrzenie na organizację, które ułatwi właściwą koordynację przepływów informacji i działań logistycznych realizowanych pomiędzy działami i stanowiskami po uprzedniej, właściwej identyfikacji. Mapowanie zidentyfikowanych zachodzących procesów pozwoli na szczegółową weryfikację czynności zarządczych, administracyjnych, logistycznych oraz pozwoli na wskazanie miejsc, w których występują zakłócenia krytyczne dla całego procesu realizacji kary pozbawienia wolności.*

## 4. Badania empiryczne w wybranym podmiocie

Do zrealizowania badań empirycznych wybrano największy w Polsce zakład karny typu zamkniętego - Zakład Karny Wronki oraz jeden z największych zakładów typu półotwartego – Zakład Karny Zabrze. W tym celu, w pierwszej kolejności autor skierował prośbę do Dyrektora Generalnego Służby Więziennej, gen. SW Jacka Kitlińskiego, o możliwość zrealizowania badań na terenie wybranych jednostek.

Po otrzymaniu zgody na badania, autor musiał wystąpić do Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej w Katowicach i Poznaniu o możliwość wstępu na teren zakładów. Po uzyskaniu oby zgód, autor wystąpił bezpośrednio do naczelników zakładów o możliwość wstępu na teren jednostek.

Z powodu pandemii SARS-CoV-2, autor otrzymał jedynie zgodę naczelnika zakładu karnego w Zabrzu na wstęp na teren jednostki, w celu zrealizowania badań. Dlatego badania z powodu wybuchu pandemii oraz faktu, iż wszystkie zakłady karne w Polsce funkcjonują w oparciu o jednakowe ustawy i procedury wykonawcze procesów, zostały ograniczone do jednego zakładu karnego, które posłużyło jako studium przypadku.

Studium przypadku dotyczy badanego obiektu, rozpoznawalnego ze względu na określony cel, usytuowanego w konkretnym czasie i miejscu oraz z uwzględnieniem właściwych okoliczności.<sup>210 211</sup>

### 4.1 Charakterystyka podmiotu badawczego

Zakład Karny w Zabrzu jest jednostką podległą bezpośrednio Dyrektorowi Okręgowemu Służby Więziennej w Katowicach. Zakład jest jednostką typu półotwartego, z oddziałem typu otwartego. Jednostka przeznaczona jest dla skazanych recydywistów zgodnie z zarządzaniem Ministra Sprawiedliwości w sprawie określenia przeznaczenia zakładów karnych.

Historia zakładu karnego w Zabrzu sięga czasów I wojny światowej. Pierwsze baraki zostały zaludnione przez jeńców wojennych, przeważnie rosyjskich. Byli oni zatrudniani do pracy w ówczesnej Kopalni Zabrze – „Królowa Luiza” znajdującej się nieopodal. W 1939r w barakach niedaleko szybu byli zakwaterowani członkowie ochotniczej, nacjonalistycznej formacji paramilitarnej Ebinghaus, którzy we wrześniu wzięli udział w ataku na Polskę. W czasie II wojny

---

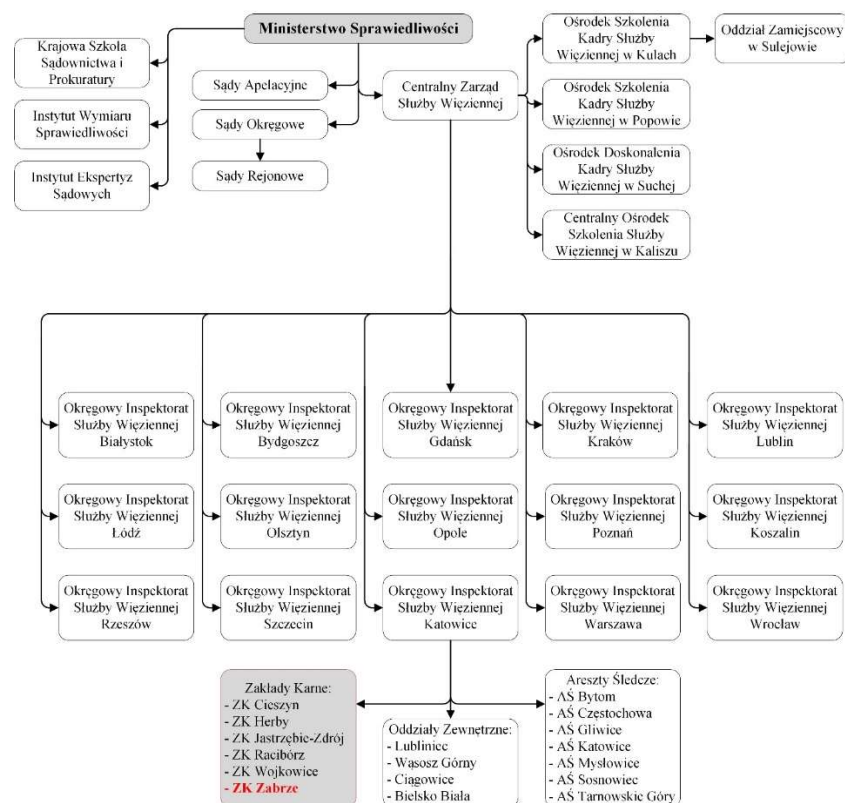
<sup>210</sup> Czakon W. (2015). *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w.] Czakon W.: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 190.

<sup>211</sup> Denzin N.K, Lincoln Y.S. (2009) *Metody badań jakościowych Tom 1*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 623.

światowej wybudowano nowe baraki dla jeńców Armii Czerwonej, a po 1945r przetrzymywano tam jeńców niemieckich.<sup>212</sup>

Zakład Karny w Zabrzu został powołany w maju 1973r przez Ministra Sprawiedliwości. Prace reorganizacyjne, których celem było przygotowanie jednostki do przyjęcia pierwszych więźniów trwały do 1974r. Jednostka wówczas była przeznaczona dla mężczyzn wtórnie karanych, do których nie miał zastosowania art. 60 k.k. z 1969r. Następnie osadzeni w jednostce byli skazani recydywiści, którym pozostało do odbycia kary nie więcej niż 3 lata w złagodzonego rygorze lub nie więcej niż 5 lat w rygorze zasadniczym. Jednostka z chwilą wprowadzenia stanu wojennego 13 grudnia 1981r, podobnie jak inne podobne jednostki została przekształcona w Ośrodek Odosobnienia dla Internowanych. Ośrodek funkcjonował do 31 grudnia 1982r. Od 1983r do dnia dzisiejszego jednostka spełnia swoją pierwotną funkcję.<sup>213</sup>

Właściwość miejscowa zakładu karnego w Zabrzu, w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości została przedstawiona na rysunku numer 35.



**Rysunek 35 Właściwość miejscowa zakładu karnego w Zabrzu**

Źródło: Opracowanie własne

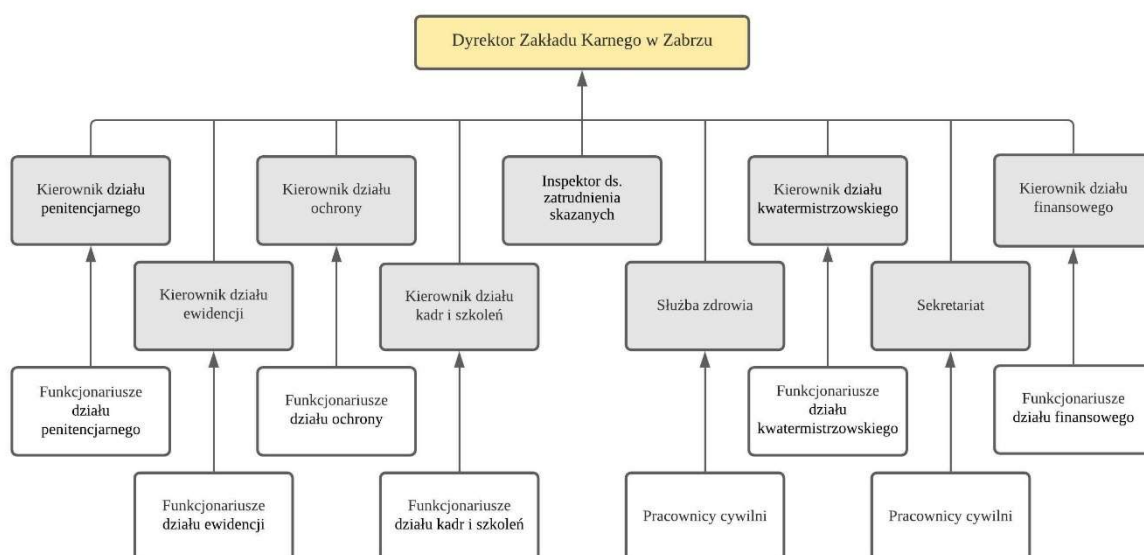
<sup>212</sup> Dutkiewicz A. (Dostęp 20.05.2021 r.). *Zaborze- Zakład Karny przy ul. Janika w latach 40-tych i historia, Historia Zabrza*. [<https://historia-zabrza.pl/zaborze-zaklad-karny-przy-ul-janika-w-latach-40-stych-i-jego-historia/>]

<sup>213</sup> Górny A. (Dostęp 20.05.2021 r.). *Zakład Karny Zabrze - Opis Jednostki, Służba Więzienna*. [<https://www.sw.gov.pl/strona/opis-zaklad-karny-zabrze>]

Pojemność zakładu została ustalona na poziomie 548 miejsc w oddziale półotwartym, 66 w oddziale otwartym oraz 8 miejsc w izbie chorych. Kadra pracownicza liczy 131 funkcjonariuszy oraz 8 pracowników cywilnych. Struktura jednostki została podzielona na 9 działów

- dział penitencjarny,
- dział ochrony,
- inspektor ds. zatrudnienia skazanych,
- dział kwatermistrzowski,
- dział finansowy,
- dział ewidencji,
- dział kadr i szkolenia,
- służba zdrowia,
- sekretariat.

Rysunek numer 36 przedstawia strukturę organizacyjną zakładu karnego w Zabrze.



**Rysunek 36 Struktura organizacyjna zakładu karnego w Zabrzu**

Źródło: Opracowanie własne

Teren jednostki obejmuje powierzchnię 3,7ha. W chwili obecnej jednostka składa się z:

- 6 pawilonów mieszkalnych – cele mieszkalne, dyżurki funkcjonariuszy, pomieszczenia ogólnodostępne dla osadzonych (umywalnie, toalety, pralnie, palarnie, łaźnie),
- budynek administracji,
- wartownia,
- budynek kuchni,
- budynek gospodarczo-techniczny,
- budynek z pomieszczeniami do kontroli osadzonych,
- budynek z salą odpraw,
- budynek ambulatorium z izbą chorych.

Rysunek numer 37 przedstawia obecną formę zakładu karnego w Zabrzu.



**Rysunek 37 Obecna forma zakładu karnego w Zabrzu**

Źródło: Zakład karny w Zabrzu

Tabela numer 20 przedstawia wyposażenie techniczne cel mieszkalnych oraz pomieszczeń ogólnodostępnych dla osadzonych, zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016r., poz. 2224.

**Tabela 20 Wyposażenie techniczne cel mieszkalnych oraz pomieszczeń ogólnodostępnych dla osadzonych**

Cele mieszkalne				
Lp.	Nazwa	Ilość na osobę osadzoną	Okres używalności w latach	Uwagi
1.	Łóżko metalowe / piętrowe	1	15	-
2.	Wkład do łóżka	1	3	Według potrzeb
3.	Szuflada wsuwana / pojemnik podłóżkowy	1	5	Według potrzeb
4.	Stół więzienny	Nie mniej niż 0,15 m <sup>2</sup> powierzchni blatu.	10	-
5.	Szafka więzienna	Nie mniej niż 0,03 m <sup>3</sup> kubatury szafki.	6	-
6.	Taboret więzienny	1	10	-
7.	Stolik lub półka pod telewizor	1 na cele mieszkalną.	6	Według potrzeb
8.	Wieszak	Według potrzeb na cele mieszkalną.	6	Trwale mocowane do ściany.
9.	Półka na przybory toaletowe przy umywalce	Według potrzeb na cele mieszkalną.	6	Wydaje się do cel mieszkalnych z węzłem sanitarnym.
10.	Szafka na środki higieny i czystości	Według potrzeb na cele mieszkalną.	6	-
11.	Lustro	1 na cele mieszkalną.	10	Trwale mocowane do ściany.

12.	Miska plastikowa	1 na czterech osadzonych.	Do zużycia.	Na prośbę osoby osadzonej można wydać dodatkową miskę, nie więcej niż 1 szt. Na 2 osoby osadzone.
13.	Wiadro plastikowe lub kosz na śmieci	1 na cele mieszkalną.	Do zużycia.	-
14.	Popielniczka	1	Do zużycia.	W celach mieszkalnych dla palących.
15.	Szczotka zmiotka i szufelka	1	Do zużycia.	-
16.	Szczotka z długim trzonkiem	1	Do zużycia.	-
17.	Szczotka klozetowa	1	Do zużycia.	Wydaje się do cel mieszkalnych z węzłem sanitarnym.
<b>Umywalnie i toalety</b>				
Lp.	Nazwa	Ilość na pomieszczenie	Okres używalności w latach	Uwagi
1.	Półka na przybory toaletowe	Według potrzeb	6	-
2.	Lustro	Według potrzeb	10	Trwale mocowane do ściany.
3.	Wieszak	Według potrzeb	6	Trwale mocowane do ściany.
4.	Miska plastikowa	Według potrzeb	Do zużycia.	-
5.	Wiadro plastikowe lub kosz na śmieci	Według potrzeb	Do zużycia.	-
6.	Szczotka klozetowa	1	Do zużycia.	-
7.	Podest – kratka lub mata przeciwpoślizgowa	Według potrzeb	Do zużycia.	-
8.	Wieszak na ręczniki	Według potrzeb	Do zużycia.	Trwale mocowane do ściany.
<b>Łazienki</b>				
Lp.	Nazwa	Ilość na pomieszczenie	Okres używalności w latach	Uwagi
1.	Ława	Według potrzeb	5	Trwale mocowana do ściany lub podłogi
2.	Wieszak	Według potrzeb	6	Trwale mocowane do ściany.
3.	Wiadro plastikowe lub kosz na śmieci	1	Do zużycia.	-
4.	Podest – kratka lub mata przeciwpoślizgowa	Według potrzeb	Do zużycia.	-
5.	Wieszak na ręczniki	Według potrzeb	Do zużycia.	Trwale mocowane do ściany.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016r., poz. 2224]

Na wyposażeniu zakładu karnego w Zabrze znajduje się również jedna sztuka pojazdu operacyjno-konwojowego oraz jedna sztuka pojazdu dostawczego.

Rysunek numer 38(a) przedstawia położenie jednostki na mapie Polski, a rysunek numer 38(b) na mapie województwa śląskiego.





a) Położenie jednostki na mapie Polski



b) Położenie jednostki na mapie województwa śląskiego

**Rysunek 38 Położenie jednostki: a) na mapie Polski, b) na mapie województwa śląskiego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GeoHack: <http://bityl.pl/8nrfe> [Dostęp 20.05.2021 r.]

Jednostka usytuowana jest w dzielnicy Zaborze, niedaleko głównej ulicy Zabrze, ulicy Wolności. W niedalekiej odległości od jednostki znajduje się Drogowa Trasa Średnicowa (DTŚ) oraz autostrada A1 i A4, co w znaczący sposób ułatwia przemieszczanie pomiędzy sądami, szpitalami oraz innymi jednostkami penitencjarnymi.

## 4.2 Opis metody badań – badania ankietowe

Badania ankietowe w naukach społecznych są techniką badań, w której należy posługiwać się narzędziem badawczym zwanym kwestionariuszem ankiety. Jest to pisemna forma wywiadu, wchodząca w część badań skategoryzowanych, które są ściśle określone przez zespół zasad i reguł odpowiednich dla przeprowadzanego badania. Ankiety wykorzystywane w realizacji badań służą do zbierania sporych ilości danych o zjawiskach występujących w organizacjach i społeczeństwie.<sup>214</sup>

W badaniach ankietowych należy rozróżnić kwestionariusz wywiadu oraz kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz wywiadu jest zbiorem pytań opracowanych w sposób, iż zakłada konieczność pośrednictwa osoby prowadzącej wywiad, która nadaje inicjatywę w toku rozmowy.

<sup>214</sup> Sztumski J. (1995). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 130-133.



Od prowadzącego wywiad wymaga się aby przystosował kolejność i brzmienie pytań do cech rozmówcy, warunków rozmowy oraz treści uzyskanych uprzednio odpowiedzi.<sup>215</sup>

Kwestionariuszem ankiety nazywamy taki typ kwestionariusza, w którym opinie oraz fakty zostały wyróżnione w postaci pytań. Pytania muszą być opracowane w taki sposób, aby ich treść nie wymagała dodatkowych wyjaśnień badającego.<sup>216</sup>

Tabela numer 21 przedstawia wybrane definicje ankiety.

**Tabela 21 Wybrane definicje ankiety**

Lp.	Autor definicji, rok	Definicja Ankiety
1.	<b>Nowak S.,</b> 2007	Ankieta to kwestionariusz, który został opracowany w taki sposób, iż bądź odbywa się całkowicie bez pośrednictwa osoby trzeciej, bądź też, w przypadku kiedy posługujemy się pomocą ankierów, funkcje ich podlegają na możliwie wiernym, dosłownym przekazywaniu treści pytania w jedną stronę, przy obniżeniu do niezbędnego minimum ich roli w interpretowaniu zarówno pytań jak i odpowiedzi.
2.	<b>Łobocki M.,</b> 2004	Ankieta jest arkuszem z wydrukowanymi na nim pytaniami i wolnymi miejscami na wpisywanie odpowiedzi lub też z gotowymi odpowiedziami, spośród których osoby badane wybierają te, które uważają za prawidłowe.
3.	<b>Sołoma L.,</b> 2002	Ankieta to standaryzowana technika otrzymywania informacji w procesie wzajemnego komunikowania się, w której porozumiewanie odbywa się w formie pisemnej, a więc bez pośrednictwa osoby badającej. Ankieta zatem stanowi technikę o wysokim stopniu samoczynności. Rola osób badających sprowadza się jedynie do rozprowadzenia i zebrania kwestionariuszy ankiety. Kwestionariusz ankiety musi być tak opracowany, aby respondent mógł go wypełnić bez osoby drugiej.
4.	<b>Plich T.,</b> <b>Bauman T.,</b> 2001	Ankieta jest techniką gromadzenia informacji polegającą na wypełnieniu najczęściej samodzielnie przez badanego specjalnych kwestionariuszy na ogół o wysokim stopniu standaryzacji w obecności lub częściej bez obecności ankiera.
5.	<b>Zaczyński W.,</b> 1995	Ankieta to technika pośredniego zdobywania informacji przez pytania stawiane wybranym osobom za pośrednictwem drukowanej listy pytań – kwestionariusza.
6.	<b>Lutyński J.,</b> 2000	Ankieta to grupa technik standaryzowanych, w których badacz otrzymuje materiały w procesie wzajemnego komunikowania się z innymi osobami odpowiadającymi pisemnie na jego pytania. Jest to więc jeden rodzaj komunikowania, który wyłącza ankiera z procesu badawczego.

Źródło: Opracowanie własne

Ze względu na sposób przekazywania kwestionariusza ankiety, należy rozróżnić:<sup>217 218</sup>

<sup>215</sup> Altkorn J. (1994). *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 187.

<sup>216</sup> Ibidem, s. 187.

<sup>217</sup> Kaczmarczyk S. (2003). *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 173-183.

<sup>218</sup> Mangione T.W. (1999). *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 19.

- Ankieta ogólnodostępna – kwestionariusze umieszczane są w miejscach publicznych, a ich zwrot następuje najczęściej za pomocą drogi pocztowej na adres jednostki prowadzącej badania lub do urn znajdujących się w miejscu pobrania arkuszy. Ankieta ta charakteryzuje się długim okresem realizacji.
- Ankieta pocztowa – kwestionariusze ankiety są wysyłane prosto do respondentów oraz zwracane przez nich drogą pocztową. Metoda ogranicza możliwość wpływu ankietera na respondenta oraz zapewnia prywatność.
- Ankieta internetowa – technika badań społecznych związana z metodą wywiadu standaryzowanego. Kwestionariusz ankiety umieszczony może zostać w treści wiadomości e-mail lub w jej załączniku. Można również podać tylko odnośnik prowadzący do strony internetowej, gdzie zamieszczone jest narzędzie badawcze.
- Ankieta audytoryjna – respondenci gromadzeni są w jednym miejscu i ich zadaniem jest wypełnienie kwestionariusza. Rola ankietera ogranicza się do rozdania kwestionariuszy, udzielenia instrukcji objaśniającej, kontrolowania przebiegu badania oraz do odebrania od respondentów wypełnionych kwestionariuszy.
- Ankieta prasowa – kwestionariusze badań zostają opublikowane w czasopiśmie lub prasie codziennej, dzięki czemu trafiają do losowych respondentów. Kwestionariusze po wypełnieniu zostają odesłane do jednostki realizującej badania.
- Ankieta radiowa, telefoniczna i telewizyjna – szczególny rodzaj ankiety występujący na pograniczu ankiety i wywiadu. Tekst kwestionariusza jest przekazywana za pośrednictwem mediów, a odpowiedzi są zwracane przez respondentów drogą pocztową.
- Ankieta rozdawana – forma badania bezpośredniego. Ankieter rozdaje kwestionariusze w określonych miejscach publicznych. Kwestionariusze po wypełnieniu trafiają do urn pod wskazanym w arkuszu adresem lub drogą pocztową do jednostki realizującej badania.

W badaniach ankietowych wyróżnia się pytania zamknięte, otwarte oraz półotwarte. Pytania zamknięte są rodzajem pytań wyposażonych w listę wcześniej przygotowanych odpowiedzi do wyboru. Odpowiedzi dostarczają zestandaryzowanych i ujednoliconych wyników, które w efekcie są łatwe do przeanalizowania. Należy wyróżnić trzy typy pytań zamkniętych: pozwalające na wybranie kilku odpowiedzi (koniunktywne), pozwalające na wybranie jednej odpowiedzi, np. tak lub nie (alternatywne) oraz pozwalające na wybranie jednej odpowiedzi z kilku zaproponowanych (dysjunktywne). Pytania otwarte charakteryzują się całkowitą swobodą wypowiedzi przez respondenta, a pytania półotwarte mimo zaproponowanych wariantów odpowiedzi, pozwalają na zaprezentowanie przez respondenta własnych odpowiedzi.<sup>219 220</sup>

W badaniach ankietowych można również spotkać inne typy pytań:<sup>221 222</sup>

- *Pytania metryczkowe* - obejmujące cechy społeczno-demograficzne respondenta, np. płeć, wiek, stan cywilny, wykonywany zawód, wykształcenie.

<sup>219</sup> Dudkiewicz W. (2001). *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce, s. 85-86.

<sup>220</sup> Nowak S. (2007). *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 31-36.

<sup>221</sup> Franksoft-Nachmias C. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 268-277.

<sup>222</sup> Kaden J.R. (2008). *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 150.

- *Pytania filtrujące* - stosowane w celu wyeliminowania osób, których dane pytania nie dotyczą. Umożliwiają eliminację błędów merytorycznych i logicznych powstających podczas zadawania pytań osobom, których one nie dotyczą.
- *Pytania rangowe* – respondenci w pytaniach mają za zadanie ponumerowania gotowych odpowiedzi według określonego kryterium, np. od najistotniejszych dla siebie, do najmniej istotnych.
- *Pytania projekcyjne* – pytania zadawane są pośrednio, a nie wprost, np. respondent pracujący w jednostce organizacyjnej nie jest pytany o to, jakie ma zdanie o pracy kierownictwa, lecz jakie według niego opinie panują wśród innych pracowników na dany temat.
- *Pytania kontrolne* – umożliwiające zweryfikowanie szczerości udzielanych odpowiedzi przez respondenta.

Pytania zawarte w kwestionariuszach badań ankietowych powinny być źródłem do testowania hipotezy badawczej. Dodatkowo dla respondenta powinny być krótkie, konkretne, proste składniowo, pojedyncze, niesugerujące odpowiedzi oraz logicznie poukładane. Bardzo istotne jest również aby były pozbawione fachowego żargonu oraz podwójnych zaprzeczeń.<sup>223</sup>

Obecnie przy tworzeniu kwestionariuszy ankiety korzysta się z jednego z trzech wypracowanych modeli. Modele kwestionariuszy zostały przedstawione w tabeli numer 22.

**Tabela 22 Modele kwestionariusza**

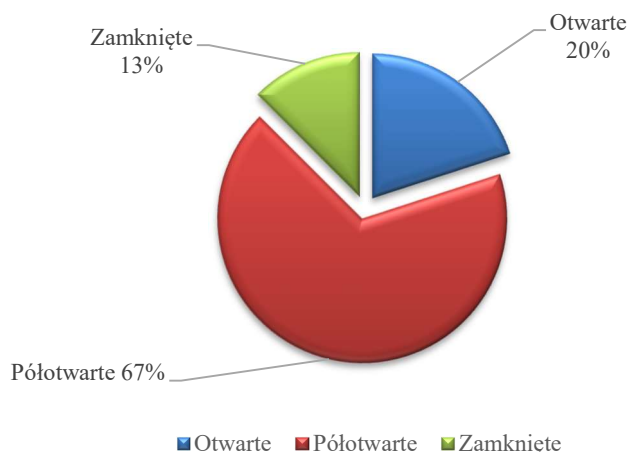
<b>Model</b>	<b>Definicja</b>
Model Kontekstowy	Model zaproponowany po raz pierwszy w psychologii społecznej. Respondent traktowany jest jako istota społeczna, która jest wrażliwa na sytuację przedstawioną w ankiecie. Respondent wchodzi w interakcję z ankierem, dzięki czemu staje się podatny na wpływy społeczne. Model cechuje się słabością, ponieważ pomija istotę procesu pytanie-odpowiedź. Nie jest on w stanie wskazać dlaczego respondenci odpowiadają tak a nie inaczej. Potrafi jedynie wskazać dlaczego ci sami respondenci odpowiadają różnie w różnych okolicznościach.
Model Behawiorystyczny	Pytania w modelu traktowane są jako bodźce, a odpowiedzi jako reakcje na zadane pytania. Jednakże przez model pozostaje niewyjaśnione to co najważniejsze w procesie udzielania odpowiedzi, czyli sposób przetwarzania informacji przez respondenta. Obecnie model bywa rzadko stosowany do analiz reakcji respondenta.
Model Poznawczy	Model służący do opisu reakcji respondenta na zadawane pytania w kwestionariuszu. Człowiek w modelu traktowany jest jako układ przetwarzający informacje. Rozróżnia się trzy sposoby przetwarzania informacji: percepcja, rozumienie oraz zapamiętywanie i formułowanie sądów. Zgodnie z założeniami modelu respondent musi przejść przed udzieleniem odpowiedzi ankierowi przez wszystkie etapy. Obecnie najbardziej powszechny model kwestionariusza.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Bora P., Marek E.: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ankieta> [Dostęp 19.05.2021 r.]

<sup>223</sup> Mangione T.W. (1999). *Ankietowanie pocztowe*, ... , op.cit, s. 31-36.

W pracy został wykorzystany kwestionariusz ankiety do przeprowadzenia badań w zakładzie karnym w Zabrze. Kwestionariusz składa się z pytań zamkniętych, otwartych oraz półotwartych. W kwestionariuszu zostały wykorzystane pytania zamknięte alternatywne oraz dysjunktywne.

Rysunek numer 39 przedstawia podział pytań w kwestionariuszu.



### Rysunek 39 Podział pytań kwestionariusza ankiety

Źródło: Opracowanie własne

Kwestionariusz składa się z 80 pytań, z czego 54 to pytania półotwarte, 16 otwarte oraz 10 zamkniętych. Pytania zostały pogrupowane na siedem kategorii:

1. Wejście na teren zakładu karnego.
2. Zaopatrzenie zakładu karnego.
3. Transport więźniów.
4. Opuszczanie zakładu karnego.
5. Posiłki w zakładzie karnym.
6. Czynności realizowane przez funkcjonariuszy na terenie zakładu karnego.
7. Czynności realizowane przez więźniów na terenie zakładu karnego.

Ankieta została poprzedzona prośbą o udzielenie informacji w zakresie:

- struktury organizacyjnej zakładu karnego,
- liczebności pracowników zatrudnionych w zakładzie karnym,
- liczebności więźniów osadzonych w zakładzie karnym,
- liczebności miejsc więziennych znajdujących się w zakładzie karnym,
- wyposażenia technicznego zakładu karnego.

Pytania zostały sporządzone w sposób, aby uzyskane odpowiedzi respondentów z zakładu karnego w Zabrze umożliwiły identyfikację procesów z podziałem na główne i wspomagające, ze szczególnym uwzględnieniem czynności logistycznych. Uwidoczniają one możliwość zastosowania zaawansowanych narzędzi z obszarów zarządzania w modelowaniu procesów logistycznych, zachodzących na wszystkich szczeblach funkcjonowania zakładu karnego.

### 4.3 Analiza badań ankietowych

Na podstawie udzielonych odpowiedzi przez kierownictwo zakładu karnego w Zabrze, otrzymanym dokumentom, konsultacją z funkcjonariuszami oraz obserwacją, zostały sporządzone mapy realizowanych procesów wykonane za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapy posłużą w kolejnym rozdziale do zidentyfikowania miejsc występowania zakłóceń oraz do podziału realizowanych procesów złożonych na czynności logistyczne, zarządcze i administracyjne.

#### *Wejście na teren zakładu karnego*

Procedura wejścia na teren zakładu karnego została ściśle określona w 5 rozdziale Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości, z dnia 17 października 2016r., poz. 1804.

Do zakładu karnego w porze dziennej i nocnej mogą wejść na podstawie dokumentów umożliwiających ustalenie zajmowanego stanowiska, pełnionej funkcji i tożsamości:

- Minister Sprawiedliwości,
- sekretarz stanu i podsekretarze stanu w Ministerstwie Sprawiedliwości,
- kierownicy komórek organizacyjnych Ministerstwa Sprawiedliwości,
- Rzecznik Praw Obywatelskich,
- Prokurator Generalny oraz jego zastępcy,
- Pierwszy Prezes i prezesi Sądu Najwyższego.

Wyżej wymienione osoby mają zapewnione wejście na teren zakładu karnego poza kolejnością oraz bez zbędnej zwłoki.

Dodatkowo w porze dziennej i nocnej na podstawie legitymacji służbowej do zakładu karnego mogą wejść właściwi ze względu na siedzibę tej jednostki:

- prezes i wiceprezes sądu okręgowego i rejonowego,
- prezes i wiceprezes sądu apelacyjnego,
- przewodniczący wydziału penitencjarnego i sędziowie penitencjarni,
- prezes okręgowego i garnizonowego sądu wojskowego i jego zastępcy,
- prokuratorzy regionalni, okręgowi i rejonowi oraz ich zastępcy,
- sędziowie sprawujący nadzór penitencjarny.

W czasie godzin urzędowania administracji zakładu karnego w celu dokonywania czynności służbowych mogą wejść:

- funkcjonariusze:
  - Policji,
  - Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego,
  - Centralnego Biura Antykorupcyjnego,
  - Straży Granicznej,
  - Agencji Wywiadu,
  - Żandarmerii Wojskowej,

- sędziowie, asesory, referendarze sądowi i aplikanci sądowi,
- adwokaci i aplikanci adwokaccy,
- kuratorzy sądowi,
- radcy prawni i aplikanci radcowscy,
- prokuratorzy, aplikanci i asesory prokuratorscy.

Kierownik zakładu karnego w godzinach urzędowania administracji może wyrazić zgodę na wejście innych osób na podstawie dokumentów umożliwiających ustalenie tożsamości lub legitymacji służbowej.

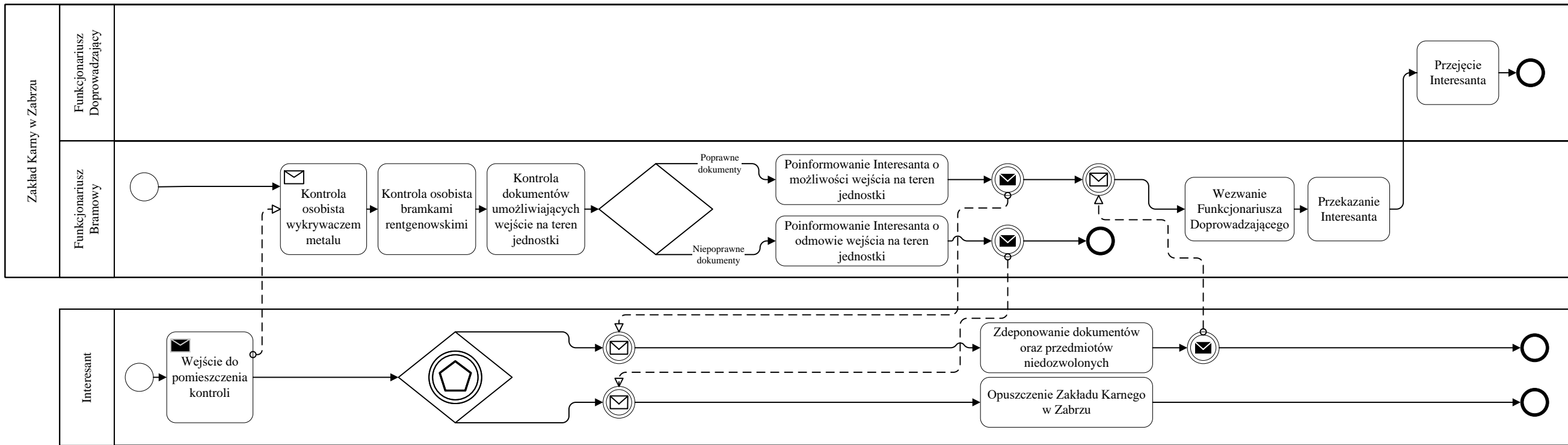
W szczególnych uzasadnionych przypadkach, wyżej wymienione osoby mogą wejść na teren zakładu karnego po godzinach urzędowania administracji, jeżeli jest to konieczne przez charakter wykonywanych czynności, po uprzednim uzgodnieniu z kierownikiem tej jednostki lub osobą przez niego wyznaczoną. Osoby te mogą również uzyskać stałą przepustkę uprawniającą do wstępu na teren jednostki. W trakcie pobytu każda z wpuszczonych osób musi zostać wyposażona w identyfikator, z wyjątkiem funkcjonariuszy występujących w umundurowaniu.

Osoby uprawnione do widzeń z osadzonymi wchodzić na teren zakładu karnego tylko w ustalonych dniach i godzinach odbywania widzeń.

Proces wejścia na teren zakładu karnego rozpoczyna się od kontroli osobistej wykrywaczem metalu oraz kontroli wykonywanej przez bramki rentgenowskie osobie oraz rzeczą, które zamierza wnieść. Każda osoba ma obowiązek zdeponowania dokumentu tożsamości oraz przedmiotów niedozwolonych, np. telefon komórkowy. W dalszej kolejności osobie wchodzącej na teren jednostki przypisywany jest funkcjonariusz służby więziennej, który towarzyszy jej przez cały pobyt. Odwiedzający nie ma określonego maksymalnego czasu jaki może przebywać w jednostce.

Podczas wejścia na teren zakładu karnego w Zabrze nie występuje regulamin pierwszeństwa oraz nie określa tego żadna procedura wewnętrzna. Pobyt wszystkich wpuszczonych osób na teren jednostki podlega ewidencjonowaniu.

Rysunek numer 40 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces wejścia Interesanta na teren zakładu karnego w Zabrze. Została ona podzielona na 2 baseny, Interesant oraz zakład karny w Zabrze. Basen zakładu karnego został dodatkowo podzielony na 2 tory, Funkcjonariusz Bramowy oraz Funkcjonariusz Doprowadzający. W mapie zostały wykorzystane bramki wykluczające sterowane danymi oraz wykluczające sterowane zdarzeniami. Na mapie zostały również naniesione przepływy komunikatów pomiędzy basenami.



Rysunek 40 Mapa procesu wejścia interesanta na teren Zakładu Karnego w Zabrzu

Źródło: Opracowanie własne

## Zaopatrzenie zakładu karnego

Zaopatrzeniem zakładu karnego w Zabrze zajmuje się dział kwatermistrzowski, a jego kierownik jest odpowiedzialny za zlecenie transportów zaopatrzenia.

Cały proces zaopatrzenia zakładu karnego nie jest określony w żadnej procedurze wewnętrznej oraz w żadnym Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości.

Każdy transport rozpoczyna i kończy się dokładną kontrolą funkcjonariuszy oraz pojazdu, realizującego proces zaopatrzenia. Cała kontrola odbywa się na bramie głównej zakładu karnego. Funkcjonariusze muszą przejść kontrolę osobistą wykrywaczem metalu oraz kontrolę bramkami rentgenowskimi. Pojazd zostaje dokładnie skontrolowany wewnątrz, zewnątrz oraz sprawdzane są materiały i produkty wwożone na teren jednostki. Specjalnymi lustrami zostaje sprawdzane podwozie pojazdu aby wyeliminować zagrożenie wwiezienia lub wywiezienia zakazanych materiałów i osób.

Na terenie jednostki znajdują się magazyny własne zaopatrzenia:

- magazyn żywności,
- magazyn remontowo-eksploatacyjny,
- magazyn środków higieny i czystości,
- magazyn mundurowy,
- magazyn sprzętu kwaterunkowego,
- magazyn wyposażenia osadzonych.

Magazyny zakładu karnego w Zabrze są wyposażone w informatyczną bazę danych kontrolującą zapasy oraz informującą o zbliżających się brakach. Baza jest obsługiwana przez funkcjonariuszy działu kwatermistrzowskiego.

Tabela numer 23 przedstawia realizację procesu zaopatrzenia wraz z osobami odpowiedzialnymi za daną czynność.

**Tabela 23 Realizacja procesu zaopatrzenia**

<b>Lp.</b>	<b>Czynność</b>	<b>Osoba odpowiedzialna</b>
1.	Sporządzanie listy zakupów.	Kierownik dz. kwatermistrzowskiego
2.	Sporządzanie zlecenia realizacji procesu zaopatrzenia poza terenem jednostki.	Kierownik dz. kwatermistrzowskiego
3.	Oddelegowanie funkcjonariuszy działu kwatermistrzowskiego do realizacji procesu zaopatrzenia.	Kierownik dz. kwatermistrzowskiego
4.	Pobranie pojazdu z parkingu do realizacji procesu zaopatrzenia.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
5.	Ustawienie pojazdu w miejscu kontroli przy bramie głównej jednostki.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego



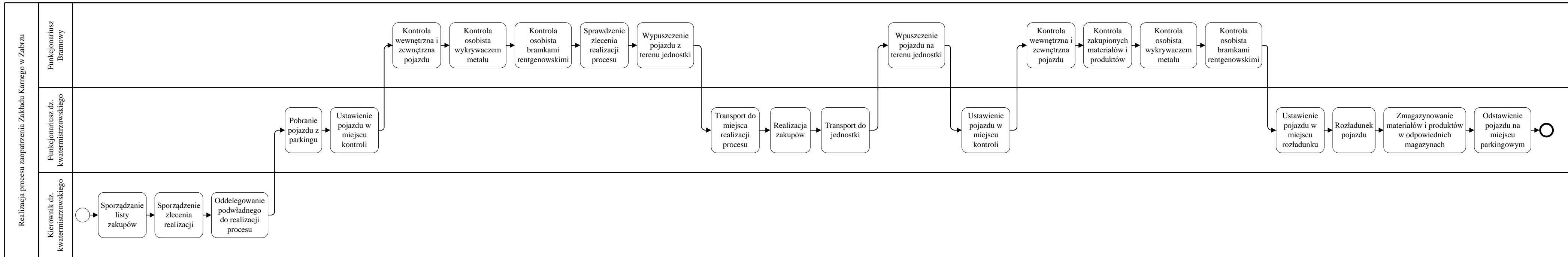
6.	Kontrola wewnętrzna i zewnętrzna pojazdu.	Funkcjonariusz Bramowy
7.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu funkcjonariuszy oddelegowanych do realizacji procesu zaopatrzenia.	Funkcjonariusz Bramowy
8.	Kontrola bramkami rentgenowskimi funkcjonariuszy oddelegowanych do realizacji procesu zaopatrzenia.	Funkcjonariusz Bramowy
9.	Sprawdzenie zlecenia realizacji procesu zaopatrzenia poza terenem jednostki.	Funkcjonariusz Bramowy
10.	Wypuszczenie pojazdu z terenu jednostki.	Funkcjonariusz Bramowy
11.	Transport do miejsca realizacji procesu zaopatrzenia.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
12.	Realizacja zakupów.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
13.	Transport do Zakładu Karnego w Zabrze.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
14.	Wpuszczenie pojazdu na teren jednostki.	Funkcjonariusz Bramowy
15.	Ustawienie pojazdu w miejscu kontroli przy bramie głównej jednostki.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
16.	Kontrola wewnętrzna i zewnętrzna pojazdu.	Funkcjonariusz Bramowy
17.	Kontrola zakupionych materiałów i produktów.	Funkcjonariusz Bramowy
18.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu funkcjonariuszy wracających do jednostki.	Funkcjonariusz Bramowy
19.	Kontrola bramkami rentgenowskimi funkcjonariuszy wracających do jednostki.	Funkcjonariusz Bramowy
20.	Ustawienie pojazdu w miejscu rozładunku materiałów i produktów.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
21.	Rozładunek pojazdu.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
22.	Zmagazynowanie materiałów i produktów w odpowiednich magazynach.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego
23.	Odstawienie pojazdu na miejscu parkingowym.	Funkcjonariusz dz. kwatermistrzowskiego

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od potrzeb najczęściej do zakładu karnego kupowane są artykuły spożywcze, środki czystości oraz elementy wyposażenia technicznego. Zakupy realizowane są w hurtowniach spożywczych oraz w Centrali zaopatrzenia Służby Więziennej.

Rysunek numer 41 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa przedstawia realizację procesu zaopatrzenia zakładu karnego w Zabrze. Mapa posiada 1 basen podzielony na 3 tory:

- Kierownik działu kwatermistrzowskiego,
- Funkcjonariusza działu kwatermistrzowskiego,
- Funkcjonariusz Bramowy.



Rysunek 41 Mapa realizacji procesu zaopatrzenia Zakładu Karnego w Zabrzu

Źródło: Opracowanie własne

## *Transport więźniów*

Proces transportu skazanych został ściśle określony w Instrukcji Nr 7/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 13 sierpnia 2010r.

Transport skazanych odbywa się przy wykorzystaniu pojazdów konwojujących, w sposób bezpośredni lub pośredni.

W uzasadnionych przypadkach transport bezpośredni może trwać 3 dni. W razie stwierdzenia przekroczenia dopuszczalnego czasu, dyrektor przyjmujący transport ma obowiązek zawiadomić dyrektora okręgowego, a jeżeli transport przybywa spoza okręgu to dyrektora Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu.

Transport bezpośredni w związku z przerwą w transporcie lub innymi ważnymi powodami może odbywać się etapowo. Jeżeli w zakładzie karnym nie ma możliwości niezwłocznego przemieszczenia skazanych do innego pojazdu konwojującego, dopuszcza się 48 godzinny okres oczekiwania. Zakład karny przyjmujący transport etapowy jest zobowiązana do udzielenia dowódcy konwoju wszelkiej niezbędnej pomocy do kontynuacji transportu.

Jeżeli następuje brak możliwości realizacji transportu bezpośredniego, przemieszczenie odbywa się w sposób pośredni. W takim przypadku transport kieruje się do jednostki penitencjarnej położonej na trasie przejazdu, a skazanego transportuje się do zakładu karnego docelowego. W każdym momencie, z uzasadnionych powodów właściwa służba jednostki pośredniej może anulować transport.

Funkcjonariusz okręgowego inspektoratu w celu racjonalnego wykorzystania konwojentów oraz pojazdów konwojujących może:

- zmienić pojazd konwojowy,
- zmienić trasę przejazdu,
- dołożyć do transportu skazanych konwojowanych na konsultacje oraz powracających do jednostki macierzystej, czasowo przebywających w innej jednostce do 7 dni.

Jeżeli konwój jest realizowany przez funkcjonariuszy Służby Więziennej, a dowódca dysponuje w pojeździe wolnymi miejscami, jest obowiązany pomimo że nie wynika to z ustaleń dokonanych wcześniej na przewożenie dodatkowych skazanych transportowanych do danego zakładu karnego. Dodatkowo ma obowiązek przewożenia dokumentów i przedmiotów, których prawo posiadania przez skazanego wynika z przepisów kodeksu. Wniosek o przetransportowanie dodatkowych przedmiotów, dokumentów oraz skazanych sporządza kierownik działu ewidencji i umieszcza w „Książkach przebiegu służby konwojowej”.

Zasadność konieczności transportu skazanego do innego zakładu karnego ustala się za pomocą kryteriów transportowych. Kryteria odnotowuje się w Centralnej Bazie Danych Osób Pozbawionych Wolności. W tabeli numer 24 zostały przedstawione kryteria powodu przetransportowania oraz osoba odnotowująca.

**Tabela 24 Kryteria powodu przetransportowania**

Lp.	Osoba odnotowująca	Kryteria powodu przetransportowania
1.	Sekretarz komisji penitencjarnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasyfikacja skazanego do określonego typu i rodzaju zakładu karnego oraz tymczasowo aresztowanego, który nie wyraził zgody na stosowanie względem niego przepisów o wykonaniu kary pobawienia wolności po wyroku skazującym sądu pierwszej instancji.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego, termin przyjęcia, specjalizację oddziału.</li> <li>• Rodzaj szkoły oraz kierunek kształcenia, w razie przetransportowania skazanego kandydata do nauczania w szkole lub na kursie.</li> </ul>
2.	Kierownik działu penitencjarnego zakładu karnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazwę zakładu karnego, datę podjęcia decyzji przez dyrektora, termin transportu oraz inne niezbędne informacje w przypadku transportu w wyniku pozytywnie rozpatrzonej prośby o przetransportowanie.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego, datę sporządzenia wniosku przez psychologa oraz termin wyznaczonego przyjęcia.</li> <li>• Informacje o konieczności skierowania skazanego na badania psychologiczne w innej jednostce penitencjarnej, wraz z datą podjętej decyzji.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego, specjalizację oddziału a w przypadku skazanego uzależnionego również termin przyjęcia.</li> <li>• Kod województwa i powiatu, miejscowość, w której skazany zamierza mieszkać po zwolnieniu, celem umożliwienia przetransportowania skazanego.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego w razie konieczności przeniesienia skazanej matki, wraz z dzieckiem, do domu dla matki i dziecka.</li> <li>• Informacje w jakim województwie i powiecie przebywa dziecko skazanego.</li> <li>• Kod województwa i powiatu, w którym skazany powinien odbywać karę ze względu na kontakt z rodziną lub innymi osobami.</li> </ul>
3.	Kierownik działu ochrony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazwę zakładu karnego, wraz z datą posiedzenia komisji penitencjarnej, kwalifikującej skazanego do osób wymagających osadzenia w areszcie śledczym lub zakładzie karnym typu zamkniętego w warunkach zapewniających wzmoczoną ochronę społeczeństwa i bezpieczeństwo aresztu lub zakładu.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego, wraz z datą posiedzenia komisji penitencjarnej, kwalifikującej skazanego jako niebezpiecznego.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego, datę decyzji dyrektora w razie wykonania w innej jednostce penitencjarnej kary dyscyplinarnej umieszczenia skazanego w celi izolacyjnej.</li> <li>• Informacje o konieczności zapewnienia skazanemu bezpieczeństwa osobistego lub bezpieczeństwa jednostki penitencjarnej.</li> </ul>
4.	Kierownik więziennego zakładu opieki zdrowotnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazwę zakładu karnego w przypadku zakwalifikowania skazanego jako wymagającego całodobowej opieki lekarskiej lub pobytu w jednostce, przy której funkcjonuje szpital.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego oraz termin przyjęcia w razie konieczności zapewnienia specjalistycznej opieki zdrowotnej osobie z zaburzeniami</li> </ul>

		<p>psychicznymi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazwę zakładu karnego, termin przyjęcia do szpitala w razie konieczności skierowania na leczenie lub rehabilitację w więziennym zakładzie opieki zdrowotnej.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego oraz termin przyjęcia w przypadku konieczności zapewnienia specjalistycznej opieki zdrowotnej kobiecie w ciąży.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego, datę decyzji dyrektora oraz termin przyjęcia w przypadku konieczności skierowania skazanego na leczenie do pozawięziennego zakładu opieki zdrowotnej położonego w pobliżu innej jednostki penitencjarnej.</li> <li>• Nazwę zakładu karnego oraz specjalizację oddziału w razie skierowania skazanego niepełnosprawnego fizycznie do systemu terapeutycznego poza oddziałem terapeutycznym.</li> <li>• Informację o niezdolności skazanego do samodzielnej podróży do miejsca zamieszkania.</li> </ul>
5.	Funkcjonariusz odpowiedzialny za zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazwę zakładu karnego wraz z datą oferty w razie skierowania skazanego do zatrudnienia, w związku ze złożoną ofertą pracy przez tę jednostkę.</li> </ul>
6.	Kierownik działu ewidencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazwę zakładu karnego w przypadku przetransportowania w związku z orzeczeniem sądu w przedmiocie środka zabezpieczającego polegającego na umieszczeniu jej w zakładzie psychiatrycznym lub zakładzie leczenia odwykowego, do jednostki penitencjarnej położonej najbliżej tego zakładu, w którym ma być wykonywany środek zabezpieczający, a także ewentualny termin przyjęcia.</li> <li>• Nazwę aresztu śledczego, datę wpływu nakazu oraz ewentualnie terminu czynności w przypadku otrzymania nakazu przetransportowania w związku z udziałem skazanego w czynnościach procesowych, a także nazwę organu wzywającego i sygnaturę akt sprawy oraz termin końca kary.</li> <li>• Informacje o konieczności przetransportowania w związku z mającą nastąpić klęską żywiołową.</li> <li>• Informacje o konieczności przetransportowania skazanego w związku z potrzebą zwolnienia miejsca dla innej osoby.</li> <li>• Nazwę aresztu śledczego w przypadku uchylecia wyroku skazującego sądu pierwszej instancji lub zastosowania tymczasowego aresztowania.</li> <li>• Nazwę aresztu śledczego w przypadku konieczności przetransportowania w związku z rejonizacją osadzania.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Instrukcji Nr 7/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 13 sierpnia 2010r.]

Właściwi kierownicy mają obowiązek odnotowania stosownych informacji w przypadku gdy powód pobytu skazanego w danym zakładzie karnym ulegnie zmianie.

Zasadność pobytu skazanych w nowym zakładzie karnym jest analizowana co najmniej raz w miesiącu w oparciu o kryterium powodu przez funkcjonariuszy działu ewidencji, za pomocą Centralnej Bazy Danych Osób Pozbawionych Wolności.

Kryteria transportowe podlegają wycofaniu, niezwłocznej modyfikacji lub dopisaniu w przypadku pojawienia się dodatkowych informacji lub zaistniałych nowych okoliczności. W szczególności odnotowaniu podlega data rozpoczęcia zatrudnienia, terapii lub leczenia.

Kryteria nie podlegające wycofaniu, bez względu na przyczynę kolejnego transportu:

- prośby skazanego z negatywnym rezultatem,
- zakwalifikowanie skazanego do kategorii niebezpiecznych,
- typ zakładu karnego,
- zatrudnienie, do momentu wycofania,
- opinia lekarska o niepełnosprawności,
- opinia lekarska o chorobie na cukrzycę insulinozależną,
- informacje o zakwalifikowaniu skazanego do systemu terapeutycznego poza oddziałem terapeutycznym, do czasu zmiany decyzji komisji penitencjarnej,
- informacje o nazwie województwa, powiatu, w którym skazany powinien odbywać karę ze względu na kontakt z rodziną lub innymi osobami bliskimi,
- zgody na odstępstwo od rejonizacji osadzania do czasu ustania przesłanek w tej sprawie,
- wniosek dyrektora o warunkowe przedterminowe zwolnienie lub przerwę w karze,
- zgody sędziego penitencjarnego na przetransportowanie, do czasu zakończenia postępowania,
- konieczności powrotu do jednostki w celu kontynuowania czynności procesowych wobec skazanego.

Dyrektor zakładu karnego, z której należy przetransportować skazanego z określonego powodu do innej jednostki, przesyła do właściwego dyrektora okręgowego wniosek w tej sprawie. Wniosek powinien zawierać:

- informacje, kto wnioskuje o przetransportowanie,
- informacje dotyczącą występującego zagrożenia,
- opinię dyrektora co do zasadności przetransportowania skazanego,
- wskazanie jednostki penitencjarnej, do której skazany powinien być przetransportowany,
- dodatkowe dane niezbędne do podjęcia prawidłowej decyzji przez dyrektora okręgowego.

Funkcjonariusze okręgowego inspektoratu w przypadku pozytywnie rozpatrzonego wniosku przez dyrektora okręgowego odnotowują zgodę na przetransportowanie, wraz z datą decyzji, we właściwym kryterium transportowym oraz inicjują proces przetransportowywania.

Kierownik więziennego zakładu opieki zdrowotnej każdorazowo przed realizacją transportu ma obowiązek określenia zdolności zdrowotnej skazanego. Jeżeli to konieczne, dyrektor jednostki oddelegowuje do wyrażenia opinii dodatkowe służby.

W terminie 3 dni od momentu zainicjowania transportu skazanego funkcjonariusze działu penitencjarnego, ewidencji, służby zdrowia, ochrony i zatrudnienia muszą zaakceptować cały proces w Centralnej Bazie Danych Osób Pozbawionych Wolności.

Jeżeli zajdą nowe okoliczności nie pozwalające na transport skazanego po dokonaniu akceptacji, określona służba ma obowiązek wycofania akceptacji z podaniem przyczyny. Skazany nie podlega transportowaniu do czasu otrzymania kolejnej akceptacji.

Kierownik działu ewidencji po otrzymaniu akceptacji wszystkich służb, dokonuje zgłoszenia skazanego do przetransportowania oraz określa przyczynę. W okresie 14 dni, w przypadku braku akceptacji ma obowiązek anulowania całego procesu.

Zgłoszenie transportowe zawiera informacje o terminie końca kary pozbawienia wolności oraz nazwę jednostki, z której skazany został wytransportowany w związku z:

- czynnościami procesowymi,
- odmową leczenia,
- nie zakwalifikowaniem lub wycofaniem z nauczania,
- świadczeniami zdrowotnymi,
- wykonywaniem kary w celi izolacyjnej.

Po zgłoszeniu transportu skazanego, cały proces może zostać anulowany przez funkcjonariuszy odpowiedzialnych za transporty we właściwym okręgowym inspektoracie oraz dyrektora Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu.

W momencie otrzymania dyspozycji transportowych, odpowiedni funkcjonariusze mają obowiązek skontrolowania zgodności przepisów w sprawie przeznaczenia jednostek penitencjarnych. Wszelkie występujące wątpliwości związane z czasem i realizacją procesu należy niezwłocznie wyjaśnić z funkcjonariuszem wydającym dyspozycję.

Funkcjonariusz odpowiedzialny za transporty w okręgowym inspektoracie niezwłocznie po otrzymaniu zgłoszeń transportowych dokonuje pełnej analizy i kontroli.

Dyspozycja transportowa jest wydawana przez dyrektora okręgowego i powinna ona zawierać:

- imię i nazwisko,
- imię ojca,
- identyfikator danych osobowych,
- informacje o pojeździe konwojowym,
- informacje, z której jednostki wyznaczono konwój,
- dokładną datę i godzinę rozpoczęcia procesu transportu z danego zakładu karnego,
- nazwę docelowej jednostki penitencjarnej,
- informacje o liczbie i rodzaju norm wyżywienia, które skazanemu należy wydać podczas transportu,
- dodatkowe niezbędne informacje do prawidłowego przetransportowania skazanego.

W celu zapewnienia bezpieczeństwa osobistego skazanemu lub zwiększenia bezpieczeństwa jednostki, w okręgowym inspektoracie funkcjonariusz odpowiedzialny za sprawy ochrony wraz

z funkcjonariuszem odpowiedzialnym za sprawy penitencjarne, wybierają jednostkę do której skazany powinien zostać przetransportowany.

Jeżeli dyrektor okręgowy ze względu na brak wolnych miejsc zakwaterowania, znaczną odległość od miejsca zamieszkania skazanego lub ustalonego przeznaczenia jednostek, nie ma możliwości rozmieszczenia skazanych, zleca funkcjonariuszom okręgowego inspektoratu odpowiedzialnym za transporty sporządzenie projekt dyspozycji transportowej w uzgodnieniu z funkcjonariuszami innych okręgów. Dyrektor okręgowy ma obowiązek przesłania projektu do dyrektora Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu. Po dokonaniu analizy i kontroli przez dyrektor Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu wydawana jest dyspozycja transportowa odpowiedniemu dyrektorowi okręgowemu wraz z wskazaniem jednostki penitencjarnej, do której należy przetransportować skazanego.

Rysunek numer 42 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces formalnego przygotowania transportu skazanego. Została ona podzielona na 3 baseny oraz 9 torów.

Basen Zakład Karny został podzielony na tory:

- Osoba odnotowująca kryteria transportowe,
- Dyrektor zakładu karnego,
- Kierownik więziennego zakładu opieki,
- Funkcjonariusz działu penitencjarnego / ochrony / ewidencji / zatrudnienia,
- Kierownik działu ewidencji.

Basen Okręgowy Inspektorat został podzielony na tory:

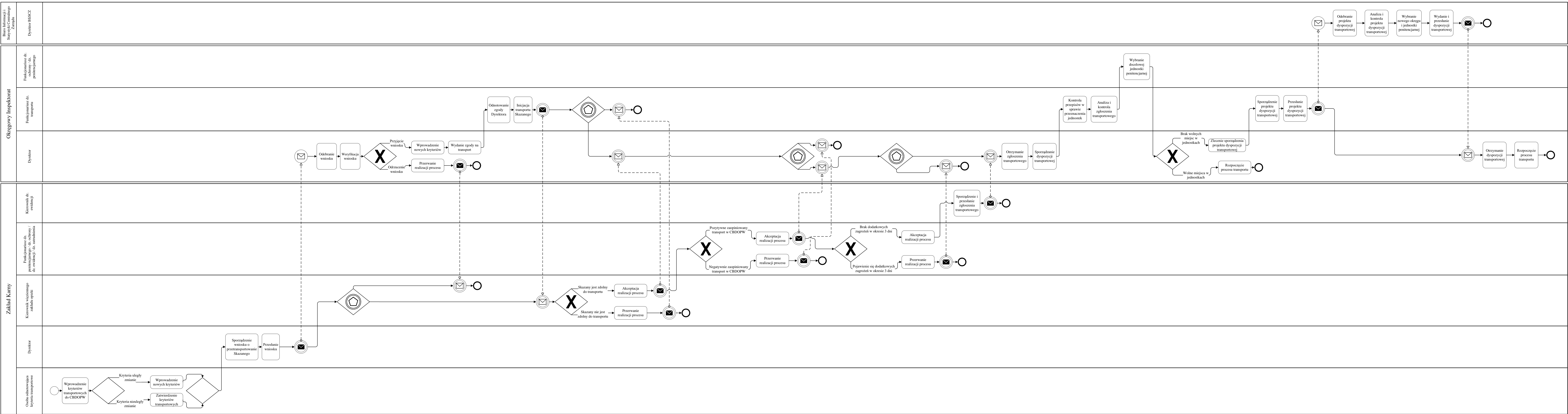
- Dyrektor Okręgowego Inspektoratu,
- Funkcjonariusz działu transportu,
- Funkcjonariusz działu ochrony / penitencjarnego.

Basen Biuro Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu posiada 1 tor:

- Dyrektor Biura Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu.

W mapie zostały wykorzystane bramki wykluczające sterowane danymi, wykluczające sterowane zdarzeniami oraz wykluczające sterowane danymi ze znacznikiem. Na mapie zostały również naniesione przepływy komunikatów pomiędzy basenami.





Rysunek 42 Mapa formalnego przygotowania procesu transportu skazanego

Źródło: Opracowanie własne

Funkcjonariusz okręgowego inspektoratu po wydaniu dyspozycji transportowych ma obowiązek:

- określenia liczby transportowanych skazanych,
- ustalenia trasy przejazdu,
- określenia dokładnych terminów i godzin wyjazdu z zakładu karnego,
- ustalenia dat i godzin planowanych przyjazdów do poszczególnych jednostek penitencjarnych,
- zaplanowania noclegu w jednostce penitencjarnej na trasie przejazdu dla konwoju, jeżeli jest to wymagane.

Dowódca konwoju odnotowuje istotne informacje i uwagi dotyczące trasy i realizacji przejazdu w „Książce przebiegu służby konwojowej”, a w szczególności przyczyny:

- przekroczenia 10 godzin czasu prowadzenia przez kierowcę pojazdu,
- nie wykonania trasy w zaplanowanym czasie.

W poszczególnych okręgach i pomiędzy nimi wykorzystanie pojazdów konwojowych i konwojentów koordynowane jest przez właściwych funkcjonariuszy odpowiedzialnych za transport okręgowego inspektoratu. W celu zapewnienia pojazdów konwojowych i konwojentów, okręgowe inspektoraty zobowiązane są do współdziałania, zwłaszcza jeżeli transport realizowany jest pomiędzy jednostkami penitencjarnymi przynależnymi różnym dyrektorom okręgowym.

W Centralnej Bazie Danych Osób Pozbawionych Wolności, kierownik działu kwatermistrzowskiego na bieżąco odnotowuje:

- wykorzystanie pojazdów konwojowych do potrzeb nie związanych z transportem skazanych,
- sprawność pojazdu konwojowego danej jednostki,
- przydział jednostce nowego pojazdu.

Kierownik więziennego zakładu opieki zdrowotnej w celu należytego wykorzystania pojazdów konwojowych, powiadamia naczelnego lekarza okręgowego o planowanych transportach związanych z udzieleniem świadczeń zdrowotnych. Naczelnny lekarz ma obowiązek współpracowania z funkcjonariuszem okręgowym odpowiedzialnym za transporty przy koordynowaniu przejazdów pojazdów konwojowych.

Jednostki penitencjarne są informowane, z co najmniej 24 godzinnym wyprzedzeniem o kierowanych do nich transportach skazanych. Powiadomienie sporządza funkcjonariusz okręgowego inspektoratu odpowiedzialny za transporty lub kierownik działu ewidencji. W powiadomieniu muszą znajdować się informacje o skazanym, a w szczególności:

- imię i nazwisko,
- imię ojca,
- grupa i podgrupa kwalifikacyjna,
- aktualne normy żywienia i diety,
- przyczyny przetransportowania,
- data przybycia do jednostki,
- liczba osób przewożonych na konsultacje,

- inne istotne informacje.

W uzasadnionych przypadkach informacje mogą zostać dostarczone do jednostki penitencjarnej w czasie krótszym niż 24 godziny. Z powiadomieniem mają obowiązek zapoznania się w docelowej jednostce penitencjarnej kierownicy działu ewidencji, ochrony, zatrudnienia, penitencjarnego, służby zdrowia oraz kwatermistrzowskiego.

Kierownik działu ewidencji w celu przygotowania transportu musi współdziałać z głównym księgowym oraz z kierownikami działu ochrony, zatrudnienia, penitencjarnego, służby zdrowia i kwatermistrzowskiego. Wszyscy zobowiązani są do niezwłocznego zapoznania się z dyspozycją transportową, nie później niż 24 godziny przed wyjazdem skazanego. Za pokwitowaniem przekazuje się głównemu księgowemu wydruk dyspozycji transportowej, wygenerowany z Centralnej Bazy Danych Osób Pozbawionych Wolności.

Dowódca konwoju otrzymuje uwagi i zalecenia w sprawie postępowania z transportowanym skazanym od kierownika działu ochrony, w szczególności:

- jeżeli występuje prawdopodobieństwo napadu na konwój,
- jeżeli transportowany skazany wymaga ochrony przed innymi osobami transportowanymi,
- jeżeli zachodzi prawdopodobieństwo agresywnego zachowania skazanego,
- w przypadku transportowania skazanego wymagającego osadzenia w warunkach zapewniających wzmożoną ochronę społeczeństwa i bezpieczeństwa jednostki docelowej,
- w przypadku transportowania skazanego sklasyfikowanego jako niebezpiecznego,
- w przypadku transportowania skazanego, odbywającego karę 25 lat pozbawienia wolności lub karę dożywotniego pozbawienia wolności.

Skazanego skierowanego do przetransportowania, na okres nie dłuższy niż 24 godziny, można osadzić odrębnie od pozostałych skazanych.

Tabela numer 25 przedstawia czynności realizowane przed odpowiednich funkcjonariuszy, w okresie bezpośrednio poprzedzającym wyjazd.

**Tabela 25 Realizowane czynności w okresie bezpośrednio poprzedzającym wyjazd**

Lp.	Stanowisko	Realizowane czynności
1.	<b>Funkcjonariusz działu kwatermistrzowskiego</b>	Przekazanie do działu ewidencji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• asygnaty zaopatrzenia żywnościowego,</li> <li>• atestu pobranych środków higienicznych wydanych z magazynu na własność skazanego,</li> <li>• 2 egzemplarze atestów pobranych przedmiotów przez skazanego,</li> <li>• 2 egzemplarze wykazu przedmiotów niedozwolonych i niebezpiecznych,</li> <li>• pakietu z depozytem zastrzeżonym.</li> </ul>

2.	<b>Funkcjonariusz działu finansowego</b>	Przekazanie za pokwitowaniem pakietu z depozytami wartościowymi wraz z egzemplarzami B i C wykazu depozytów do działu ewidencji.
3.	<b>Funkcjonariusz działu ewidencji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzenie tożsamości skazanego poprzez kontrolę danych osobowych oraz porównanie ze zdjęciami i rysopisem.</li> <li>• Kompletaacja akt osobowych części A o pozostałe dwie części akt, dokumenty osobiste, karty ewidencji widzeń, imienny wykaz otrzymanych paczek, książki zdrowia i karty tożsamości.</li> </ul>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: [Instrukcji Nr 7/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 13 sierpnia 2010r.]

W Centralnej Bazie Danych Osób Pozbawionych Wolności dostępne są informacje o transportowanym skazanym dla jednostki docelowej od momentu powiadomienia o jego przybyciu.

Dane osobowe transportowanego skazanego znajdują się w wykazie sporządzonym w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach przed dyrektora jednostki. W zakładzie karnym pozostaje jeden egzemplarz po potwierdzeniu na nim przez dowódcę konwoju odbioru:

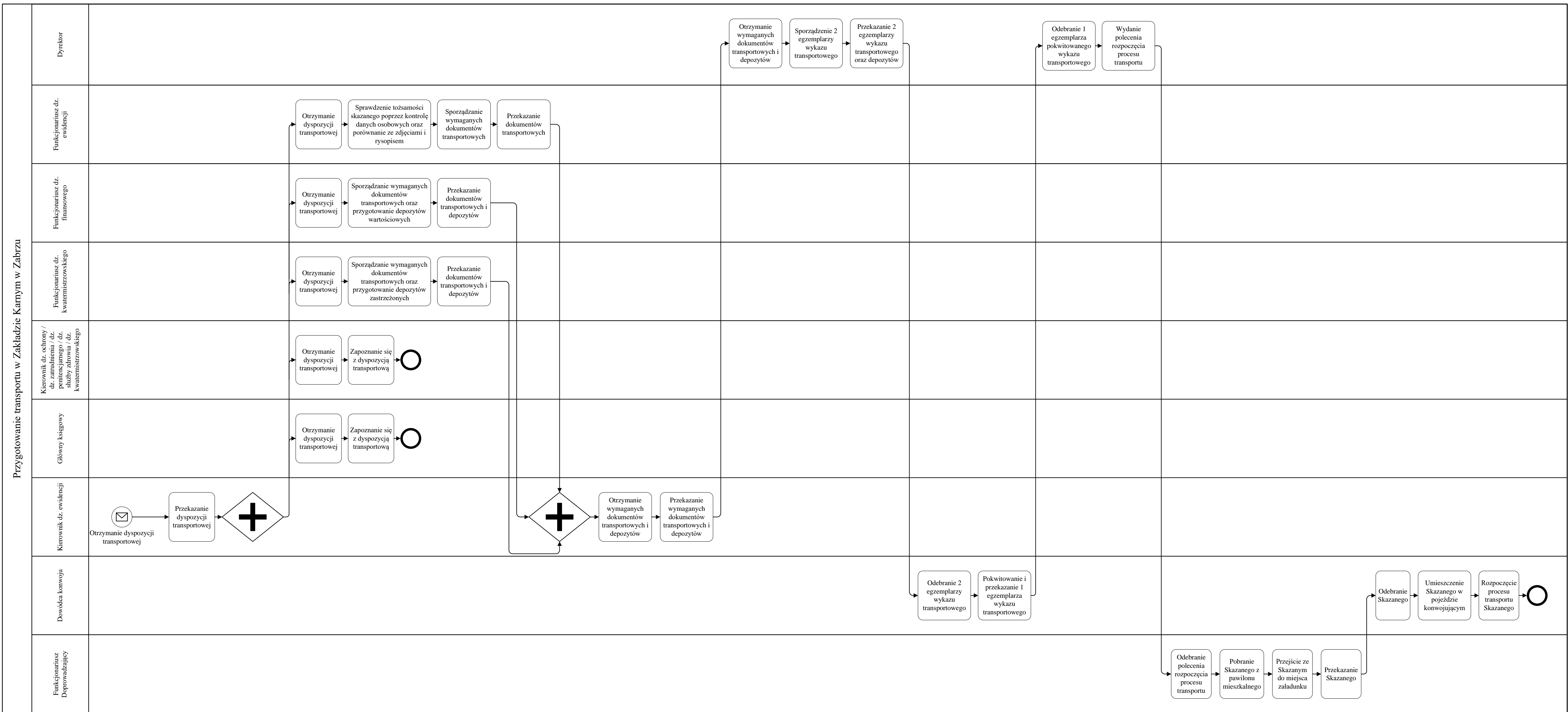
- skazanego wraz z pełną dokumentacją,
- pakietu z depozytem zastrzeżonym wraz z wykazem przedmiotów niedozwolonych i niebezpiecznych,
- pakietu z depozytem wartościowym wraz z egzemplarzami B i C wykazu depozytów,
- atestu pobranych środków higienicznych wydanych z magazynu na własność skazanego,
- asygnaty zaopatrzenia żywnościowego,
- dwóch egzemplarze atestów pobranych przedmiotów przez skazanego.

Wykaz transportowy, asygnaty zaopatrzenia żywnościowego oraz karty identyfikacyjne umieszczane są w oddzielnej paczce, aby dowódca konwoju w każdym momencie miał do nich dostęp.

Rysunek numer 43 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces przygotowania zaakceptowanego transportu w zakładzie karnym w Zabrze. Składa się ona z 1 basenu podzielonego na 9 torów:

- Funkcjonariusz Doprowadzający,
- Dowódca Konwoju,
- Kierownik działu ewidencji,
- Główny Księgowy,
- Kierownik działu ochrony / zatrudnienia / penitencjarnego / służby zdrowia/kwaternistrzowskiego,
- Funkcjonariusz działu kwaternistrzowskiego,
- Funkcjonariusz działu finansowego,
- Funkcjonariusz działu ewidencji,
- Dyrektor zakładu karnego.

W mapie została wykorzystana bramka równoległa.



**Rysunek 43** Mapa prezentująca proces przygotowania zaakceptowanego transportu w Zakładzie Karnym w Zabrze  
 Źródło: Opracowanie własne

Kierownik działu ewidencji jednostki docelowej dokonuje przyjęcia transportu osadzonego. Kierownik ma obowiązek sprawdzenia tożsamości skazanego oraz zapoznania się z wykazem transportowym. Przyjęcie transportu realizowane jest w obecności dowódcy konwoju. Cały proces pobrania transportowanych skazanych w jednostce penitencjarnej nie powinien przekraczać 30 minut. Dowódca konwoju ma prawo zażądania od kierownika działu ewidencji potwierdzenia przyjęcia skazanego.

Na wykazie transportowym, dyrektor jednostki potwierdza przyjęcie skazanego oraz pakietów z dokumentami i rzeczami osobistymi skazanego. Wykaz transportowy nie później niż 3 dni od momentu przybycia transportu musi zostać przez dyrektora odesłany do zakładu karnego wysyłającego. Jeżeli w terminie 14 dni od momentu zrealizowania transportu, zakład karny wysyłający nie otrzyma potwierdzonego wykazu transportowego, zwraca się o natychmiastowe wyjaśnienie przyczyn jego nie otrzymania.

W momencie przyjęcia skazanego w jednostce docelowej, oddelegowany funkcjonariusz ma za zadanie:

- przekazanie do odpowiednich działów akt osobowych, kart tożsamości, kart identyfikacyjnych, książki zdrowia oraz imienny wykaz otrzymanych paczek,
- przekazanie do działu finansowego pakietów z depozytem wartościowym wraz z podpisem potwierdzającym nienaruszalność pakietów w egzemplarzach B i C wykazu depozytów,
- sprawdzenie nienaruszalności pakietów zawierających depozyt zastrzeżony oraz przekazanie ich do działu kwatermistrzowskiego, wraz z 2 egzemplarzami wykazu przedmiotów niedozwolonych i niebezpiecznych,
- przekazuje do działu kwatermistrzowskiego:
  - 2 egzemplarze atestu pobranych przedmiotów,
  - atest pobranych środków higieny osobistej,
  - atest przedmiotów przechodzących z chwilą wydania z magazynu na własność skazanego,
  - asygnatę zaopatrzenia żywnościowego.

Dyrektor jednostki penitencjarnej w momencie stwierdzenia że transport odbył się niezgodnie z obowiązującymi przepisami, ma obowiązek zawiadomienia właściwego dyrektora okręgowego. Bez zbędnej zwłoki dyrektor okręgowy podejmuje działania mające na celu wyeliminowanie zaistniałych nieprawidłowości.

Po zrealizowaniu transportu w dziale ewidencji w układzie chronologicznym przechowywane są dokumenty związane z procesem:

- pismo w sprawie zwolnienia skazanego w okresie 14 dni od momentu realizacji transportu, jeżeli tak wskazuje wyrok,
- wykaz transportowy,
- pisemne informacje o nazwie organu wzywającego oraz sygnaturę akt sprawy,
- potwierdzony przez dyrektora jednostki docelowej wykaz transportowy,

- potwierdzenie przyjęcia ukaranych, tymczasowo aresztowanych lub skazanych,
- pisemną informację o pobycie skazanego powyżej 7 dni w innej jednostce penitencjarnej,
- kopię wydruku dyspozycji transportowej.

Pojazd konwojowy jest wyposażony w:

- zabudowę dla osób konwojowanych,
- sygnały świetlne oraz dźwiękowe,
- radiostację,
- profesjonalną torbę medyczną.

Każdy z konwojentów biorących udział w procesie transportu skazanego jest wyposażony w kamizelkę kuloodporną, środki przymusu bezpośredniego oraz broń palną.

W sytuacjach, gdy w trakcie realizacji transportu skazanego, pojazd konwojujący ulegnie awarii czy innemu zdarzeniu, które eliminuje je z dalszego transportu, dowódca konwoju ma obowiązek powiadomienia jednostki macierzystej oraz najbliższej jednostki Policji. Natychmiastowo wzywany jest inny pojazd operacyjno-konwojowy wraz z całym zespołem konwojentów z najbliższej jednostki penitencjarnej. Skazany zostaje przekazany do sprawnego pojazdu i czynności konwojowe są w dalszym ciągu realizowane.

Rysunek numer 44 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces postępowania w przypadku wystąpienia awarii pojazdu podczas realizacji transportu skazanego. Została ona podzielona na 4 baseny oraz 6 torów.

Basen Konwój posiada 1 tor:

- Dowódca konwoju.

Basen zakład karny w Zabrze posiada 1 tor:

- Dyrektor zakładu karnego.

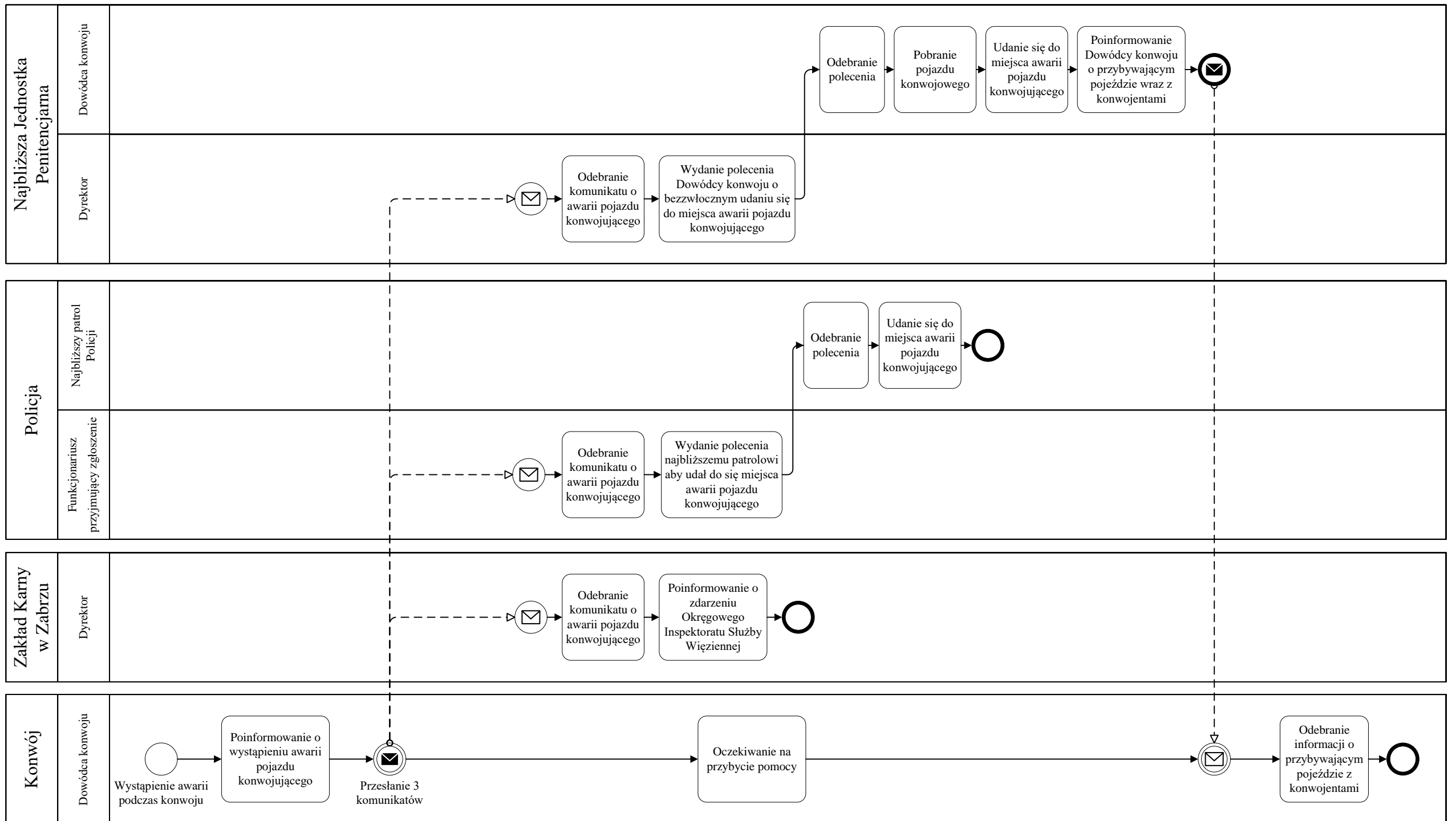
Basen Policja został podzielony na tory:

- Funkcjonariusz przyjmujący zgłoszenie,
- Najbliższy patrol Policji.

Basen Najbliższa Jednostka Penitencjarna został podzielony na tory:

- Dyrektor Jednostki Penitencjarnej,
- Dowódca konwoju.

Na mapie zostały naniesione przepływy komunikatów pomiędzy basenami.



Rysunek 44 Mapa prezentująca proces postępowania w przypadku wystąpienia awarii pojazdu podczas realizacji transportu skazanego

Źródło: Opracowanie własne



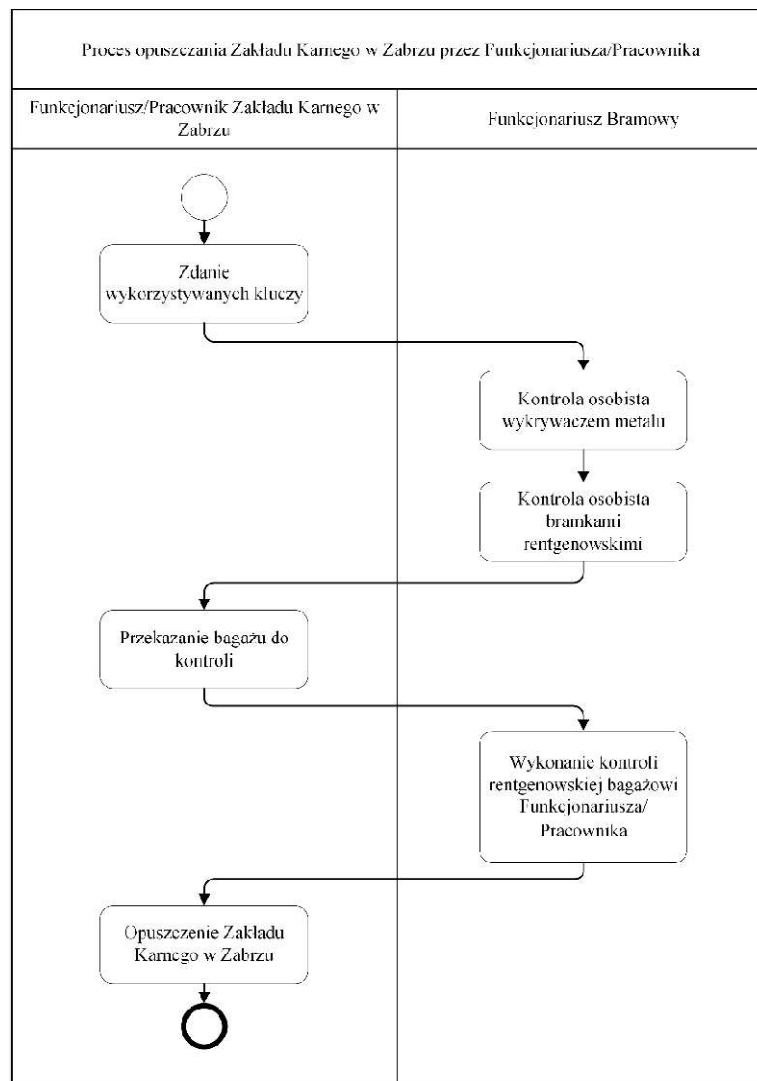
## Opuszczanie zakładu karnego

Procedura opuszczenia terenu zakładu karnego została ściśle określona w 5 rozdziale Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości, z dnia 17 października 2016., poz. 1804.

Procesu opuszczenia terenu zakładu karnego w Zabrze przez funkcjonariusza rozpoczyna się od zdania kluczy do wykorzystywanych pomieszczeń jednostki podczas służby. W dalszej kolejności funkcjonariusz ma obowiązek przejścia kontroli osobistej wykonywanej za pomocą wykrywacza metalu oraz bramki rentgenowskiej. Bagaż funkcjonariusza jest również sprawdzany przy wykorzystaniu urządzenia rentgenowskiego. Następnie opuszcza teren zakładu karnego.

Rysunek numer 45 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces opuszczania zakładu karnego w Zabrzu przez Funkcjonariusza / Pracownika. Składa się ona z 1 basenu podzielonego na tory:

- Funkcjonariusz / Pracownik zakładu karnego w Zabrzu,
- Funkcjonariusz Bramowy.



**Rysunek 45** Proces opuszczania zakładu karnego w Zabrzu przez Funkcjonariusza/Pracownika  
Źródło: Opracowanie własne

Dla osób niebędących pracownikami zakładu karnego, proces opuszczenia terenu jest realizowany analogicznie do procesu opuszczenia terenu przez funkcjonariusza.

Opuszczanie terenu zakładu karnego w Zabrze przez zwolnionych osadzonych nie jest regulowane przez żadne rozporządzenie oraz procedury wewnętrzne.

Proces rozpoczyna się od pobrania skazanego przez funkcjonariusza działu ochrony z miejsca zakwaterowania wraz z wszystkimi rzeczami osobistymi oraz rzeczami otrzymanymi w dniu przyjęcia do zakładu (np. odzież, koce, materac itp.). Następnie skazany udaje się do magazynu w celu odebrania zdeponowanych przy przyjęciu rzeczy.

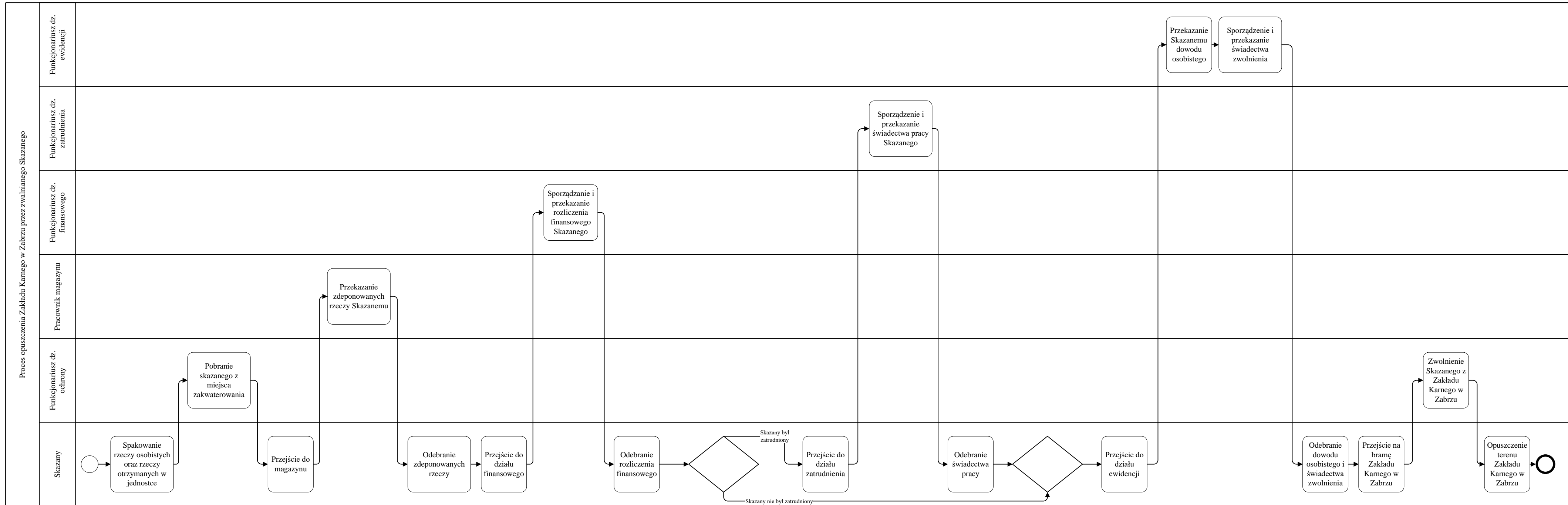
W dalszej kolejności odwiedza dział finansowy oraz dział zatrudnienia. W dziale finansowym dokonuje rozliczeń finansowych, a w dziale zatrudnienia, jeżeli był zatrudniony uzyskuje świadectwa pracy.

Ostatnim działem jaki odwiedza zwalniany osadzony jest dział ewidencji. W dziale otrzymuje od funkcjonariusza dokument tożsamości oraz świadectwo zwolnienia z zakładu karnego. Z działu ewidencji osadzony odprowadzany jest na bramę zakładu karnego, gdzie następuje zwolnienie.

Rysunek numer 46 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez zwalnianego skazanego. Składa się ona z 1 basenu podzielonego na 6 torów:

- Skazany,
- Funkcjonariusz działu ochrony,
- Pracownik magazynu,
- Funkcjonariusz działu finansowego,
- Funkcjonariusz działu zatrudnienia,
- Funkcjonariusz działu ewidencji.

W mapie zostały wykorzystane bramki wykluczające sterowane danymi.



Rysunek 46 Mapa procesu opuszczania Zakładu Karnego w Zabrze przez zwalnianego skazanego

Źródło: Opracowanie własne

### *Posiłki w zakładzie karnym*

Procedura przygotowywania posiłków w zakładzie karnym została ściśle określona w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości, z dnia 19 lutego 2016r., poz. 302. Rozporządzenie określa:

- rodzaje wydawanych napojów i posiłków,
- wartość energetyczną i odżywczą wydawanych napojów i posiłków,
- minimalny dzienny koszt wydawanych napojów i posiłków.

Funkcjonariusz działu kwatermistrzowskiego planuje jadłospis na każdy dzień oraz przygotowuje asygnatę żywnościową na podstawie stanu osadzonych, ilości diet i norm żywieniowych. Asygnata przekazywana jest do magazynu żywnościowego w celu dostarczenia do kuchni odpowiednich artykułów spożywczych na kolejny dzień. W dniu realizacji osadzeni kucharze pod nadzorem szefa kuchni przygotowują śniadanie, obiad i kolację dla wszystkich osadzonych.

Przed wydaniem każdego posiłku pobierana są próbki smakowe. Podczas śniadania pobierane są przez dowódcę zmiany, a podczas obiadu i kolacji przez pracownika służby zdrowia.

Cały jadłospis zatwierdzany jest przez kierownika działu kwatermistrzowskiego, pracownika służby zdrowia oraz dyrektora jednostki.

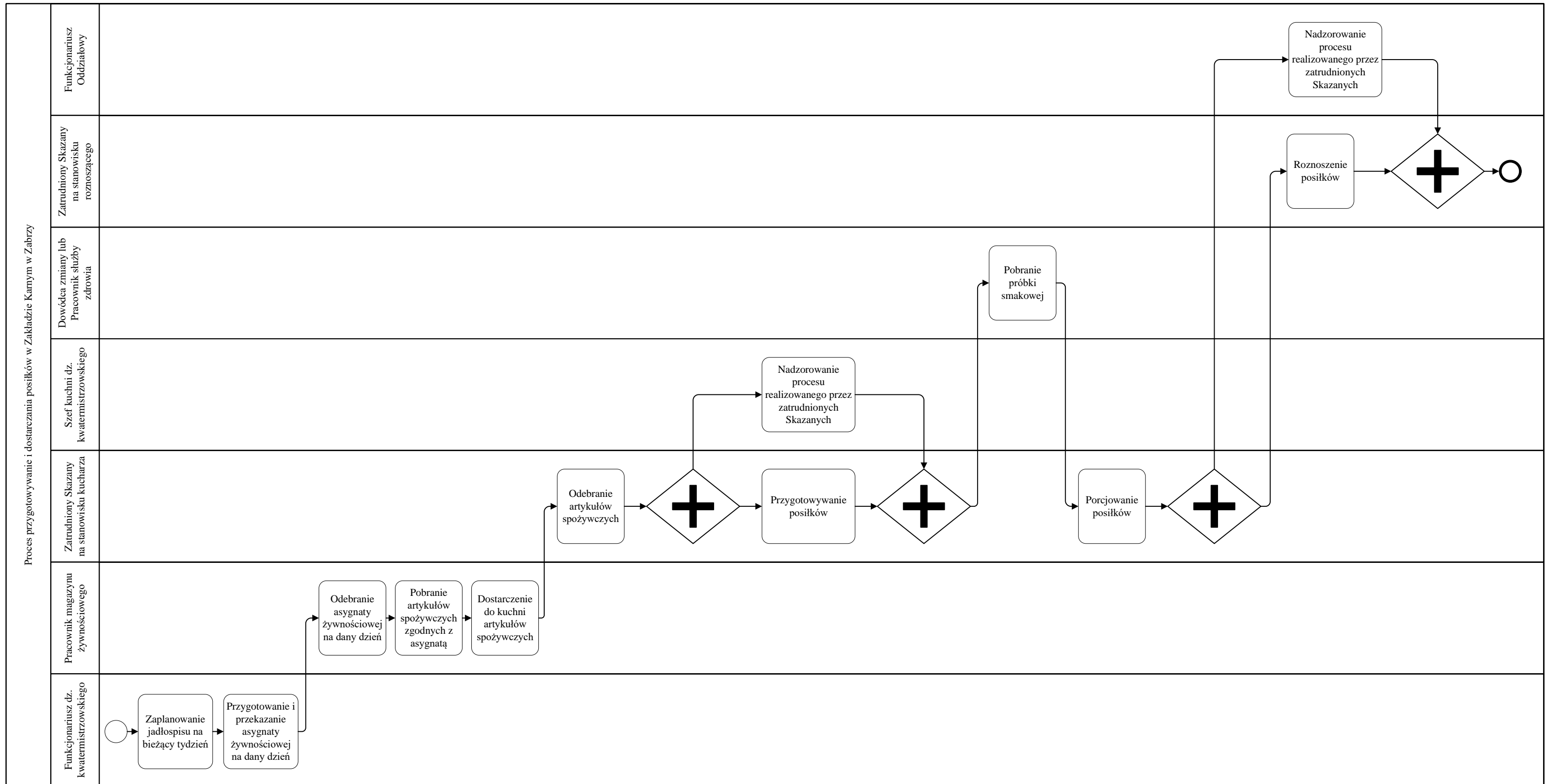
Za przygotowywanie posiłków odpowiedzialni są zatrudnieni skazani na stanowisku kucharza, a ich praca jest stale monitorowana przez szefa kuchni działu kwatermistrzowskiego.

Wydawanie posiłków realizowane jest przez skazanych zatrudnionych na stanowisku roznoszących posiłki. Roznoszący cały okres pracy są pod nadzorem oddziałowego w danym pawilonie mieszkalnym, ponieważ osadzeni w zakładzie karnym w Zabrze spożywają posiłki w celach.

Rysunek numer 47 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces przygotowywania i dostarczania posiłków w zakładzie karnym w Zabrze. Składa się ona z 1 basenu podzielonego na 7 torów:

- Funkcjonariusz działu kwatermistrzowskiego,
- Pracownik magazynu żywnościowego,
- Zatrudniony Skazany na stanowisku kucharza,
- Szef kuchni działu kwatermistrzowskiego,
- Dowódca zmiany lub Pracownik służby zdrowia,
- Zatrudniony Skazany na stanowisku roznoszącego,
- Funkcjonariusz Oddziałowy.

W mapie zostały wykorzystane bramki równoległe.



Rysunek 47 Mapa procesu przygotowania i dostarczania posiłków w Zakładzie Karnym w Zabrz

Źródło: Opracowanie własne

Osadzeni wytypowani do pracy w bloku żywnościowym (magazyn żywnościowy, kuchnia, roznoszący) muszą posiadać książeczkę sanepidowską. Dodatkowo są kierowani do lekarza medycyny pracy na badania. Osadzony jest wysyłany do zatrudnienia w bloku żywnościowym pod warunkiem otrzymania od lekarza zaświadczenia o zdolności do pracy.

Harmonogram posiłków został określony w Zarządzeniu Dyrektora zakładu karnego w Zabrze, w sprawie ustalenia porządku wewnętrznego:

- śniadanie – godz. 7:00,
- obiad – godz. 12:00,
- kolacja – godz. 16:30.

Wszyscy osadzeni w zakładzie karnym w Zabrze spożywają posiłki w tym samym momencie z wyjątkiem osadzonych zatrudnionych poza terenem jednostki. Otrzymują oni obiad dopiero po powrocie z zatrudnienia.

W zakładach karnych wydaje się skazanym następujące rodzaje posiłków:

- P – posiłki przygotowywane dla dorosłych skazanych.
- M – posiłki przygotowywane dla skazanych do ukończenia 18 roku życia.
- Pf – posiłki przygotowywane dla skazanych pracujących w warunkach szczególnie uciążliwych.
- Posiłki lecznicze:
  - Lc – cukrzycowe,
  - L – lekkostrawne,
  - Li – indywidualne.
- Posiłki przygotowywane z uwzględnieniem wymagań kulturowych i religijnych.

Do każdego wydawanego posiłki wydawany jest napój w postaci herbaty, wody lub kawy zbożowej.

Tabela numer 26 przedstawia wartości energetyczne i odżywcze wydawanych posiłków.

**Tabela 26 Wartość energetyczna i odżywcza wydawanych posiłków**

Lp.	Wartość energetyczna	
1.	2800 kcal	Wartość artykułów żywnościowych dla osadzonych w wieku do ukończenia 18 roku życia.
2.	2600 kcal	Wartość artykułów żywnościowych dla pozostałych osadzonych.
3.	>1000 kcal	Wartość energetyczna posiłku dodatkowego Pf.
	Wartość odżywcza	
1.	50-65%	Węglowodany
2.	>30%	Tłuszcze
3.	10-15%	Białko

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 lutego 2016r., poz. 302]

Posiłki w zakładach karnych muszą być uzupełnione w odpowiednią zawartość owoców i warzyw, w które nie wliczają się ziemniaki:

- 200-300g na dobę – owoce podawane codziennie do śniadania i kolacji.
- 350-500g na dobę – warzywa.

Minimalny dzienny koszt napojów i posiłków dla poszczególnych rodzajów diet wynosi:

- 4,00 zł – posiłek podstawowy (P),
- 4,40 zł – posiłek dla małoletnich (M),
- 3,20 zł – posiłek dodatkowy (Pf),
- 5,70 zł – posiłek cukrzycowy (Lc),
- 4,80 zł – posiłek lekkostrawny (L),
- 5,80 zł – posiłek indywidualny (Li).

#### *Czynności realizowane przez funkcjonariuszy na terenie zakładu karnego*

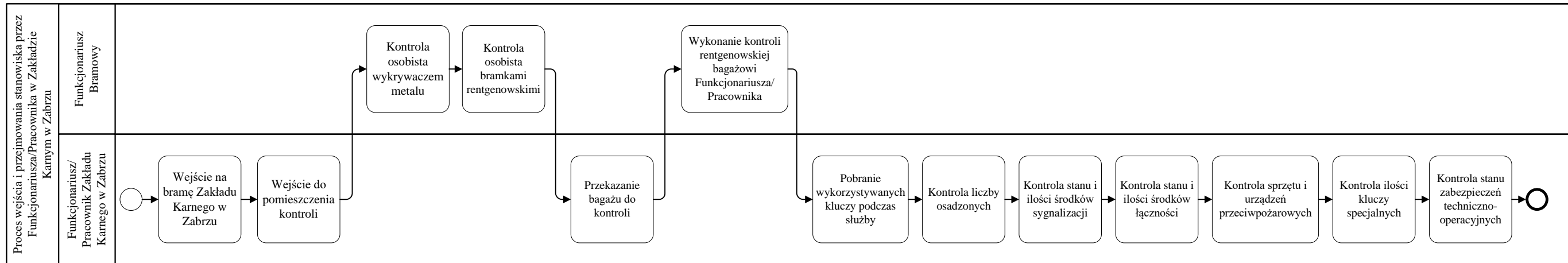
Proces wejścia na teren zakładu karnego w Zabrze przez funkcjonariuszy rozpoczyna się od kontroli osobistej na bramie jednostki. Podczas kontroli funkcjonariusz sprawdzany jest przy wykorzystaniu wykrywacza metalu oraz bramek rentgenowskich. Wnoszony bagaż jest kontrolowany przy wykorzystaniu urządzenia rentgenowskiego. Po pozytywnej kontroli, funkcjonariusz pobiera klucze do wykorzystywanych pomieszczeń podczas służby.

Funkcjonariusze według rangi mogą pełnić w zakładach karnych następujące funkcje:

- dyrektor jednostki – do stopnia pułkownika,
- zastępca dyrektora – do stopnia podpułkownika,
- kierownik, zastępca kierownika, dowódca zmiany, specjalista, wychowawca – do stopnia majora,
- starszy inspektor – do stopnia kapitana,
- starszy instruktor, starszy oddziałowy, kierowca – do stopnia starszego chorążego,
- strażnik, starszy strażnik, szef kuchni – do stopnia starszego sierżanta sztabowego.

Rysunek numer 48 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces wejścia i przejmowania stanowiska przez Funkcjonariusza / Pracownika w zakładzie karnym w Zabrze. Składa się ona z 1 basenu podzielonego na tory:

- Funkcjonariusz / Pracownik zakładu karnego w Zabrze,
- Funkcjonariusz Bramowy.



**Rysunek 48** Mapa procesu wejścia i przyjmowania stanowiska przez Funkcjonariusza / Pracownika w Zakładzie Karnym w Zabrzu

Źródło: Opracowanie własne



Tabela numer 27 przedstawia zadania realizowane przez funkcjonariuszy na poszczególnych stanowiskach.

**Tabela 27 Zadania realizowane przez funkcjonariuszy na poszczególnych stanowiskach**

Lp.	Pełniona funkcja	Realizowane Zadania
1.	<b>Kierownik działu ochrony</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie rozkładu czasu służby.</li> <li>• Dokumentowanie wykorzystania lub użycia środków przymusu bezpośredniego i broni palnej.</li> <li>• Opracowanie instrukcji stanowiskowych oraz ochronnych.</li> <li>• Organizowanie dla funkcjonariuszy działu ochrony szkoleń zawodowych.</li> <li>• Kontrolowanie i nadzorowanie realizacji sposobu ochrony.</li> </ul>
2.	<b>Dowódca zmiany</b>	<p>Przy przyjęciu służby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapoznanie się z poleceniami przełożonych oraz wydarzeniami w jednostce.</li> <li>• Sprawdzenie stanu oraz ilości środków ochrony oraz uzbrojenia przechowywanego w magazynie podręcznym.</li> <li>• Kontrola stanu ewidencji osadzonych.</li> <li>• Przeprowadzenie odprawy zmiany.</li> </ul> <p>W czasie pełnienia służby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja i nadzór nad przeprowadzaniem apelu.</li> <li>• Kontrolowanie sposobu pełnienia służby przez funkcjonariuszy.</li> <li>• Kontrolowanie zabezpieczenia osadzonych.</li> <li>• Kontrolowanie ruchu osób, pojazdów i osadzonych.</li> <li>• Rozprowadzanie funkcjonariuszy na stanowiska uzbrojone oraz nadzór nad przekazywaniem tych stanowisk.</li> <li>• Nadzór nad realizacją ustalonego porządku wewnętrznego.</li> <li>• Nadzorowanie wykorzystania lub użycia środków przymusu bezpośredniego.</li> <li>• Odnotowanie w książce przebiegu służby stwierdzonych braków, nieprawidłowości i usterek w zakresie zabezpieczeń techniczno-ochronnych.</li> <li>• Organizowanie kontroli osadzonego wydawanego w konwój oraz kontroli jego bagażu.</li> </ul>
3.	<b>Funkcjonariusz oddziałowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapoznanie się z poleceniami przełożonych i wydarzeniami w oddziale mieszkalnym.</li> <li>• Przekazywanie przełożonym i wychowawcy informacji osobopoznawczych o osadzonych.</li> <li>• Porównanie stanu faktycznego osadzonych ze stanem ewidencyjnym.</li> <li>• Kontrola osadzonych, celi i pomieszczeń oddziału mieszkalnego według planu.</li> <li>• Nadzorowanie wydawania posiłków osadzonym.</li> <li>• Kontrola zachowania osadzonych oraz niedopuszczanie do zachowań godzących w porządek i bezpieczeństwo zakładu.</li> <li>• Egzekwowanie od osadzonych przestrzegania porządku wewnętrznego i obowiązków wynikających z kodeksu oraz regulaminów organizacyjno-porządkowych.</li> <li>• Bezzwłoczne informowanie dowódcy zmiany w razie wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa w oddziale mieszkalnym albo zdrowia lub życia osadzonych.</li> <li>• Sprawdzenie w oddziale mieszkalnym stanu zabezpieczeń techniczno-ochronnych w celach i innych pomieszczeniach.</li> </ul>
4.	<b>Funkcjonariusz doprowadzający</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzanie stanu liczbowego osadzonych, pokwitowanie ich przejęcia, pobieranie oraz odprowadzanie.</li> <li>• Dozorowanie osadzonego.</li> <li>• Pouczanie interesanta o zasadach zachowania i poruszania się po terenie jednostki.</li> <li>• Dokonywanie kontroli osadzonego wspólnie z funkcjonariuszem przekazującym.</li> <li>• Niedopuszczanie do zachowań godzących w porządek i bezpieczeństwo zakładu.</li> </ul>

5.	<b>Funkcjonariusz bramowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie ewidencji pojazdów przejeżdżających przez bramę jednostki organizacyjnej oraz sprawdzanie ich ładunków.</li> <li>• Niedopuszczanie do nieuzasadnionego pozostawiania otwartej bramy oraz drzwi i krat przejściowych w rejonie wejścia.</li> </ul>
6.	<b>Funkcjonariusz spacerowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzanie stanu liczbowego osadzonych w grupie spacerowej.</li> <li>• Dozorowanie osadzonych w czasie spaceru, egzekwowanie od nich wymogów w zakresie porządku i bezpieczeństwa.</li> <li>• Pouczanie osadzonych o możliwości wcześniejszego zakończenia spaceru w razie naruszenia ustalonego sposobu jego odbywania.</li> <li>• Sprawdzenie, przed rozpoczęciem spaceru oraz po jego zakończeniu w danym dniu, zabezpieczeń techniczno-ochronnych placu spacerowego.</li> </ul>
7.	<b>Funkcjonariusz widzeniowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzanie tożsamości osadzonego po jego doprowadzeniu i przed odprowadzeniem z pomieszczenia odwiedzin.</li> <li>• Znajomość stanu liczbowego osadzonych przebywających w pomieszczeniach, w których odbywają się widzenia.</li> <li>• Prowadzenie ewidencji osadzonych, którym są udzielane widzenia.</li> <li>• Pouczanie osadzonych i osób odwiedzających o możliwości przerwania widzenia lub zakończenia go przed czasem w razie naruszenia ustalonego sposobu jego odbywania.</li> <li>• Sprawdzanie stanu zabezpieczeń techniczno-ochronnych znajdujących się w pomieszczeniach, w których udziela się widzeń, przed ich rozpoczęciem i po ich zakończeniu w danym dniu.</li> </ul>
8.	<b>Funkcjonariusz monitorowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niezwłoczne meldowanie dowódcy zmiany o niesprawności systemu monitorowania oraz zachowaniach godzących w porządek i bezpieczeństwo zakładu.</li> <li>• Stałe obserwowanie zachowania osadzonych.</li> <li>• Obserwacja wyznaczonych rejonów zakładu.</li> </ul>
9.	<b>Funkcjonariusz dozorujący zatrudnionych oraz Funkcjonariusz konwojent grupy roboczej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobranie osadzonego, pokwitowanie jego przejęcia oraz odprowadzenie go po zakończeniu pracy.</li> <li>• Patrolowanie miejsca zatrudnienia i sprawdzanie stanu liczbowego osadzonych oraz kontrolowanie stanu zabezpieczeń techniczno-ochronnych znajdujących się w rejonie zatrudnienia osadzonego.</li> <li>• Niedopuszczanie do samowolnego opuszczania przez osadzonego wyznaczonego stanowiska pracy oraz do zachowań godzących w porządek i bezpieczeństwo.</li> <li>• Dokonywanie, wspólnie z funkcjonariuszem przekazującym lub przyjmującym, kontroli osadzonego.</li> </ul>
10.	<b>Funkcjonariusz patrolowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrolowanie wyznaczonego rejonu jednostki oraz niedopuszczanie do niekontrolowanego ruchu osadzonych lub osób postronnych.</li> <li>• Utrzymywanie łączności z dowódcą zmiany oraz bezzwłoczne meldowanie o sytuacjach mogących stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa jednostki.</li> </ul>
11.	<b>Funkcjonariusz wartownik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zezwalanie na wejście na pas ochronny lub w wyznaczony rejon wyłącznie dowódcy zmiany oraz osobom mu towarzyszącym, a w uzasadnionych przypadkach także innym osobom po uzyskaniu zgody dowódcy zmiany.</li> <li>• Utrzymywanie broni w stałej gotowości do użycia.</li> <li>• Meldowanie dowódcy zmiany o zachowaniach godzących w bezpieczeństwo lub porządek.</li> <li>• Wydawanie poleceń osobom wkraczającym w rejon stanowiska.</li> <li>• Pełnienie służby z zachowaniem zasad bezpieczeństwa określonych w instrukcji dla danego wzoru broni.</li> </ul>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016r., poz. 1804]

Każdy pracownik cywilny oraz funkcjonariusz zakładu karnego w Zabrze, obejmujący stanowisko ma obowiązek sprawdzenia liczby osadzonych, stanu i ilości środków sygnalizacji, łączności oraz sprzętu i urządzeń przeciwpożarowych znajdujących się w okolicy stanowiska pracy.

Dodatkowo pracownicy i funkcjonariusze muszą skontrolować ilość kluczy specjalnych oraz stan zabezpieczeń techniczno-operacyjnych.

Rysunek numer 49 przedstawia przykład kontroli stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych.



**Rysunek 49 Kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych w zakładzie karnym w Zabrze**

Źródło: Zakład karny w Zabrze

Czas służby funkcjonariuszy został ściśle określony w Obwieszczeniu Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 maja 2021r., poz. 1064, w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Służbie Więziennej.

Długość służby funkcjonariusza wynosi 40 godzin tygodniowo, w przyjętych dwóch okresach rozliczeniowych:

- 1 styczeń – 30 czerwiec,
- 1 lipiec – 31 grudzień.

Funkcjonariusz pełni służbę przez 8 godzin, w jednoczesnym rozkładzie od poniedziałku do piątku. Dodatkowo może pełnić służbę przez 12 godzin, jeżeli następuje po nich 24 godzinna

przerwa lub 48 godzinna w przypadku pełnienia służby w porze nocnej. W czasie trwania służby, funkcjonariusze mają wyznaczony czas przerwy, który spędzają w pokojach socjalnych.

Każdy funkcjonariusz ma obowiązek wykorzystania w roku 26 dni nieprzerwanego, płatnego urlopu wypoczynkowego. Z tytułu stażu służby, funkcjonariuszom przysługuje urlop dodatkowy:

- Dla funkcjonariuszy pełniących służbę co najmniej przez 10 lat – 5 dodatkowych dni.
- Dla funkcjonariuszy pełniących służbę co najmniej przez 15 lat – 9 dodatkowych dni.
- Dla funkcjonariuszy pełniących służbę co najmniej przez 20 lat – 13 dodatkowych dni.

#### *Czynności realizowane przez więźniów na terenie zakładu karnego*

Do zakładu karnego w Zabrze skazani przyjmowani są wyłącznie z przybywających transportów z innych jednostek. Po przyjeździe transportu, pracownicy działu ochrony i działu ewidencji sprawdzają tożsamość skazanych. Po sprawdzeniu tożsamości, pracownik działu ewidencji zabiera przybyłą dokumentację i udaje się do swojego biura w celu weryfikacji oraz dokonania przyjęcia skazanego na stan jednostki. Funkcjonariusz działu ochrony w wyznaczonym miejscu na bramie jednostki dokonuje kontroli bagażu oraz przybyłych osadzonych. Po kontroli osadzony wraz z funkcjonariuszem udaje się do magazynu w celu zdeponowania rzeczy osobistych oraz odbioru przysługującego wyposażenia (materace, ręczniki, koce itp.). Z magazynu osadzony prowadzony jest do wskazanego przez kierownika działu penitencjarnego oddziału, w którym wychowawca przydziela celę mieszkalną wraz z łóżkiem i szafką. Nowi osadzeni nie są kategoryzowani, ponieważ w zakładzie karnym w Zabrzu przebywają wyłącznie mężczyźni recydywiści penitencjarni, z podgrupą R-2. Podgrupa jest nadawana przed przyjazdem osadzonemu w poprzedniej jednostce penitencjarnej.

Rysunek numer 50 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces przyjęcia nowego skazanego do zakładu karnego w Zabrzu z transportu przybywającego. Została ona podzielona na 2 baseny oraz 7 torów.

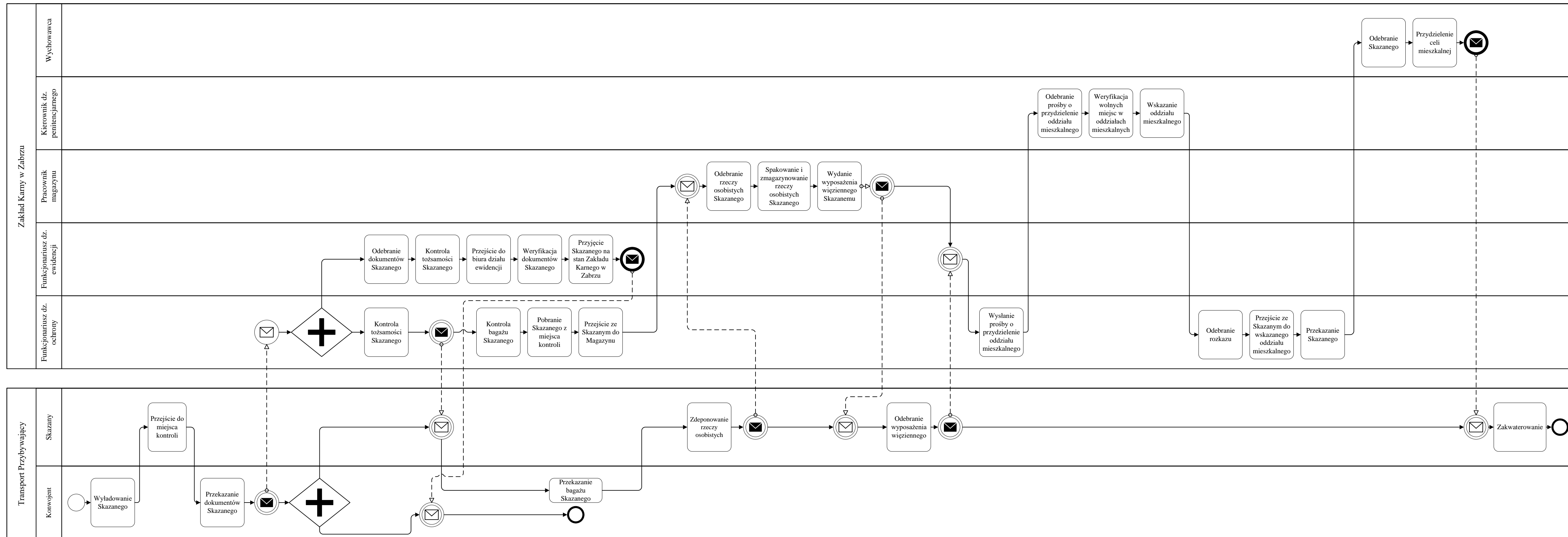
Basen Transport Przybywający został podzielony na tory:

- Konwojent,
- Skazany.

Basen Zakład Karny w Zabrzu został podzielony na tory:

- Funkcjonariusz działu ochrony,
- Funkcjonariusz działu ewidencji,
- Pracownik magazynu,
- Kierownik działu penitencjarnego,
- Wychowawca.

W mapie zostały wykorzystane bramki równoległe oraz zostały naniesione przepływy komunikatów pomiędzy basenami.



Rysunek 50 Mapa procesu przyjęcia nowego skazanego do Zakładu Karnego w Zabrze z transportu przybywającego

Źródło: Opracowanie własne

Tabela numer 28 przedstawia harmonogram dnia więźnia w zakładzie karnym w Zabrze.

**Tabela 28 Harmonogram dnia więźnia w zakładzie karnym w Zabrze**

<b>Lp.</b>	<b>Zakres godzinowy</b>	<b>Realizowane czynności</b>
<b>1.</b>	6:00 – 8:00	Pobudka, toaleta poranna, apel poranny, śniadanie
<b>2.</b>	8:00 – 10:00	Czas wolny, zajęcia kulturalno-oświatowe, zajęcia sportowe
<b>3.</b>	10:00 – 12:00	Czas wolny, zajęcia kulturalno-oświatowe, zajęcia sportowe
<b>4.</b>	12:00 – 14:00	Obiad
<b>5.</b>	14:00 – 16:40	Czas wolny
<b>6.</b>	16:40 – 17:45	Kolacja
<b>7.</b>	18:00 – 18:30	Apel wieczorny
<b>8.</b>	18:30 – 22:00	Czas wolny, zajęcia indywidualne w pawilonach mieszkalnych, toaleta wieczorna
<b>9.</b>	22:00 – 6:00	Cisza nocna

Źródło: Opracowanie własne

W wolnym czasie skazani przebywający w zakładzie karnym w Zabrze mają możliwość:

- na świeżym powietrzu:
  - spacer,;
  - zajęcia sportowe,
  - korzystanie z biblioteki,
- w pawilonach mieszkalnych:
  - czytanie wypożyczonych książek z biblioteki,
  - granie w gry planszowe,
  - słuchanie radia,
  - oglądanie telewizji.

Osadzeni mają również możliwość wykonywania pracy zarobkowej u kontrahentów zewnętrznych. Wszystkie miejsca pracy są stale kontrolowane przez funkcjonariuszy zakładu karnego w Zabrze.

W sytuacjach gdy dochodzi do zamieszek wśród więźniów, funkcjonariusze jednostki mają obowiązek szybkiego dobierania odpowiednich sił oraz środków adekwatnych do skali zagrożenia. Najczęściej zamieszki przerywane są poprzez przeprowadzane negocjacje oraz wykorzystywane środki przymusu bezpośredniego. Zamieszki muszą być zgłaszane zewnętrznym organom:

- Okręgowemu Inspektoratowi Służby Więziennej w Katowicach,
- Centralnemu Zarządowi Służby Więziennej w Warszawie,
- Sądowi Penitencjarnemu,
- Policji.

Aby minimalizować prawdopodobieństwo powstawania zakłóceń, w zakładzie karnym w Zabrze codziennie realizowane są kontrole osobiste więźniów oraz kontrole cel mieszkalnych.

Ilość odbywających się widzeń została ściśle określona w Zarządzeniu Dyrektora zakładu karnego w Zabrze w sprawie porządku wewnętrznego. Widzenia odbywają się trzy razy w tygodniu, a każdemu osadzonemu przysługują dwa widzenia w ciągu miesiąca.

Każdy osadzony przed rozpoczęciem i po zakończeniu widzenia musi przejść kontrolę osobistą, która odbywa się w przystosowanym do tego celu pomieszczeniu. Przed rozpoczęciem widzenia, kontroli dokonuje funkcjonariusz oddziałowy pawilony, w którym osadzony jest zakwaterowany. Po zakończeniu widzenia, kontroli dokonuje funkcjonariusz doprowadzający na widzenie.

Odwiedzający, chcący wziąć udział w widzeniu zgłaszają się poprzez wypełnienie formularza zgłoszeniowego na miejscu w jednostce.

W tym samym momencie w zakładzie karnym w Zabrze, może odbywać się maksymalnie 9 widzeń.

Odwiedzający przed i po zakończeniu widzenia przechodzą pobieżną kontrolę przy wykorzystaniu wykrywacza metalu. Mogą oni na teren jednostki wnieść jedynie portfel, w celu zakupu poczęstunku na czas widzenia w kantine więziennej.

Osadzony ma prawo do otrzymywania paczek, w których może znajdować się odzież lub sprzęt RTV. Paczki żywnościowe lub higieniczne muszą być realizowane wyłącznie za pośrednictwem kantyny więziennej.

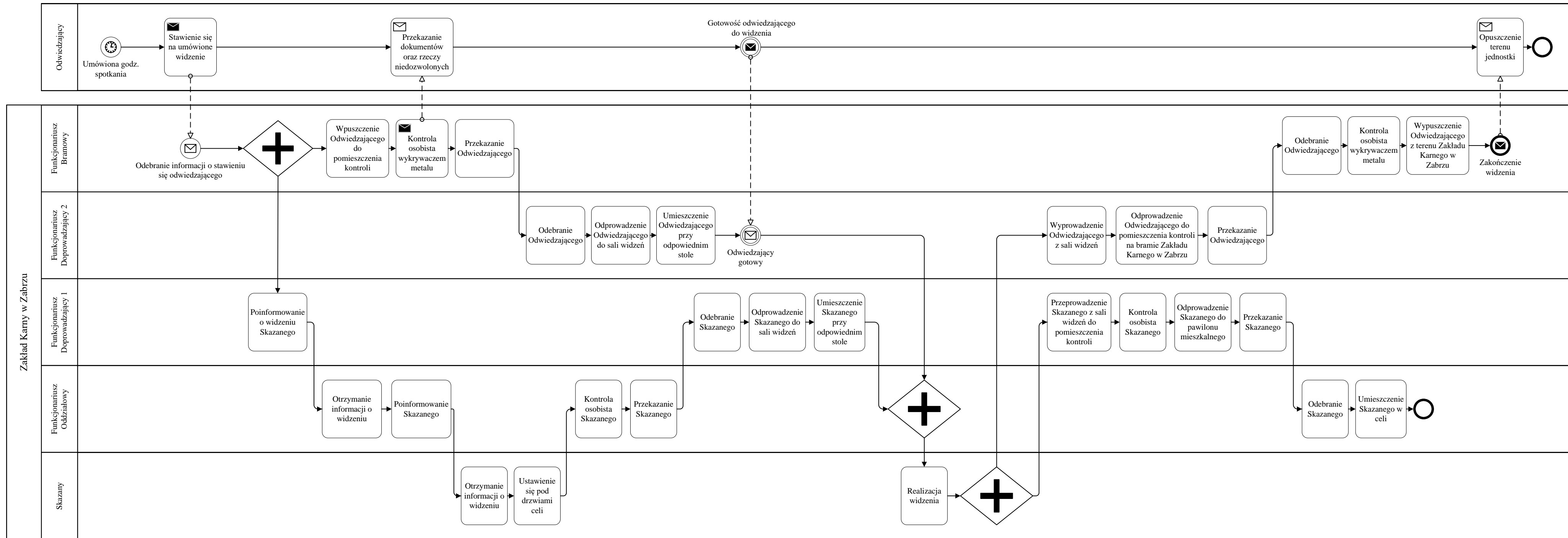
Do kontroli oraz sprawowania porządku podczas widzeń w zakładzie karnym w Zabrze oddelegowuje się 2 funkcjonariuszy.

Rysunek numer 51 przedstawia mapę procesów wykonaną za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapa prezentuje proces odwiedzin skazanego w zakładzie karnym w Zabrze. Została ona podzielona na 2 baseny oraz 6 torów.

Basen Odwiedzający posiada tylko 1 tor, a basen zakład karny w Zabrze został podzielony na 5 torów:

- Skazany,
- Funkcjonariusz Oddziałowy,
- Funkcjonariusz Doprowadzający 1,
- Funkcjonariusz Doprowadzający 2,
- Funkcjonariusz Bramowy.

W mapie zostały wykorzystane bramki równoległe oraz zostały naniesione przepływy komunikatów pomiędzy basenami.



Rysunek 51 Mapa procesu odwiedzin skazanego w Zakładzie Karnym w Zabrze

Źródło: Opracowanie własne



Widzenia odbywają się w przystosowanych salach widzeń oraz ogródkach sali widzeń. Wyposażenie pomieszczeń zostało dokładnie określone w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016r., poz. 2224.

Tabela numer 29 przedstawia wyposażenie pomieszczeń przeznaczonych do realizacji widzeń.

**Tabela 29 Wyposażenie pomieszczeń przeznaczonych do realizacji widzeń**

Lp.	Nazwa	Liczba na pomieszczenie	Okres używalności w latach	Uwagi
1.	Stół	Według potrzeb.	10	-
2.	Krzesło twarde lub krzesło wyściełane lub taboret więzienny	Według potrzeb.	7	-
			10	
3.	Wieszak	Według potrzeb.	6	Trwale mocowany do ściany.
4.	Wiadro plastikowe lub kosz na śmieci	Według potrzeb.	Do zużycia.	-
5.	Szafa lub regał do umieszczania przedmiotów będących własnością osób odwiedzających	Według potrzeb.	-	-
6.	Zmiotka i szufelka	1 komplet	Do zużycia.	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016r., poz. 2224]

W trakcie trwania pandemii SARS-CoV2, odwiedziny w zakładzie karnym w Zabrzu zostały ograniczone do minimum, aby zredukować zagrożenie rozprzestrzeniania się wirusa wśród skazanych oraz funkcjonariuszy i pracowników cywilnych. Obecnie odwiedzający mają obowiązek telefonicznego umówienia się na widzenie, tylko i wyłącznie po otrzymaniu negatywnego wyniku testu na obecność wirusa.

*Do zrealizowania badań empirycznych wybrano największy w Polsce zakład karny typu zamkniętego - Zakład Karny Wronki oraz jeden z największych zakładów typu półotwartego – Zakład Karny Zabrze. Zastosowanie narzędzia modelowania BPMN 2.0. do identyfikacji czynności logistycznych, zarządczych, administracyjnych w ramach realizowanych procesów oraz uzyskanie odpowiedzi przez kierownictwo zakładu karnego w Zabrzu - pozwoliły na sporządzenie szczegółowych map realizowanych, co stało się podstawą do zidentyfikowania miejsc występowania zakłóceń. Zmapowano następujące procesy: proces wejścia interesanta na teren zakładu karnego w Zabrzu; proces zaopatrzenia zakładu karnego w Zabrzu; proces formalnego przygotowania transportu skazanego; proces przygotowania zaakceptowanego transportu w zakładzie karnym w Zabrzu; proces*

*postępowania w przypadku wystąpienia awarii pojazdu podczas realizacji transportu skazanego; proces opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez funkcjonariusza lub pracownika cywilnego; proces opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez zwalnianego skazanego; proces przygotowywania i dostarczania posiłków w zakładzie karnym w Zabrze; proces wejścia i przejmowania stanowiska przez funkcjonariusza lub pracownika cywilnego w zakładzie karnym w Zabrze; proces przyjęcia nowego skazanego do zakładu karnego w Zabrze z transportu przybywającego; proces odwiedzin skazanego w zakładzie karnym w Zabrze.*

## 5. Konstrukcja metody oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego

W niniejszym rozdziale, do konstrukcji wskaźnika oceny zakłóceń w zakładach karnych przeprowadzono badania z wykorzystaniem metody względnej ważności obiektów. Badania zostały poprzedzone określeniem kompetencji każdego z ekspertów, co pozwoliło na powołanie grupy ekspertów wśród pracowników zakładu karnego w Zabrze. W podpunkcie drugim zostały zaprezentowane wyniki badań, a w podpunkcie trzecim zaprezentowano koncepcję wskaźnika oceny zakłóceń w zakładach karnych, wraz z przedziałami interpretacji jego wyników. Na końcu rozdziału autor przedstawił założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.

### 5.1 Opis przyjętej metody badań

Badania w celu zidentyfikowania krytycznych zakłóceń, występujących podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze, przeprowadzono z wykorzystaniem metody względnej ważności obiektów, wykorzystując grupową ocenę ekspertów.

W początkowym etapie badań wybrano grupę ekspertów, których następnie przebadano pod względem posiadanych kompetencji. Literatura określa samoocenę kompetencji eksperta, jako dobrze skorelowaną z jego faktyczną biegłością w danej dziedzinie. Biorąc to pod uwagę, do określenia kompetencji ekspertów przyjęto współczynnik  $K_k$ .<sup>224</sup>

$$K_k = \frac{k_z + k_a}{2}$$

gdzie:

- $K_k$  – współczynnik kompetencji eksperta,
- $k_z$  – współczynnik stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem,
- $k_a$  – współczynnik argumentacji.

Aby wyznaczyć wartość współczynnika stopnia zaznajomienia eksperta z problemem zakłóceń podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze, ekspertom zaproponowano, aby sami określili stopień swojej znajomości występujących problemów przez podanie odpowiedniej ilości punktów w dziesięciopunktowej skali.<sup>225</sup>

Tabela numer 30 przedstawia ocenę stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem.

---

<sup>224</sup> Męczyńska A. (2007). *Grupowa ocena ekspertów w procesach decyzyjnych zarządzania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 40, Gliwice.

<sup>225</sup> Grabowska J. (2015). *Grupowa ocena ekspertów do identyfikacji czynników kształtujących system informacji logistycznej. Założenia i opis metody, wybór czynników i dobór ekspertów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Gliwice, s. 157-159.

**Tabela 30 Ocena stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem**

Lp.	Stopień znajomości problemu	Ilość punktów
1.	Problem należy do wąskiej specjalizacji eksperta.	10
2.	Ekspert dobrze zna problem, uczestniczy w praktycznym jego rozwiązywaniu.	7,8,9
3.	Ekspert w stopniu zadowalającym zna problem, ale nie bierze udziału w jego praktycznym rozwiązywaniu.	4,5,6
4.	Ekspert słabo zna problem, ale wchodzi on w sferę jego zainteresowań.	1,2,3
5.	Ekspert nie zna problemu.	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Wodarski K. (2009). *Zarządzanie ryzykiem...* s. 103]

Podaną przez eksperta liczbę punktów pomnożono przez 0.1, a otrzymaną liczbę przyjęto jako wartość współczynnika stopnia zaznajomienia danego eksperta z problemem zakłóceń ( $k_z$ ).

W celu wyznaczenia wartości współczynnika argumentacji ( $k_a$ ) poproszono ekspertów, aby ocenili swoją znajomość problemu z uwzględnieniem źródła argumentacji. Wartość współczynnika została wyznaczona poprzez zsumowanie oceny zaznaczanych możliwości przez ekspertów.

Tabela numer 31 przedstawia ocenę znajomości danego problemu z uwzględnieniem źródła argumentacji.

**Tabela 31 Ocena znajomości danego problemu z uwzględnieniem źródła argumentacji**

Lp.	Źródło argumentacji	Argumentacja		
		Niska	Średnia	Wysoka
1.	Przeprowadzona przez eksperta analiza teoretyczna.	0.05	0.15	0.25
2.	Doświadczenie praktyczne eksperta.	0.3	0.4	0.5
3.	Uogólnienie prac rodzimych autorów.	0.025	0.05	0.075
4.	Uogólnienie prac zagranicznych autorów.	0.025	0.05	0.075
5.	Intuicja eksperta	0.05	0.075	0,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Wodarski K. (2009). *Zarządzanie ryzykiem...* s. 103]

Podczas określania oceny znajomości problemu uwzględniono, że:

- współczynnik  $k_a$  nie powinien być większy od 1,
- niskiemu, średniemu, wysokiemu stopniowi wpływu wszystkich źródeł argumentacji na opinię eksperta przyporządkowano następujące wartości współczynnika argumentacji:  $k_a=0,45$ ,  $k_a=0,725$ ,  $k_a=1$ ,
- $k_a$  maleje wraz z przejściem z doświadczenia praktycznego do analizy teoretycznej.

W drugim etapie badań, wybrana grupa ekspertów została poproszona o określenie możliwych pojawiających się zakłóceń, podczas zmapowanych procesów w rozdziale czwartym, które mają kluczowy wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze. Każde zakłócenie zostało określone kodem, a zakłócenia powtarzające się zostały zgrupowane.

Metodą względnej ważności obiektów w trzecim etapie badań zidentyfikowano zakłócenia, które należy uwzględnić podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.

Metoda służy do określenia przez powołanych ekspertów liniowego porządku w zbiorze obiektów z punktu widzenia określonego kryterium.<sup>226</sup>

W metodzie względnej ważności obiektów stosuje się następujące oznaczenia:

- $M$  – liczba ekspertów biorących udział w grupowej ocenie,
- $N$  – liczba ocenianych obiektów,
- $m^*$  - liczba ekspertów oceniających choć jeden obiekt (metoda przewiduje sytuację w której niektórzy eksperci nie oceniają pewnych obiektów, ponieważ uważają siebie za niedostatecznie kompetentnych),
- $m_j$  – liczba ekspertów oceniających obiekt  $j$ : ( $j = 1, \dots, n$ ;  $0 < m_j \leq m^*$ ),
- $m_{\max j}$  – liczba ekspertów, którzy dali maksymalną ilość punktów przy ocenie  $j$ -tego obiektu,
- $c_{ij}$  – ocena przyznana w punktach  $j$ -temu obiektowi przez  $i$ -tego eksperta (każdemu obiektowi ekspert może przyznać od 0 do  $K$  punktów lub jeżeli uważa się za niekompetentnego stawia „-”),
- $n^*$  - liczba obiektów ocenianych przez choć jednego eksperta.

W metodzie badawczej zakłada się, że każdy ekspert ocenił przynajmniej jeden obiekt oraz że, każdy obiekt jest oceniony przynajmniej przez jednego eksperta.

W pierwszej kolejności eksperci oceniają zbiór obiektów (zakłóceń). Następnie wyznacza się uogólnioną opinię grupy ekspertów oraz stopień ich zgodności. Podstawowym wskaźnikiem uogólnionej opinii ekspertów jest wyznaczona dla każdego  $j$ -tego obiektu ( $j = 1, 2, \dots, n^*$ ) średnia wartość jego oceny  $M_j$  (w punktach) obliczana według wzoru:<sup>227</sup>

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^{m_j} c_{ji}}{m_j}$$

Wartość  $M_j$  równa górnej granicy skali punktowej odpowiada przypadkowi, w którym wszyscy oceniający  $j$ -ty obiekt eksperci przydzielili najwyższą możliwą ocenę wartości. Wartość  $M_j$  równa dolnej granicy skali punktowej oznacza, że wszyscy eksperci przyznali najmniejszą możliwą ocenę. Im wyższa wartość  $M_j$ , tym znaczenie obiektu  $j$  jest większe.

Częstość przyznawania największej możliwej oceny jest wskaźnikiem uzupełniającym uogólnioną opinię ekspertów.  $K_{\max}$ , jaką może uzyskać  $j$ -ty obiekt oblicza się według wzoru:

$$K_{\max} = \frac{m_{\max j}}{m_j} \quad j = 1, \dots, n^*$$

---

<sup>226</sup> Wodarski K. (2009). *Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 102-106.

<sup>227</sup> Sorychta-Wojczyk B. (2010). *Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu w zagospodarowaniu majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Kwartalnik Naukowy Nr1 (9), Gliwice, s. 99.

Bardzo ważne znaczenie dla opinii o ważności badanego obiektu  $j$  ma suma rang oceny otrzymanych przez obiekt  $S_j$ . Podczas wyznaczania sumy rang oceny  $S_j$  rozważa się tylko te obiekty, które zostały ocenione przynajmniej przez jednego eksperta oraz tylko tych ekspertów, którzy ocenili choć jeden obiekt. Procedura wyznaczania sumy rang obejmuje następujące kroki:

- Krok 1. Utworzenie macierzy  $[c'_{ji}]$ . Jeśli  $j$ -ty ekspert uważa się za niedostatecznie kompetentnego ( $c_{ji} = „-”$ ), to przyjmuje się, że  $c'_{ji} = M_j$ , gdzie  $M_j$  jest średnią wartością oceny  $j$ -tego obiektu. W pozostałych przypadkach  $c'_{ji} = c_{ji}$ .
- Krok 2. Dla każdego eksperta porządkuje się malejąco ciąg jego ocen, w wyniku czego otrzymuje się ciąg oceny  $c''_{j i_0}$ , gdzie:  $j = 1, 2, \dots, n^*$ .
- Krok 3. Każdej ocenie z ciągu  $c''_{j i_0}$ , przypisuje się jej rangę  $r'(c''_{j i_0})$  następująco:
  - jeśli ciąg  $c''_{j i_0}$  jest silnie malejący, to  $r'(c''_{j i_0}) = j$ ,
  - jeżeli w ciągu  $c''_{j i_0}$ , są wyrazy takie same, to nadaje się im taką samą rangę, równą średniej arytmetycznej rang, którą miałyby, gdyby były różne; tzn. jeśli  $k > 0$  jest maksymalną liczbą naturalną taką, że począwszy od elementu  $j$   $c''_{j i_0} = c''_{j+1 i_0} = \dots = c''_{j+k i_0}$ , to:

$$\bigwedge_{s=0,1,\dots,k} r'(c_{j+s i_0}) = \frac{\sum_{s=0}^k (j+s)}{k+1}$$

- Krok 4. Ranga obiektu  $j$ , przy ocenie  $i_0$ -tego eksperta  $r_{j i_0}$ , jest równa randze oceny, którą ten obiekt uzyskał u eksperta  $i_0$ . Dokładniej, jeśli  $c'_{j i_0} = c''_{k i_0}$ , to:

$$r_{j i_0} = r'(c''_{k i_0})$$

- Krok 5. Sumę rang przyznanych przez grupę  $m^*$  ekspertów  $j$ -temu obiektowi  $S_j$  oblicza się z następującego wzoru:

$$S_j = \sum_{i=1}^{m^*} r_{ji}$$

- Krok 6. Obiekty porządkuje się według rosnących sum rang  $S_j$ . Uporządkowanie to wyznacza kolejność obiektów według ich znaczenia, przy czym mniejsza suma rang odpowiada obiektowi o większym znaczeniu. Suma rang  $S_j$ , odpowiadająca  $j$ -temu obiektowi, reprezentuje uogólnioną opinię ekspertów o ważności  $j$ -tego obiektu.

W metodach wykorzystujących oceny ekspertów istotne znaczenie ma określenie wiarygodności wyników, którą można zmierzyć stopniem zgodności opinii ekspertów. Do określenia stopnia zgodności opinii ekspertów o względnej ważności ogółu obiektów poddanych ocenie służy

współczynnik konkordancji Kendalla i Babingtona-Smitha. Wyznaczenie współczynnika konkordancji wymaga obliczenia:<sup>228</sup>

- Krok 1. Średniej arytmetycznej sum rang ocen otrzymanych przez wszystkie obiekty:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^{n^*} S_j}{n^*}$$

- Krok 2. Odchylenia sumy rang ocen otrzymanych przez obiekt  $j$  od średniej arytmetycznej sum rang ocen otrzymanych przez wszystkie obiekty  $d_j$ :

$$d_j = S_j - \bar{S} \quad j = 1, 2, \dots, m^*$$

- Krok 3. Wskaźnika związanych rang ocen nadanych przez  $i$ -tego eksperta  $T_i$ . Jeśli wśród rang są jednakowe, to:

$$T_i = \sum_{k=1}^I (t_k^3 - t_k) \quad i = 1, 2, \dots, m^*$$

gdzie:

- $I$  – liczba grup o połączonych rangach,
- $t_k$  – liczba równych rang w  $k$ -tej grupie ( $1 \leq k \leq I$ ).
- Współczynnik konkordancji Kendalla i Babingtona-Smitha  $\omega$  określa się według wzoru:

$$\omega = \frac{\sum_{j=1}^{n^*} d_j^2}{\frac{1}{12} m^{*2} (n^{*3} - n^*)} = \frac{1}{12} m^* \sum_{i=1}^{m^*} T_i$$

Współczynnik konkordancji  $\omega$  przyjmuje wartość w granicach od 0 do 1. Większa wartość współczynnika  $\omega$  odpowiada większej zgodności opinii ekspertów.

## 5.2 Prezentacja wyników badań

W pierwszym etapie badań została wyłoniona grupa ekspertów spośród 11 pracowników zakładu karnego w Zabrze, zajmujących stanowiska kierownicze poszczególnych działów. Wszyscy pracownicy charakteryzowali się długoletnim doświadczeniem zawodowym.

Grupa ekspertów została przebadana pod względem ich kompetencji. Współczynnik stopnia zaznajomienia eksperta z problemem występujących zakłóceń podczas realizacji kary pozbawienia wolności ( $k_z$ ), argumentacji ( $k_a$ ) oraz kompetencji ( $K_k$ ) określono na podstawie samooceny wybranych do badań ekspertów.

<sup>228</sup> Kendall M.G., Babington-Smith B. (1939). *The problem of  $m$  rankings*, The Annals of Mathematical Statistics, 10 (3), s. 275-287.

Tabela numer 32 przedstawia zestawienie współczynników stopnia zaznajomienia ekspertów.

**Tabela 32 Zestawienie współczynników stopnia zaznajomienia ekspertów**

Lp.	Ekspert	$k_z$	$k_a$	$K_k$
1.	E1	1	1	1
2.	E2	0,8	0,875	0,8375
3.	E3	0,6	0,75	0,675
4.	E4	0,5	0,8	0,65
5.	E5	1	0,85	0,925
6.	E6	0,9	0,725	0,8125
7.	E7	0,3	0,575	0,4375
8.	E8	0,1	0,475	0,2875
9.	E9	1	1	1
10.	E10	0,7	0,75	0,725
11.	E11	0,3	0,6	0,45

Źródło: Opracowanie własne

Ekspertów, dla których wartość progowa ( $\varepsilon = 0,5$ ) współczynnika kompetencji ( $K_k$ ) była większa lub równa, powołano do grupy ekspertów. Ostatecznie grupa liczyła 8 osób (nie powołano ekspertów E7, E8 i E11).

W drugim etapie badań określono możliwe występujące zakłócenia w realizowanych procesach przez zakład karny w Zabrzu. Grupę ekspertów poproszono o określenie możliwych zakłóceń w zmapowanych w rozdziale czwartym procesach.

Tabela numer 33 przedstawia zaproponowane możliwe zakłócenia w poszczególnych czynnościach. Każdej czynności został nadany kod określający czy jest to:

- L – czynność logistyczna,
- A – czynność administracyjna,
- Z – czynność zarządcza.

Każdy kod czynności został ponumerowany i przypisany do występującego zakłócenia.

**Tabela 33 Zidentyfikowane zakłócenia w poszczególnych czynnościach**

Lp.	Czynność	Kod	Zakłócenia
1.	Wejście do pomieszczenia kontroli	L1	-
2.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L2	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
3.	Kontrola osobista bramkami rentgenowskimi	L3	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
4.	Kontrola dokumentów umożliwiających wejście na teren jednostki	A1	Niewykrycie sfalszowanych dokumentów.
5.	Poinformowanie Interesanta o możliwości wejścia na teren jednostki	Z1	Wpuszczenie petenta mimo nieprawidłowości w dokumentacji.
6.	Poinformowanie Interesanta o odmowie wejścia na teren jednostki	Z2	Niewpuszczenie petenta mimo prawidłowej dokumentacji.
7.	Opuszczenie Zakładu Karnego w Zabrzu	L4	-
8.	Zdeponowanie dokumentów oraz przedmiotów niedozwolonych	L5	Niezdeponowanie wszystkich przedmiotów niedozwolonych.
9.	Wezwanie Funkcjonariusza Doprowadzającego	A2	Brak łączności.
10.	Przekazanie Interesanta	L6	-
11.	Przejęcie Interesanta	L7	-
12.	Sporządzenie listy zakupów	L8	Pominięcie wymaganych produktów do zakupu.
13.	Sporządzenie zlecenia realizacji	A3	Sporządzenie błędnego zlecenia realizacji.
14.	Oddelegowanie podwładnego do realizacji procesu	Z3	Brak wolnych podwładnych.



15.	Pobranie pojazdu z parkingu	L9	Wykrycie uszkodzenia pojazdu.
16.	Ustawienie pojazdu w miejscu kontroli	L10	Uszkodzenie pojazdu podczas realizacji czynności.
17.	Kontrola wewnętrzna i zewnętrzna pojazdu	L11	Niewykrycie skazanego w pojeździe.
18.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L12	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
19.	Kontrola osobista bramkami rentgenowskimi	L13	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
20.	Sprawdzenie zlecenia realizacji procesu	A4	Nieprawidłowe sprawdzenie zlecenia realizacji procesu.
21.	Wypuszczenie pojazdu z terenu jednostki	L14	Uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiającej jej opuszczenie.
22.	Transport do miejsca realizacji procesu	L15	Kolizja samochodu dostawczego Zakładu Karnego.
23.	Realizacja procesu	L16	Brak wymaganych przedmiotów do zakupu.
24.	Transport do jednostki	L17	Kolizja samochodu dostawczego Zakładu Karnego.
25.	Wpuszczenie pojazdu na teren jednostki	L18	Uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiającej wjazd.
26.	Ustawienie pojazdu w miejscu kontroli	L19	Uszkodzenie pojazdu podczas realizacji czynności.
27.	Kontrola wewnętrzna i zewnętrzna pojazdu	L20	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
28.	Kontrola zakupionych materiałów i produktów	L21	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
29.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L22	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
30.	Kontrola osobista bramkami rentgenowskimi	L23	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
31.	Ustawienie pojazdu w miejscu rozładunku	L24	Uszkodzenie pojazdu podczas realizacji czynności.
32.	Rozładunek pojazdu	L25	Uszkodzenie zakupionych przedmiotów.
33.	Zmagazynowanie materiałów i produktów w odpowiednich magazynach	L26	Brak miejsc magazynowych.
34.	Odstawienie pojazdu w miejscu parkingowym	L27	Uszkodzenie pojazdu podczas realizacji czynności.
35.	Wprowadzenie kryteriów do CBDOPW	A5	Błędne wprowadzenie kryteriów transportowych.
36.	Wprowadzenie nowych kryteriów	A6	Błędne wprowadzenie nowych kryteriów transportowych.
37.	Zatwierdzenie kryteriów transportowych	Z4	Niezatwierdzenie kryteriów transportowych w wymaganym czasie.
38.	Sporządzenie wniosku o przetransportowanie Skazanego	A7	Błędne sporządzenie wniosku transportowego.
39.	Przesłanie wniosku	L28	Wysłanie wniosku transportowego do złego odbiorcy.
40.	Odebranie wniosku	L29	Nieodebranie wniosku transportowego.
41.	Weryfikacja wniosku	A8	Błędna weryfikacja wniosku transportowego.
42.	Przerwanie realizacji procesu	Z5	-
43.	Wprowadzenie nowych kryteriów	A9	Błędne wprowadzenie nowych kryteriów transportowych.
44.	Wydanie zgody na transport	Z6	Bezpodstawne wydanie zgody na transport.
45.	Odnotowanie zgody Dyrektora	A10	Nieodnotowanie zgody Dyrektora na transport.
46.	Inicjacja transportu Skazanego	L30	-
47.	Przerwanie realizacji procesu	Z7	Akceptacja realizacji transportu pomimo niezdolności skazanego do odbywania procesu.
48.	Akceptacja realizacji procesu	Z8	Przerwanie realizacji transportu pomimo zdolności skazanego do odbywania procesu.
49.	Przerwanie realizacji procesu	Z9	Nieprzerwanie realizacji procesu pomimo negatywnego zaopiniowania procesu.
50.	Akceptacja realizacji procesu	Z10	Przerwanie realizacji procesu pomimo pozytywnego zaopiniowania procesu.
51.	Przerwanie realizacji procesu	Z11	Przerwanie realizacji procesu pomimo braku pojawienia się dodatkowych zagrożeń.
52.	Akceptacja realizacji procesu	Z12	Nieprzerwanie realizacji procesu pomimo pojawienia się dodatkowych zagrożeń.
53.	Sporządzenie i przesłanie zgłoszenia transportowego	L31	Błędne sporządzenie zgłoszenia transportowego.
54.	Otrzymanie zgłoszenia	L32	Nieodebranie zgłoszenia transportowego.
55.	Sporządzenie dyspozycji transportowej	A11	Błędne sporządzenie dyspozycji transportowej.
56.	Kontrola przepisów w sprawie przeznaczenia jednostek	Z13	Błędna kontrola przeznaczenia jednostki docelowej.
57.	Analiza i kontrola zgłoszenia transportowego	A12	Błędna kontrola zgłoszenia transportowego.
58.	Wybranie docelowej jednostki penitencjarnej	L33	Błędne wybranie jednostki docelowej.
59.	Rozpoczęcie procesu transportu	Z14	Rozpoczęcie procesu transportu pomimo braku wolnych miejsc więziennych.
60.	Zlecenie sporządzenia projektu dyspozycji transportowej	Z15	Zlecenie sporządzenia projektu dyspozycji transportowej pomimo wolnych miejsc więziennych.
61.	Sporządzenie projektu dyspozycji transportowej	A13	Błędne sporządzenie projektu dyspozycji

			transportowej.
62.	Przesłanie projektu dyspozycji transportowej	L34	Wysłanie projektu dyspozycji transportowej do złego odbiorcy.
63.	Odebranie projektu dyspozycji transportowej	L35	Nieodebranie projektu dyspozycji transportowej.
64.	Analiza i kontrola projektu dyspozycji transportowej	A14	Błędna kontrola projektu dyspozycji transportowej.
65.	Wybranie nowego okręgu i jednostki penitencjarnej	Z16	Błędne wybranie okręgu i jednostki docelowej.
66.	Wydanie i przesłanie dyspozycji transportowej	A15	Wysłanie dyspozycji transportowej do złego odbiorcy.
67.	Otrzymanie dyspozycji transportowej	L36	Nieodebranie dyspozycji transportowej.
68.	Rozpoczęcie procesu transportu	Z17	-
69.	Przekazanie dyspozycji transportowej	A16	Przekazanie do złych działów dyspozycji transportowej.
70.	Otrzymanie dyspozycji transportowej	L37	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.
71.	Zapoznanie się z dyspozycją transportową	A17	-
72.	Otrzymanie dyspozycji transportowej	L38	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.
73.	Zapoznanie się z dyspozycją transportową	A18	-
74.	Otrzymanie dyspozycji transportowej	L39	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.
75.	Sporządzenie wymaganych dokumentów transportowych oraz przygotowanie depozytów zastrzeżonych	A19	Niesporządzenie wymaganych dokumentów. / Nieprzekazanie depozytów.
76.	Otrzymanie dyspozycji transportowej	L40	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.
77.	Sporządzenie wymaganych dokumentów transportowych oraz przygotowanie depozytów wartościowych	A20	Niesporządzenie wymaganych dokumentów. / Nieprzekazanie depozytów.
78.	Otrzymanie dyspozycji transportowej	L41	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.
79.	Sprawdzenie tożsamości Skazanego poprzez kontrolę danych osobowych oraz porównania ze zdjęciami i rysopisem	A21	Błędne sprawdzenie tożsamości skazanego.
80.	Sporządzenie wymaganych dokumentów transportowych	A22	Niesporządzenie wymaganych dokumentów.
81.	Przekazanie dokumentów transportowych i depozytów	L42	Nieprzekazanie dokumentów transportowych lub depozytów.
82.	Przekazanie dokumentów transportowych i depozytów	L43	Nieprzekazanie dokumentów transportowych lub depozytów.
83.	Przekazanie dokumentów transportowych	L44	Nieprzekazanie dokumentów transportowych.
84.	Otrzymanie wymaganych dokumentów transportowych i depozytów	L45	Nieotrzymanie wymaganych dokumentów i depozytów.
85.	Przekazanie wymaganych dokumentów transportowych i depozytów	L46	Nieprzekazanie dokumentów transportowych lub depozytów.
86.	Otrzymanie wymaganych dokumentów transportowych i depozytów	L47	Nieotrzymanie wymaganych dokumentów i depozytów.
87.	Sporządzenie 2 egzemplarzy wykazu transportowego	A23	Błędne sporządzenie wykazu transportowego.
88.	Przekazanie 2 egzemplarzy wykazu transportowego oraz depozytów	L48	Nieprzekazanie wykazu transportowego lub depozytów.
89.	Odebranie 2 egzemplarzy wykazu transportowego	L49	Nieodebranie wykazu transportowego.
90.	Pokwitowanie i przekazanie 1 egzemplarza wykazu transportowego	L50	Brak pokwitowania wykazu transportowego.
91.	Odebranie 1 egzemplarza pokwitowanego wykazu transportowego	L51	Nieodebranie wymaganego egzemplarza wykazu transportowego.
92.	Wydanie polecenia rozpoczęcia procesu transportu	Z18	Niewydanie polecenia rozpoczęcia procesu transportu.
93.	Odebranie polecenia rozpoczęcia procesu transportu	L52	Nieodebranie polecenia rozpoczęcia procesu transportu.
94.	Pobranie Skazanego z pawilonu mieszkalnego	L53	Pobranie nieprawidłowego Skazanego.
95.	Przejsie ze Skazanym do miejsca załadunku	L54	Agresywne zachowanie Skazanego.
96.	Przekazanie Skazanego	L55	Agresywne zachowanie Skazanego.
97.	Odebranie Skazanego	L56	Agresywne zachowanie Skazanego.
98.	Umieszczenie Skazanego w pojeździe konwojującym	L57	Umieszczenie skazanego w pojeździe bez odpowiednich zabezpieczeń.
99.	Rozpoczęcie procesu transportu Skazanego	L58	-
100.	Poinformowanie o wystąpieniu awarii pojazdu konwojującego	A24	Brak łączności.
101.	Oczekiwanie na przybycie pomocy	L59	-
102.	Odebranie komunikatu o awarii pojazdu konwojującego	L60	Nieodebranie komunikatu o wystąpieniu awarii pojazdu.
103.	Poinformowanie o zdarzeniu Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej	A25	Niepoinformowanie o zdarzeniu Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej.
104.	Odebranie komunikatu i awarii pojazdu konwojującego	L61	Nieodebranie komunikatu o wystąpieniu awarii pojazdu.
105.	Wydanie polecenia najbliższemu patrolowi aby udał się do miejsca awarii pojazdu konwojującego	Z19	Brak łączności.
106.	Odebranie komunikatu i awarii pojazdu konwojującego	L62	Nieodebranie komunikatu o wystąpieniu awarii pojazdu.
107.	Wydanie polecenia Dowódcy konwoju do bezwłocznego	Z20	Brak wolnych pojazdów konwojujących i

	udaniu się do miejsca awarii pojazdu konwojującego		konwojentów.
108.	Odebranie polecenia	L63	Nieodebranie polecenia.
109.	Udanie się do miejsca awarii pojazdu konwojującego	L64	Kolizja samochodu policji.
110.	Odebranie polecenia	L65	Nieodebranie polecenia.
111.	Pobranie pojazdu konwojowego	L66	Wykrycie uszkodzenia pojazdu.
112.	Udanie się do miejsca awarii pojazdu konwojującego	L67	Kolizja samochodu konwojującego udającego się do miejsca awarii.
113.	Poinformowanie Dowódcy konwoju o przybywającym pojeździe wraz z konwojentami	L68	Brak łączności.
114.	Odebranie informacji o przybywającym pojeździe z konwojentami	L69	Nieodebranie informacji o przybywającym pojeździe konwojującym.
115.	Zdanie wykorzystywanych kluczy	L70	Niezdanie wykorzystywanych kluczy podczas służby.
116.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L71	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
117.	Kontrola osobista bramkami rentgenowskimi	L72	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
118.	Przekazanie bagażu do kontroli	L73	-
119.	Wykonanie kontroli rentgenowskiej bagażowi Funkcjonariusza / Pracownika	L74	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
120.	Opuszczenie Zakładu Karnego w Zabrze	L75	-
121.	Spakowanie rzeczy osobistych oraz rzeczy otrzymanych w jednostce	L76	Niezabranie rzeczy więziennych otrzymanych w jednostce.
122.	Pobranie Skazanego z miejsca zakwaterowania	L77	Pobranie nieprawidłowego skazanego.
123.	Przejsie do magazynu	L78	Agresywne zachowanie Skazanego.
124.	Przekazanie zdeponowanych rzeczy Skazanemu	L79	Braki w zdeponowanych rzeczach skazanego.
125.	Odebranie zdeponowanych rzeczy	L80	-
126.	Przejsie do działu finansowego	L81	Agresywne zachowanie Skazanego.
127.	Sporządzenie i przekazanie rozliczenia finansowego Skazanemu	A26	Braki w dokumentacji finansowej skazanego.
128.	Odebranie rozliczenia finansowego	L82	-
129.	Przejsie do działu zatrudnienia	L83	Agresywne zachowanie Skazanego.
130.	Sporządzenie i przekazanie świadectwa pracy Skazanego	A27	Braki w dokumentacji związanej z wykonywaną pracą przez skazanego.
131.	Odebranie świadectwa pracy	L84	-
132.	Przejsie do działu ewidencji	L85	Agresywne zachowanie Skazanego.
133.	Przekazanie Skazanemu dowodu osobistego	L86	Brak dowodu osobistego skazanego.
134.	Sporządzenie i przekazanie świadectwa zwolnienia	A28	Problem z wygenerowanie świadectwa zwolnienia z systemu.
135.	Odebranie dowodu osobistego i świadectwa zwolnienia	L87	-
136.	Przejsie na bramę Zakładu Karnego w Zabrze	L88	-
137.	Zwolnienie Skazanego z Zakładu Karnego w Zabrze	Z21	-
138.	Opuszczenie terenu Zakładu Karnego w Zabrze	L89	-
139.	Zaplanowanie jadłospisu na bieżący tydzień	L90	Niedostosowanie jadłospisu do poszczególnych diet skazanych.
140.	Przygotowanie i przekazanie asygnaty żywnościowej na dany dzień	A29	Sporządzenie błędnej asygnaty żywnościowej.
141.	Odebranie asygnaty żywnościowej na dany dzień	L91	-
142.	Pobranie artykułów spożywczych zgodnych z asygnatą	L92	Brak artykułów spożywczych w magazynie zgodnych z asygnatą żywnościową.
143.	Dostarczenie do kuchni artykułów spożywczych	L93	Uszkodzenie artykułów spożywczych w transporcie.
144.	Odebranie artykułów spożywczych	L94	-
145.	Przygotowanie posiłków	L95	Przygotowywanie posiłków w sposób niedozwolony.
146.	Nadzorowanie procesu realizowanego przez zatrudnionych Skazanych	A30	Brak skupienia funkcjonariusza podczas nadzoru.
147.	Pobranie próbki smakowej	L96	Niepobranie próbki smakowej.
148.	Porcjowanie posiłków	L97	Nieprzestrzeganie określonych porcji posiłków.
149.	Roznoszenie posiłków	L98	-
150.	Nadzorowanie procesu realizowanego przez zatrudnionych Skazanych	A31	Brak skupienia funkcjonariusza podczas nadzoru.
151.	Wejście na bramę Zakładu Karnego w Zabrze	L99	-
152.	Wejście do pomieszczenia kontroli	L100	-
153.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L101	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
154.	Kontrola osobista bramkami rentgenowskimi	L102	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
155.	Przekazanie bagażu do kontroli	L103	-
156.	Wykonanie kontroli rentgenowskiej bagażowi Funkcjonariusza / Pracownika	L104	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
157.	Pobranie wykorzystywanych kluczy podczas służby	L105	Brak kluczy wykorzystywanych podczas służby.
158.	Kontrola liczby osadzonych	A32	Błędna kontrola liczby osadzonych.
159.	Kontrola stanu i ilości środków sygnalizacji	L106	Błędna kontrola stanu i ilości środków

			sygnalizacji.
160.	Kontrola stanu i ilości środków łączności	L107	Błędna kontrola stanu i ilości środków łączności.
161.	Kontrola sprzętu i urządzeń przeciwpożarowych	L108	Błędna kontrola sprzętu i urządzeń przeciwpożarowych.
162.	Kontrola ilości kluczy specjalnych	A33	Braki w ilości kluczy specjalnych.
163.	Kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych	L109	Błędna kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych.
164.	Wyładowanie Skazanego	L110	Agresywne zachowanie Skazanego.
165.	Przejsięcie do miejsca kontroli	L111	Agresywne zachowanie Skazanego.
166.	Przekazanie dokumentów Skazanego	L112	Braki w dokumentacji skazanego.
167.	Odebranie dokumentów Skazanego	L113	-
168.	Kontrola tożsamości Skazanego	A34	Przetrasportowany nieprawidłowy skazany.
169.	Przejsięcie do biura działu ewidencji	L114	-
170.	Kontrola tożsamości Skazanego	A35	Przetrasportowany nieprawidłowy skazany.
171.	Weryfikacja dokumentów Skazanego	A36	Braki w dokumentacji skazanego.
172.	Przyjęcie Skazanego na stan Zakładu Karnego w Zabrze	A37	Awaria systemu informatycznego.
173.	Kontrola bagażu Skazanego	L115	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
174.	Pobranie Skazanego z miejsca kontroli	L116	Agresywne zachowanie Skazanego.
175.	Przejsięcie ze Skazanym do magazynu	L117	Agresywne zachowanie Skazanego.
176.	Przekazanie bagażu Skazanego	L118	-
177.	Zdeponowanie rzeczy osobistych	L119	Niezdeponowanie wszystkich rzeczy osobistych.
178.	Odebranie rzeczy osobistych Skazanego	L120	-
179.	Spakowanie i zmagazynowanie rzeczy osobistych Skazanego	L121	Brak miejsca magazynowego na rzeczy osobiste skazanego.
180.	Wydanie wyposażenia więziennego Skazanemu	A38	Braki w wyposażeniu więziennym.
181.	Odebranie wyposażenia więziennego	L122	-
182.	Wysłanie prośby o przydzielenie oddziału mieszkalnego	A39	Brak łączności.
183.	Odebranie prośby o przydzielenie oddziału mieszkalnego	L123	Brak łączności.
184.	Weryfikacja wolnych miejsc w oddziałach mieszkalnych	A40	Brak wolnych miejsc więziennych.
185.	Wskazanie oddziału mieszkalnego	Z22	Błędne wskazanie oddziału mieszkalnego.
186.	Odebranie rozkazu	A41	Brak łączności.
187.	Przejsięcie ze Skazanym do wskazanego oddziału mieszkalnego	L124	Agresywne zachowanie Skazanego.
188.	Przekazanie Skazanego	L125	Agresywne zachowanie Skazanego.
189.	Odebranie Skazanego	L126	Agresywne zachowanie Skazanego.
190.	Przydzielenie celi mieszkalnej	Z23	Brak wolnych cel mieszkalnych.
191.	Zakwaterowanie	L127	-
192.	Stawienie się na umówione widzenie	L128	Niestawienie się na umówioną wizytę.
193.	Przekazanie dokumentów oraz rzeczy niedozwolonych	A42	Niewykrycie sfałszowanych dokumentów.
194.	Poinformowanie o widzeniu Skazanego	L129	Brak łączności.
195.	Otrzymanie informacji o widzeniu	L130	Brak łączności.
196.	Poinformowanie Skazanego	L131	-
197.	Otrzymanie informacji o widzeniu	L132	-
198.	Ustawienie się pod drzwiami celi	L133	Agresywne zachowanie Skazanego.
199.	Kontrola osobista Skazanego	L134	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
200.	Przekazanie Skazanego	L135	Agresywne zachowanie Skazanego.
201.	Odebranie Skazanego	L136	Agresywne zachowanie Skazanego.
202.	Odprowadzenie Skazanego do sali widzeń	L137	Agresywne zachowanie Skazanego.
203.	Umieszczenie Skazanego przy odpowiednim stole	L138	Umieszczenie Skazanego przy nieodpowiednim stole.
204.	Realizacja widzenia	L139	Agresywne zachowanie skazanego.
205.	Wpuszczenie Odwiedzającego do pomieszczenia kontroli	A43	-
206.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L140	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
207.	Przekazanie odwiedzającego	L141	-
208.	Odebranie odwiedzającego	L142	-
209.	Odprowadzenie Odwiedzającego do sali widzeń	L143	-
210.	Umieszczenie odwiedzającego przy odpowiednim stole	L144	Umieszczenie Odwiedzającego przy nieodpowiednim stole.
211.	Przeprowadzenie Skazanego z sali widzeń do pomieszczenia kontroli	L145	Agresywne zachowanie Skazanego.
212.	Kontrola osobista Skazanego	L146	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
213.	Odprowadzenie Skazanego do pawilonu mieszkalnego	L147	Agresywne zachowanie Skazanego.
214.	Przekazanie Skazanego	L148	Agresywne zachowanie Skazanego.
215.	Odebranie Skazanego	L149	Agresywne zachowanie Skazanego.
216.	Umieszczenie Skazanego w celi	L150	Agresywne zachowanie Skazanego.
217.	Wyprowadzenie Odwiedzającego z sali widzeń	L151	-
218.	Odprowadzenie Odwiedzającego do pomieszczenia kontroli na bramie Zakładu Karnego w Zabrze	L152	-
219.	Przekazanie Odwiedzającego	L153	-
220.	Odebranie Odwiedzającego	L154	-

221.	Kontrola osobista wykrywaczem metalu	L155	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.
222.	Wypuszczenie Odwiedzającego z terenu Zakładu Karnego w Zabrze	A44	-
223.	Opuszczenie terenu jednostki	L156	-

Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowane powtarzające się zakłócenia zostały pogrupowane ze względu na niezmienną wartość obserwacji. Dla zgrupowanych zakłóceń została utworzona dodatkowa kategoria:

- G – zgrupowane zakłócenia.

Tabela numer 34 przedstawia zgrupowane powtarzające się zakłócenia.

**Tabela 34 Zgrupowane powtarzające się zakłócenia**

Lp.	Zakłócenie	Kod początkowy	Kod po zgrupowaniu
1.	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.	L2, L3, L12, L13, L20, L21, L22, L23, L71, L72, L74, L101, L102, L104, L115, L134, L140, L146, L155	G1
2.	Niewykrycie sfałszowanych dokumentów.	A1, A42	G2
3.	Brak łączności.	A2, A24, Z19, L68, A39, L123, A41, L129, L130	G3
4.	Wykrycie uszkodzenia pojazdu.	L9, L66	G4
5.	Uszkodzenie pojazdu podczas realizacji czynności.	L10, L19, L24, L27	G5
6.	Kolizja samochodu dostawczego Zakładu Karnego.	L15, L17	G6
7.	Błędne wprowadzenie nowych kryteriów transportowych.	A6, A9	G7
8.	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.	L37, L38, L39, L40, L41	G8
9.	Niesporządzenie wymaganych dokumentów. / Nieprzekazanie depozytów.	A19, A20	G9
10.	Nieprzekazanie dokumentów transportowych lub depozytów.	L42, L43, L46	G10
11.	Nieotrzymanie wymaganych dokumentów i depozytów.	L45, L47	G11
12.	Pobranie nieprawidłowego Skazanego.	L53, L77	G12
13.	Agresywne zachowanie Skazanego.	L54, L55, L56, L78, L81, L83, L85, L110, L111, L116, L117, L124, L125, L126, L133, L135, L136, L137, L139, L145, L147, L148, L149, L150	G13
14.	Nieodebranie komunikatu o wystąpieniu awarii pojazdu.	L60, L61, L62	G14
15.	Nieodebranie polecenia.	L63, L65	G15
16.	Brak skupienia funkcjonariusza podczas nadzoru.	A30, A31	G16
17.	Braki w dokumentacji skazanego.	L112, A36	G17
18.	Przetrasportowany nieprawidłowy skazany.	A34, A35	G18

Źródło: Opracowanie własne

W trzecim etapie badań zidentyfikowano zakłócenia wpływające na realizację kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze, przy wykorzystaniu metody względnej ważności obiektów. Każdy z ekspertów otrzymał listę zakłóceń, które zostały określone w drugim etapie badań. Ekspertów poproszono, aby ocenili ważność każdego zakłócenia mającego wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w skali od 1 do 5 punktów, gdzie:

- 5 – bardzo duży wpływ na realizację procesów w zakładzie karnym w Zabrze.
- 4 – duży wpływ na realizację procesów w zakładzie karnym w Zabrze.
- 3 – średni wpływ na realizację procesów w zakładzie karnym w Zabrze.
- 2 – mały wpływ na realizację procesów w zakładzie karnym w Zabrze.
- 1 – znikomy wpływ na realizację procesów w zakładzie karnym w Zabrze.

Tabela numer 35 przedstawia zestawienie ocen ekspertów dla zidentyfikowanych w procesach zakłóceń.

**Tabela 35 Zestawienie ocen ekspertów dla zidentyfikowanych zakłóceń**

Lp.	Zakłócenie	Eksperci								Suma	Średnia	K <sub>maxj</sub>
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E9	E10			
1.	L5	5	4	4	3	4	5	5	4	34	4,25	0,375
2.	L8	2	1	3	2	1	2	2	1	14	1,75	0,000
3.	L11	4	4	5	5	5	4	5	5	35	4,63	0,625
4.	L14	3	2	3	3	2	4	4	3	24	3,00	0,000
5.	L16	2	1	2	1	1	2	1	3	13	1,63	0,000
6.	L18	3	2	4	3	4	3	4	4	27	3,38	0,000
7.	L25	3	2	2	2	1	3	2	3	18	2,25	0,000
8.	L26	2	3	2	3	1	2	3	2	18	2,25	0,000
9.	L28	1	2	1	2	2	1	3	2	14	1,75	0,000
10.	L29	3	2	2	2	2	1	2	1	15	1,88	0,000
11.	L31	2	2	3	3	2	3	2	3	20	2,50	0,000
12.	L32	1	2	2	3	2	2	2	1	15	1,88	0,000
13.	L33	4	3	3	4	4	4	3	3	28	3,50	0,000
14.	L34	2	3	2	2	3	2	2	2	18	2,25	0,000
15.	L35	2	2	3	3	3	3	2	1	19	2,38	0,000
16.	L36	3	2	2	1	1	3	3	1	16	2,00	0,000
17.	L44	2	3	4	3	3	2	2	2	21	2,63	0,000
18.	L48	2	3	3	3	2	3	2	2	20	2,50	0,000
19.	L49	2	2	3	3	3	3	2	3	21	2,63	0,000
20.	L50	1	2	2	2	1	2	1	1	12	1,50	0,000
21.	L51	3	2	3	2	3	2	2	3	20	2,50	0,000
22.	L52	2	3	3	4	3	4	3	2	24	3,00	0,000
23.	L57	5	4	5	4	5	4	5	5	37	4,63	0,625
24.	L64	2	3	3	3	3	2	3	2	21	2,63	0,000
25.	L67	5	4	4	5	4	5	5	4	36	4,50	0,500
26.	L69	2	1	1	2	2	3	1	2	14	1,75	0,000
27.	L70	3	5	3	4	4	3	4	3	29	3,63	0,125
28.	L76	1	2	2	1	1	2	1	1	11	1,38	0,000
29.	L79	1	2	1	1	2	2	1	2	12	1,50	0,000
30.	L86	4	5	4	4	3	2	3	4	29	3,63	0,125
31.	L90	1	1	2	2	1	3	2	1	13	1,63	0,000
32.	L92	2	2	3	2	3	2	1	2	17	2,13	0,000
33.	L93	2	1	3	2	1	1	2	3	15	1,88	0,000
34.	L95	3	4	3	3	4	4	3	2	26	3,25	0,000
35.	L96	3	3	3	2	4	2	4	3	24	3,00	0,000
36.	L97	3	4	2	4	3	3	4	2	25	3,13	0,000
37.	L105	4	5	4	4	4	4	5	5	35	4,38	0,375
38.	L106	4	3	5	4	3	4	3	3	29	3,63	0,125
39.	L107	3	4	3	4	3	3	3	4	27	3,38	0,000
40.	L108	5	4	4	5	5	3	5	4	35	4,38	0,500
41.	L109	4	5	4	3	4	5	4	5	34	4,25	0,375
42.	L119	3	4	4	4	4	3	4	3	29	3,63	0,000
43.	L121	1	2	2	3	2	3	1	1	15	1,88	0,000
44.	L128	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1,00	0,000
45.	L138	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1,00	0,000
46.	L144	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1,00	0,000
47.	Z1	3	4	2	4	3	3	4	3	26	3,25	0,000
48.	Z2	2	1	3	4	2	3	2	3	20	2,50	0,000
49.	Z3	2	2	1	3	2	2	1	2	15	1,88	0,000
50.	Z4	2	3	4	2	4	2	3	2	22	2,75	0,000
51.	Z6	3	4	3	4	4	5	4	4	31	3,88	0,125
52.	Z7	4	4	3	4	3	3	4	3	28	3,50	0,000
53.	Z8	2	3	3	2	1	2	3	3	19	2,38	0,000
54.	Z9	4	2	3	3	3	3	3	2	23	2,88	0,000
55.	Z10	3	3	2	3	2	4	3	3	23	2,88	0,000
56.	Z11	2	3	2	2	3	3	2	3	20	2,50	0,000
57.	Z12	4	5	4	3	5	4	4	3	32	4,00	0,250
58.	Z13	3	4	3	4	3	3	4	3	27	3,38	0,000
59.	Z14	5	4	5	5	4	5	5	4	37	4,63	0,625
60.	Z15	2	3	4	2	3	2	2	2	20	2,50	0,000
61.	Z16	2	3	2	4	3	3	4	3	24	3,00	0,000
62.	Z18	1	3	2	2	1	3	3	2	17	2,13	0,000
63.	Z20	2	2	3	2	2	1	2	3	17	2,13	0,000



64.	Z22	2	1	1	2	1	2	1	2	12	1,50	0,000
65.	Z23	1	3	2	3	2	3	2	3	19	2,38	0,000
66.	A3	1	2	3	2	2	3	1	1	15	1,88	0,000
67.	A4	1	3	2	2	2	3	1	2	16	2,00	0,000
68.	A5	2	4	4	4	4	3	3	3	27	3,38	0,000
69.	A7	3	3	4	3	3	3	3	2	24	3,00	0,000
70.	A8	3	4	5	3	3	3	4	4	29	3,63	0,125
71.	A10	2	3	2	1	3	2	1	2	16	2,00	0,000
72.	A11	3	3	2	3	4	3	3	2	23	2,88	0,000
73.	A12	4	4	3	5	4	4	4	3	31	3,88	0,125
74.	A13	3	3	2	3	3	4	3	2	23	2,88	0,000
75.	A14	3	3	4	5	3	4	4	3	29	3,63	0,125
76.	A15	2	3	3	3	2	3	2	2	20	2,50	0,000
77.	A16	2	2	2	1	3	1	1	2	14	1,75	0,000
78.	A21	4	3	3	4	3	3	2	3	25	3,13	0,000
79.	A22	2	3	3	3	2	3	4	2	22	2,75	0,000
80.	A23	3	3	4	4	3	4	3	2	26	3,25	0,000
81.	A25	1	2	2	3	2	2	1	3	16	2,00	0,000
82.	A26	2	2	3	3	2	2	3	1	18	2,25	0,000
83.	A27	2	2	4	3	2	3	3	2	21	2,63	0,000
84.	A28	1	2	3	3	2	2	1	3	17	2,13	0,000
85.	A29	1	2	1	2	1	2	1	2	12	1,50	0,000
86.	A32	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4,75	0,750
87.	A33	5	4	4	4	4	5	4	5	35	4,38	0,375
88.	A37	3	3	2	2	3	2	3	3	21	2,63	0,000
89.	A38	3	2	3	2	3	2	3	1	19	2,38	0,000
90.	A40	4	5	5	4	4	3	5	5	35	4,38	0,500
91.	G1	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4,88	0,875
92.	G2	5	5	4	4	5	4	5	4	36	4,50	0,500
93.	G3	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3,25	0,000
94.	G4	1	3	2	3	3	3	2	1	18	2,25	0,000
95.	G5	3	4	3	2	3	3	2	3	23	2,88	0,000
96.	G6	2	3	3	3	4	2	2	4	23	2,88	0,000
97.	G7	4	3	3	4	4	3	2	3	26	3,25	0,000
98.	G8	2	2	3	2	2	3	3	2	19	2,38	0,000
99.	G9	2	3	4	2	2	3	2	3	21	2,63	0,000
100.	G10	3	3	2	3	3	3	2	3	22	2,75	0,000
101.	G11	2	3	2	3	2	3	2	3	20	2,50	0,000
102.	G12	5	5	5	4	5	5	5	4	38	4,75	0,750
103.	G13	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,00	1,000
104.	G14	2	3	3	4	3	4	3	3	25	3,13	0,000
105.	G15	2	3	3	3	2	3	2	4	22	2,75	0,000
106.	G16	3	4	5	4	4	3	4	4	31	3,88	0,125
107.	G17	3	3	2	4	3	3	3	2	23	2,88	0,000
108.	G18	5	5	5	5	4	4	5	5	38	4,75	0,750

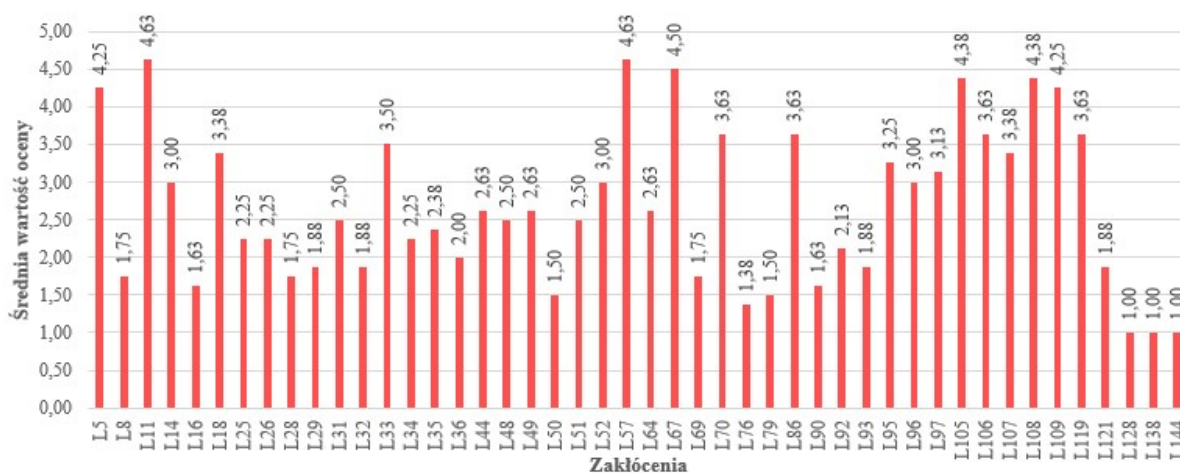
Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie dokonanych ocen przez ekspertów, obliczono dla każdego zakłócenia średnią wartość jego oceny  $M_j$  oraz częstość przyznawania największej możliwej oceny  $K_{max}$ . Najwyższą średnią wartość oceny (powyżej 4,00 pkt.) posiadały następujące zakłócenia:

- G13 - agresywne zachowanie skazanego -  $M = 5,00$  pkt.,  $K_{max} = 1,000$ .
- G1 - niewykrycie przedmiotów niedozwolonych –  $M = 4,88$  pkt.,  $K_{max} = 0,875$ .
- A32 - błędna kontrola liczby osadzonych -  $M = 4,75$  pkt.,  $K_{max} = 0,750$ .
- G12 - pobranie nieprawidłowego skazanego -  $M = 4,75$  pkt.,  $K_{max} = 0,750$ .
- G18 - przetransportowany nieprawidłowy skazany -  $M = 4,75$  pkt.,  $K_{max} = 0,750$ .
- L11 - niewykrycie skazanego w pojeździe -  $M = 4,63$  pkt.,  $K_{max} = 0,625$ .
- Z14 - rozpoczęcie procesu transportu pomimo braku wolnych miejsc więziennych -  $M = 4,63$  pkt.,  $K_{max} = 0,625$ .
- L57 - umieszczenie skazanego w pojeździe bez odpowiednich zabezpieczeń -  $M = 4,63$  pkt.,  $K_{max} = 0,625$ .
- L67 - kolizja samochodu konwojującego udającego się do miejsca awarii -  $M = 4,50$  pkt.,  $K_{max} = 0,500$ .

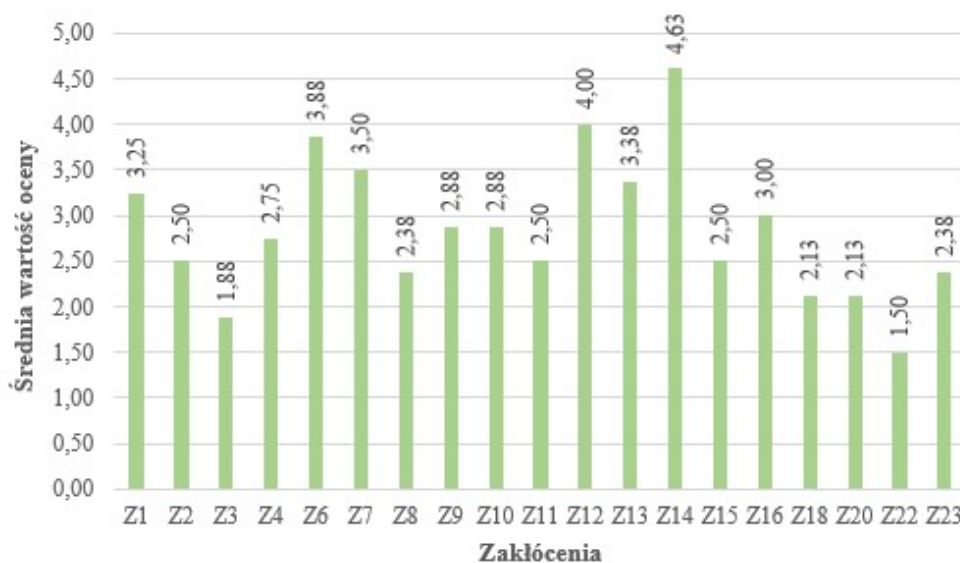
- G2 - niewykrycie sfałszowanych dokumentów – M = 4,50 pkt.,  $K_{\max} = 0,500$ .
- L108 - błędna kontrola sprzętu i urządzeń przeciwpożarowych - M = 4,38 pkt.,  $K_{\max} = 0,500$ .
- A40 - brak wolnych miejsc więziennych – M = 4,38 pkt.,  $K_{\max} = 0,500$ .
- L105 - brak kluczy wykorzystywanych podczas służby - M = 4,38 pkt.,  $K_{\max} = 0,375$ .
- A33 - braki w ilości kluczy specjalnych – M = 4,38 pkt.,  $K_{\max} = 0,375$ .
- L5 - niezdeponowanie wszystkich przedmiotów niedozwolonych – M = 4,25 pkt.,  $K_{\max} = 0,375$ .
- L109 - błędna kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych - M = 4,25 pkt.,  $K_{\max} = 0,375$ .
- Z12 - nieprzerwanie realizacji procesu pomimo pojawienia się dodatkowych zagrożeń - M = 4,00 pkt.,  $K_{\max} = 0,250$ .

Rysunek numer 52 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych.



**Rysunek 52 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych**  
Źródło: Opracowanie własne

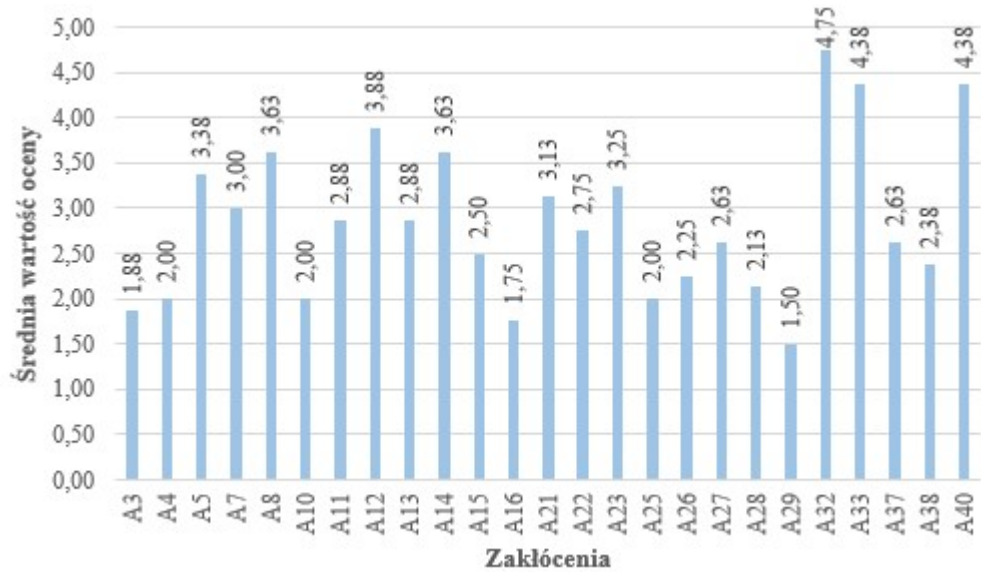
Rysunek numer 53 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych.



**Rysunek 53 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych**  
Źródło: Opracowanie własne



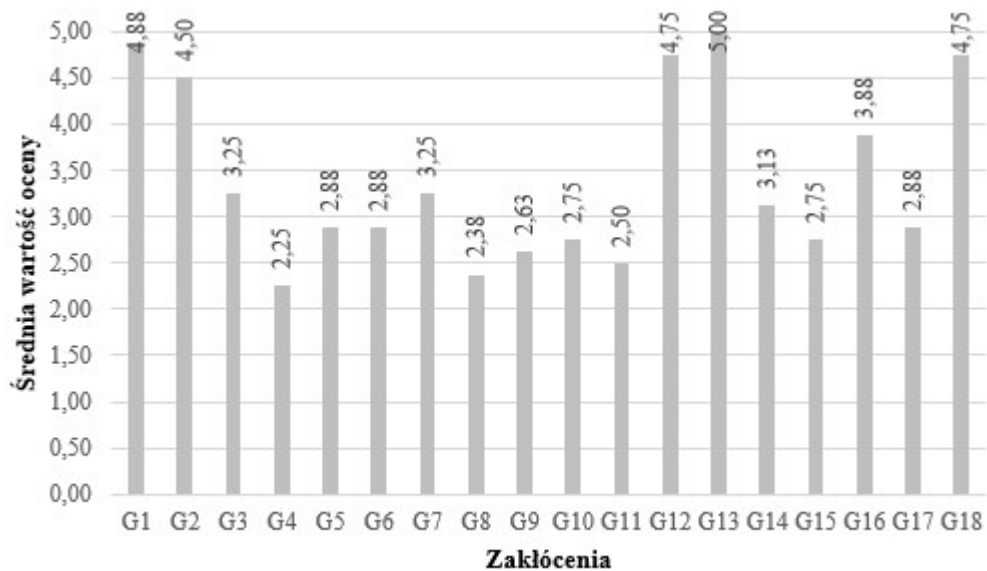
Rysunek numer 54 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych.



**Rysunek 54 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych**

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 55 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zgrupowanych zakłóceń.



**Rysunek 55 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zgrupowanych zakłóceń**

Źródło: Opracowanie własne

Następnie została wyznaczona suma rang ocen zakłóceń występujących w czynnościach logistycznych, zidentyfikowanych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.

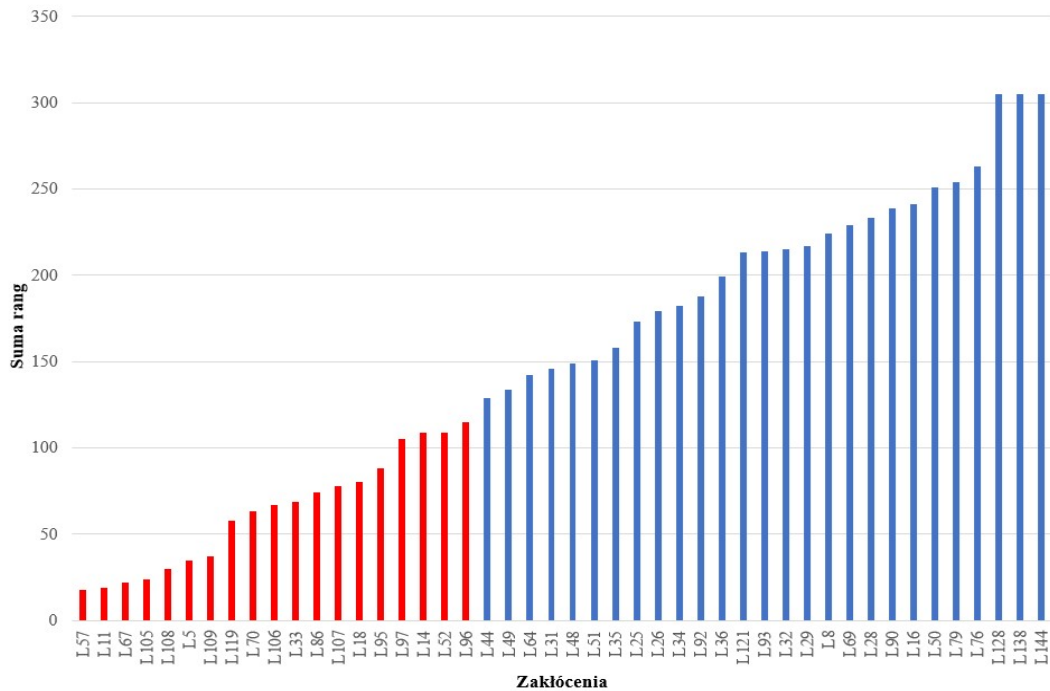
Tabela numer 36 przedstawia kolejność zakłóceń w czynnościach logistycznych wg sumy rang.

**Tabela 36 Kolejność zakłóceń w czynnościach logistycznych wg sumy rang**

Lp.	Zakłócenie	Kod	Suma rang
1.	Umieszczenie skazanego w pojeździe bez odpowiednich zabezpieczeń.	L57	18
2.	Niewykrycie skazanego w pojeździe.	L11	19
3.	Kolizja samochodu konwojującego udającego się do miejsca awarii.	L67	22
4.	Brak kluczy wykorzystywanych podczas służby.	L105	24
5.	Błędna kontrola sprzętu i urządzeń przeciwpożarowych.	L108	30
6.	Niezdeponowanie wszystkich przedmiotów niedozwolonych.	L5	35
7.	Błędna kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych.	L109	37
8.	Niezdeponowanie wszystkich rzeczy osobistych.	L119	58
9.	Niezdanie wykorzystywanych kluczy podczas służby.	L70	63
10.	Błędna kontrola stanu i ilości środków sygnalizacji.	L106	67
11.	Błędne wybranie jednostki docelowej.	L33	69
12.	Brak dowodu osobistego skazanego.	L86	74
13.	Błędna kontrola stanu i ilości środków łączności.	L107	78
14.	Uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiającej wjazd.	L18	80
15.	Przygotowywanie posiłków w sposób niedozwolony.	L95	88
16.	Nieprzestrzeganie określonych porcji posiłków.	L97	105
17.	Uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiającej jej opuszczenie.	L14	109
18.	Nieodebranie polecenia rozpoczęcia procesu transportu.	L52	109
19.	Niepobranie próbki smakowej.	L96	115
20.	Nieprzekazanie dokumentów transportowych.	L44	129
21.	Nieodebranie wykazu transportowego.	L49	134
22.	Kolizja samochodu policji.	L64	142
23.	Błędne sporządzenie zgłoszenia transportowego.	L31	146
24.	Nieprzekazanie wykazu transportowego lub depozytów.	L48	149
25.	Nieodebranie wymaganego egzemplarza wykazu transportowego.	L51	151
26.	Nieodebranie projektu dyspozycji transportowej.	L35	158
27.	Uszkodzenie zakupionych przedmiotów.	L25	173
28.	Brak miejsc magazynowych.	L26	179
29.	Wysłanie projektu dyspozycji transportowej do złego odbiorcy.	L34	182
30.	Brak artykułów spożywczych w magazynie zgodnych z asygnatą żywnościową.	L92	188
31.	Nieodebranie dyspozycji transportowej.	L36	199
32.	Brak miejsca magazynowego na rzeczy osobiste skazanego.	L121	213
33.	Uszkodzenie artykułów spożywczych w transporcie.	L93	214
34.	Nieodebranie zgłoszenia transportowego.	L32	215
35.	Nieodebranie wniosku transportowego.	L29	217
36.	Pominięcie wymaganych produktów do zakupu.	L8	224
37.	Nieodebranie informacji o przybywającym pojeździe konwojującym.	L69	229
38.	Wysłanie wniosku transportowego do złego odbiorcy.	L28	233
39.	Niedostosowanie jadłospisu do poszczególnych diet skazanych.	L90	239
40.	Brak wymaganych przedmiotów do zakupu.	L16	241
41.	Brak pokwitowania wykazu transportowego.	L50	251
42.	Braki w zdeponowanych rzeczach skazanego.	L79	254
43.	Niezabranie rzeczy więziennych otrzymanych w jednostce.	L76	263
44.	Niestawienie się na umówioną wizytę.	L128	305
45.	Umieszczenie Skazanego przy nieodpowiednim stole.	L138	305
46.	Umieszczenie Odwiedzającego przy nieodpowiednim stole.	L144	305

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 56 przedstawia kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach logistycznych według rosnącej wartości.

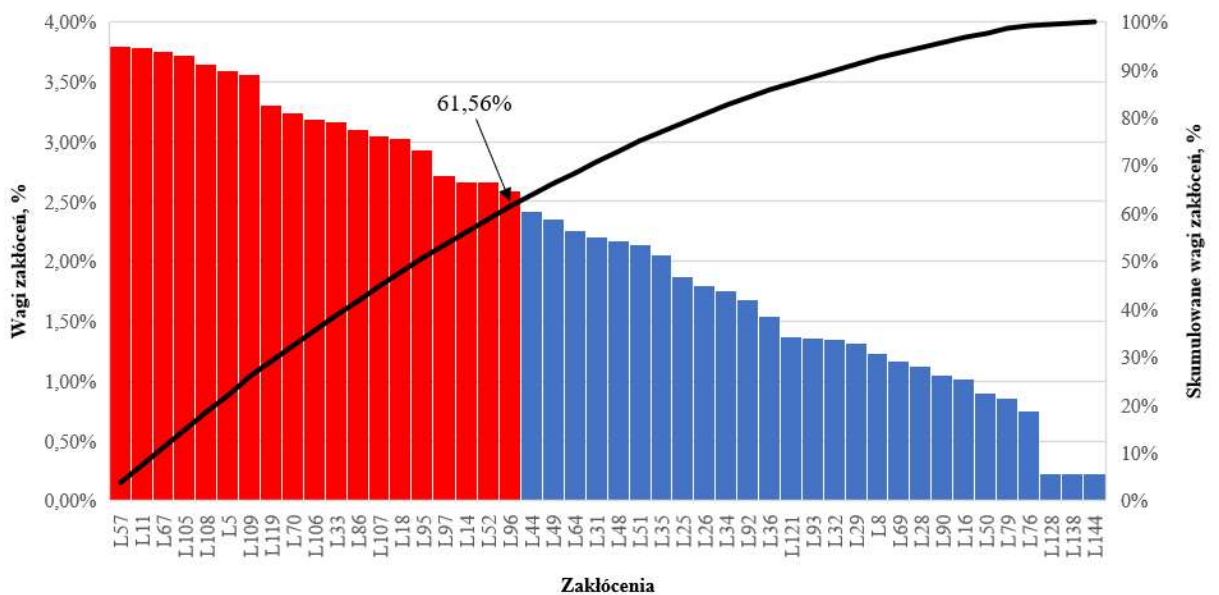


**Rysunek 56 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach logistycznych**

Źródło: Opracowanie własne

W dalszej kolejności określono wagi poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 57 przedstawia wagi zakłóceń w czynnościach logistycznych.



**Rysunek 57 Wagi zakłóceń w czynnościach logistycznych**

Źródło: Opracowanie własne

Suma wag przedstawionych kolorem czerwonym zakłóceń w czynnościach logistycznych wynosi 61,56%. Oznacza to, że według opinii grupy ekspertów, zgodnie z zasadą Pareto, spośród 46 ocenianych zakłóceń, 19 ma decydujący wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze. Zakłócenia te można nazwać krytycznymi zakłóceniami, mającymi największy wpływ na realizację czynności logistycznych w zakładzie karnym w Zabrze.

W następnej kolejności została wyznaczona suma rang ocen zakłóceń występujących w czynnościach zarządczych, zidentyfikowanych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.

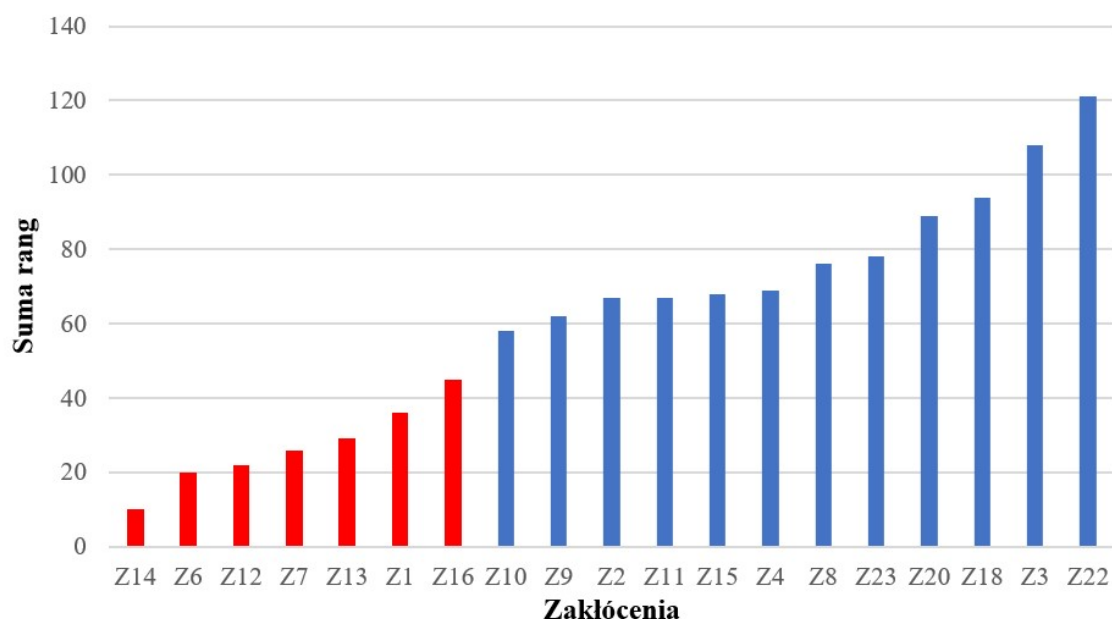
Tabela numer 37 przedstawia kolejność zakłóceń w czynnościach zarządczych wg sumy rang.

**Tabela 37 Kolejność zakłóceń w czynnościach zarządczych wg sumy rang**

Lp.	Zakłócenie	Kod	Suma rang
1.	Rozpoczęcie procesu transportu pomimo braku wolnych miejsc więziennych.	Z14	10
2.	Bezpodstawne wydanie zgody na transport.	Z6	20
3.	Nieprzerwanie realizacji procesu pomimo pojawienia się dodatkowych zagrożeń.	Z12	22
4.	Akceptacja realizacji transportu pomimo niezdolności skazanego do odbywania procesu.	Z7	26
5.	Błędna kontrola przeznaczenia jednostki docelowej.	Z13	29
6.	Wpuszczenie petenta mimo nieprawidłowości w dokumentacji.	Z1	36
7.	Błędne wybranie okręgu i jednostki docelowej.	Z16	45
8.	Przerwanie realizacji procesu pomimo pozytywnego zaopiniowania procesu.	Z10	58
9.	Nieprzerwanie realizacji procesu pomimo negatywnego zaopiniowania procesu.	Z9	62
10.	Niewpuszczenie petenta mimo prawidłowej dokumentacji.	Z2	67
11.	Przerwanie realizacji procesu pomimo braku pojawienia się dodatkowych zagrożeń.	Z11	67
12.	Zlecenie sporządzenia projektu dyspozycji transportowej pomimo wolnych miejsc więziennych.	Z15	68
13.	Niezatwierdzenie kryteriów transportowych w wymaganym czasie.	Z4	69
14.	Przerwanie realizacji transportu pomimo zdolności skazanego do odbywania procesu.	Z8	76
15.	Brak wolnych cel mieszkalnych.	Z23	78
16.	Brak wolnych pojazdów konwojujących i konwojentów.	Z20	89
17.	Niewydanie polecenia rozpoczęcia procesu transportu.	Z18	94
18.	Brak wolnych podwładnych.	Z3	108
19.	Błędne wskazanie oddziału mieszkalnego.	Z22	121

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 58 przedstawia kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach zarządczych według rosnącej wartości.

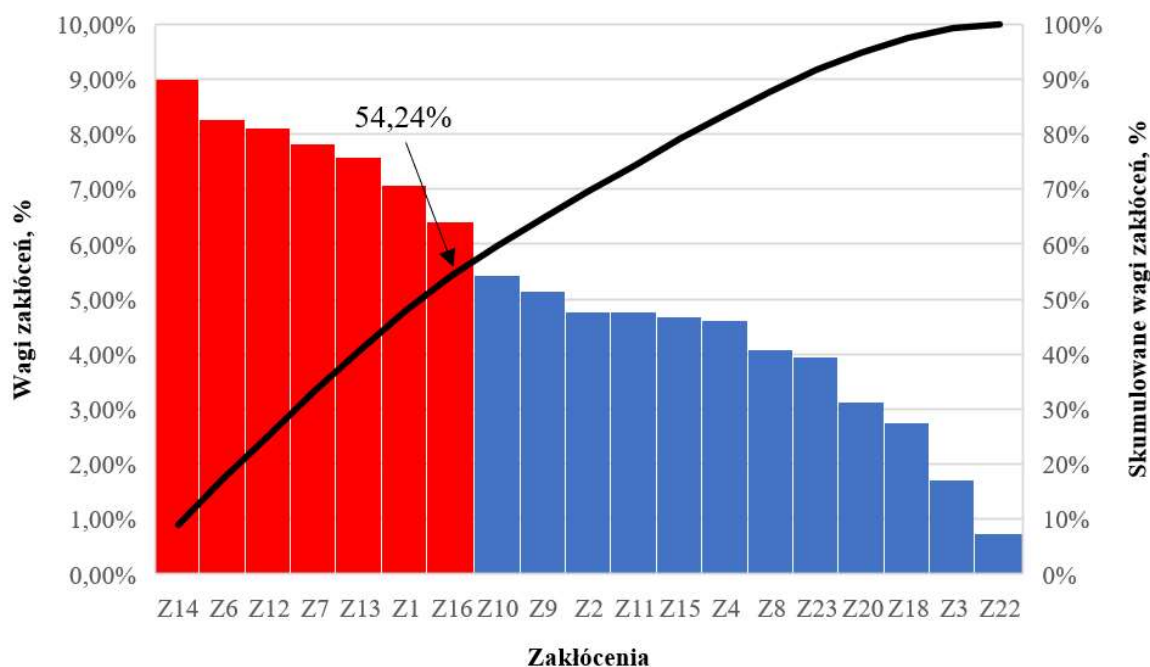


**Rysunek 58 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach zarządczych**

Źródło: Opracowanie własne

Następnie określono wagi poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 59 przedstawia wagi zakłóceń w czynnościach zarządczych.



**Rysunek 59 Wagi zakłóceń w czynnościach zarządczych**

Źródło: Opracowanie własne

Suma wag przedstawionych kolorem czerwonym zakłócenia w czynnościach zarządczych wynosi 54,24%. Oznacza to, że według opinii grupy ekspertów, zgodnie z zasadą Pareto, spośród 19 ocenianych zakłóceń, 7 z nich ma decydujący wpływ na realizację kary pozbawienia wolności

w zakładzie karnym w Zabrze. Zakłócenia te można nazwać krytycznymi zakłóceniami, mającymi największy wpływ na realizację czynności zarządczych w zakładzie karnym w Zabrze.

Następnie została wyznaczona suma rang ocen zakłóceń występujących w czynnościach administracyjnych, zidentyfikowanych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.

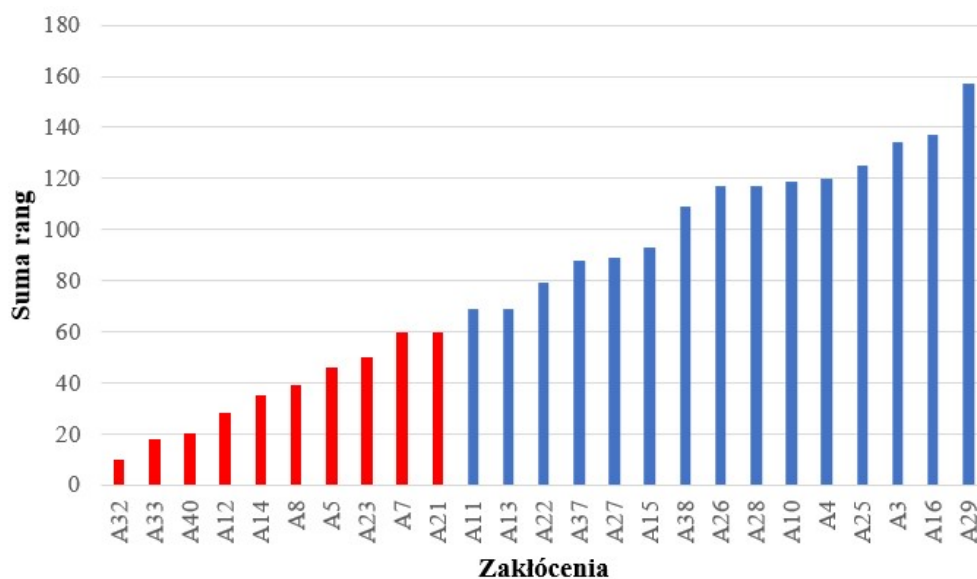
Tabela numer 38 przedstawia kolejność zakłóceń w czynnościach administracyjnych wg sumy rang.

**Tabela 38 Kolejność zakłóceń w czynnościach administracyjnych wg sumy rang**

Lp.	Zakłócenie	Kod	Suma rang
1.	Błędna kontrola liczby osadzonych.	A32	10
2.	Braki w ilości kluczy specjalnych.	A33	18
3.	Brak wolnych miejsc więziennych.	A40	20
4.	Błędna kontrola zgłoszenia transportowego.	A12	28
5.	Błędna kontrola projektu dyspozycji transportowej.	A14	35
6.	Błędna weryfikacja wniosku transportowego.	A8	39
7.	Błędne wprowadzenie kryteriów transportowych.	A5	46
8.	Błędne sporządzenie wykazu transportowego.	A23	50
9.	Błędne sporządzenie wniosku transportowego.	A7	60
10.	Błędne sprawdzenie tożsamości skazanego.	A21	60
11.	Błędne sporządzenie dyspozycji transportowej.	A11	69
12.	Błędne sporządzenie projektu dyspozycji transportowej.	A13	69
13.	Niesporządzenie wymaganych dokumentów.	A22	79
14.	Awaria systemu informatycznego.	A37	88
15.	Braki w dokumentacji związanej z wykonywaną pracą przez skazanego.	A27	89
16.	Wysłanie dyspozycji transportowej do złego odbiorcy.	A15	93
17.	Braki w wyposażeniu więziennym.	A38	109
18.	Braki w dokumentacji finansowej skazanego.	A26	117
19.	Problem z wygenerowaniem świadectwa zwolnienia z systemu.	A28	117
20.	Nieodnotowanie zgody Dyrektora na transport.	A10	119
21.	Nieprawidłowe sprawdzenie zlecenia realizacji procesu.	A4	120
22.	Nie poinformowanie o zdarzeniu Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej.	A25	125
23.	Sporządzenie błędnego zlecenia realizacji.	A3	134
24.	Przekazanie do złych działów dyspozycji transportowej.	A16	137
25.	Sporządzenie błędnej asygnaty żywnościowej.	A29	157

Źródło: Opracowanie własne

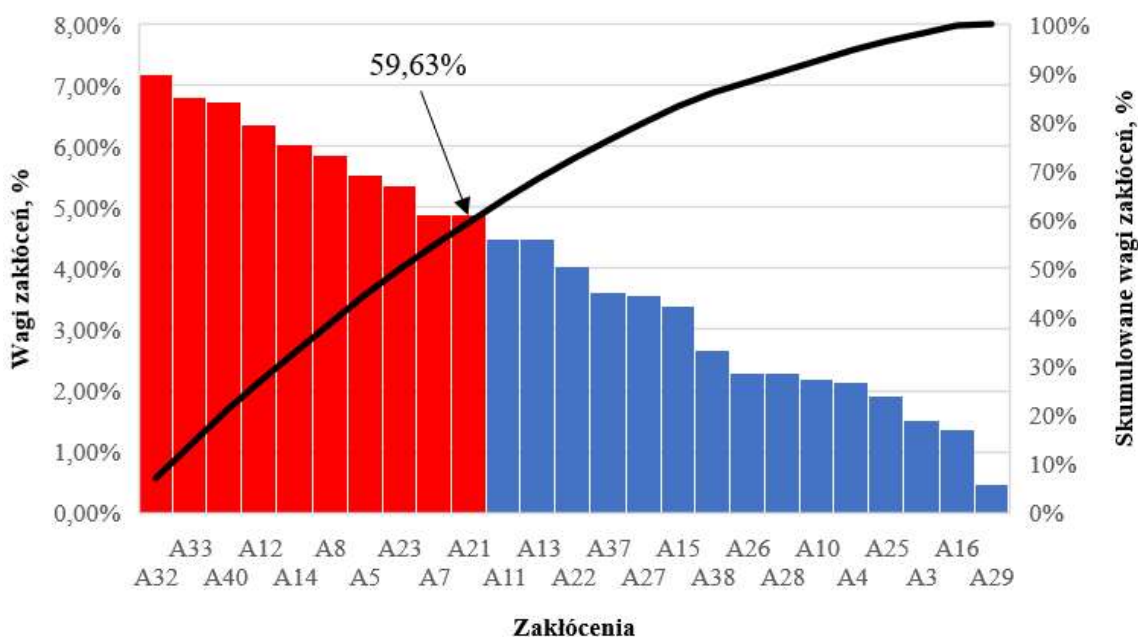
Rysunek numer 60 przedstawia kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach administracyjnych według rosnącej wartości.



**Rysunek 60** Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach administracyjnych  
 Źródło: Opracowanie własne

Następnie określono wagi poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 61 przedstawia wagi zakłóceń w czynnościach administracyjnych.



**Rysunek 61** Wagi zakłóceń w czynnościach administracyjnych  
 Źródło: Opracowanie własne

Suma wag przedstawionych kolorem czerwonym zakłóceń w czynnościach administracyjnych wynosi 59,63%. Oznacza to, że według opinii grupy ekspertów, zgodnie z zasadą Pareto, spośród 25 ocenianych zakłóceń, 10 ma decydujący wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze. Zakłócenia te można nazwać krytycznymi zakłóceniami, mającymi największy wpływ na realizację czynności administracyjnych w zakładzie karnym w Zabrze.



Ostatnia została wyznaczona suma rang ocen zakłóceń zgrupowanych, zidentyfikowanych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.

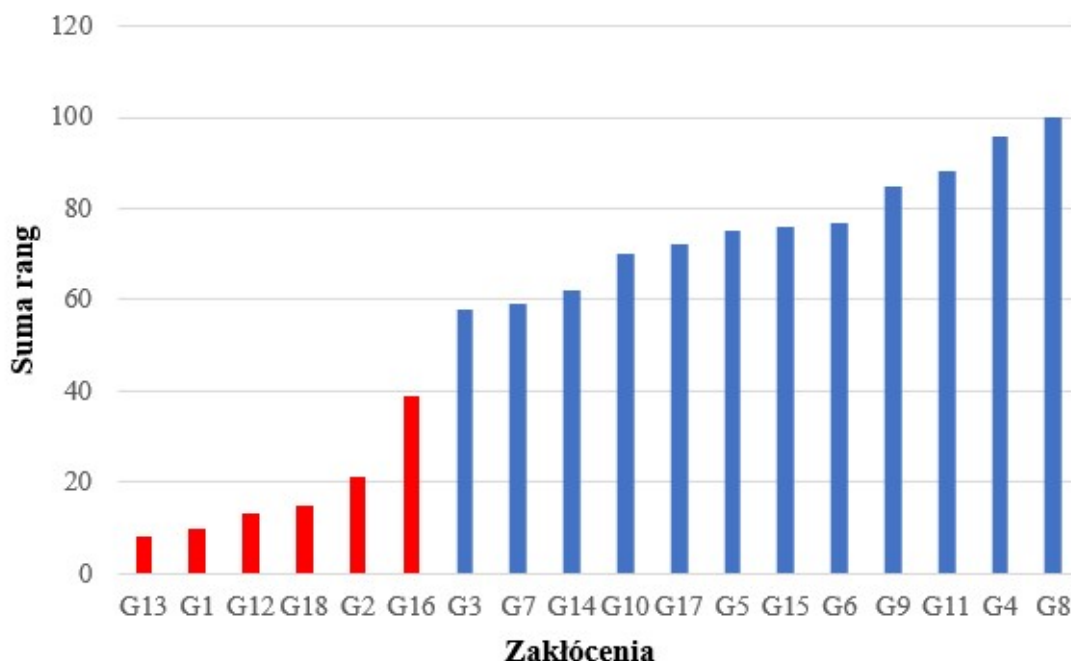
Tabela numer 39 przedstawia kolejność zgrupowanych zakłóceń wg sumy rang.

**Tabela 39 Kolejność zgrupowanych zakłóceń wg sumy rang**

Lp.	Zakłócenie	Kod	Suma rang
1.	Agresywne zachowanie Skazanego.	G13	8
2.	Niewykrycie przedmiotów niedozwolonych.	G1	10
3.	Pobranie nieprawidłowego Skazanego.	G12	13
4.	Przetransportowany nieprawidłowy skazany.	G18	15
5.	Niewykrycie sfałszowanych dokumentów.	G2	21
6.	Brak skupienia funkcjonariusza podczas nadzoru.	G16	39
7.	Brak łączności.	G3	58
8.	Błędne wprowadzenie nowych kryteriów transportowych.	G7	59
9.	Nieodebranie komunikatu o wystąpieniu awarii pojazdu.	G14	62
10.	Nieprzekazanie dokumentów transportowych lub depozytów.	G10	70
11.	Braki w dokumentacji skazanego.	G17	72
12.	Uszkodzenie pojazdu podczas realizacji czynności.	G5	75
13.	Nieodebranie polecenia.	G15	76
14.	Kolizja samochodu dostawczego Zakładu Karnego.	G6	77
15.	Niesporządzenie wymaganych dokumentów. / Nieprzekazanie depozytów.	G9	85
16.	Nieotrzymanie wymaganych dokumentów i depozytów.	G11	88
17.	Wykrycie uszkodzenia pojazdu.	G4	96
18.	Nieotrzymanie dyspozycji transportowej.	G8	100

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 62 przedstawia kształtowanie się sumy rang zgrupowanych zakłóceń według rosnącej wartości.



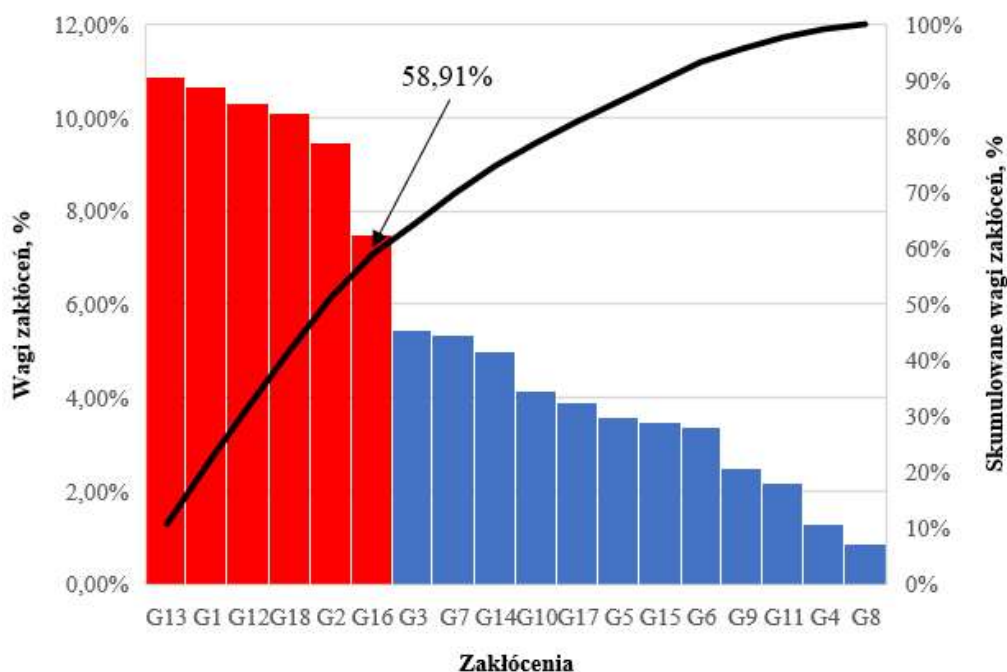
**Rysunek 62 Kształtowanie się sumy rang zgrupowanych zakłóceń**

Źródło: Opracowanie własne



Następnie określono wagi poszczególnych zgrupowanych zakłóceń oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 63 przedstawia wagi zgrupowanych zakłóceń.



**Rysunek 63 Wagi zgrupowanych zakłóceń**

Źródło: Opracowanie własne

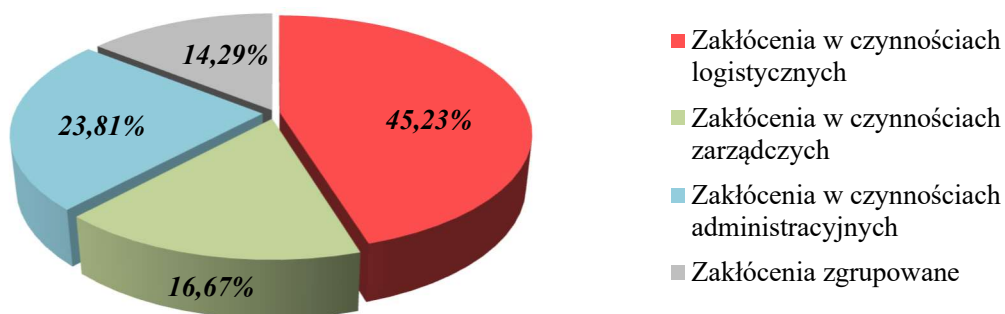
Suma wag przedstawionych kolorem czerwonym zgrupowanych zakłóceń wynosi 58,91%. Oznacza to, że według opinii grupy ekspertów, zgodnie z zasadą Pareto, spośród 18 ocenianych zakłóceń, 6 ma decydujący wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze. Zakłócenia te można nazwać krytycznymi zakłóceniami, mającymi charakter mieszany i występującymi we wszystkich realizowanych czynnościach w zakładzie karnym w Zabrze.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie następujących możliwych zakłóceń krytycznych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze:

- umieszczenie skazanego w pojeździe bez odpowiednich zabezpieczeń - L57,
- niewykrycie skazanego w pojeździe - L11,
- kolizja samochodu konwojującego udającego się do miejsca awarii - L67,
- brak kluczy wykorzystywanych podczas służby - L105,
- błędna kontrola sprzętu i urządzeń przeciwpożarowych - L108,
- niezdeponowanie wszystkich przedmiotów niedozwolonych - L5,
- błędna kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych - L109,
- niezdeponowanie wszystkich rzeczy osobistych - L119,
- niezdanie wykorzystywanych kluczy podczas służby - L70,
- błędna kontrola stanu i ilości środków sygnalizacji - L106,
- błędne wybranie jednostki docelowej - L33,
- brak dowodu osobistego skazanego - L86,

- błędna kontrola stanu i ilości środków łączności - L107,
- uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiającej wjazd - L18,
- przygotowywanie posiłków w sposób niedozwolony - L95,
- nieprzestrzeganie określonych porcji posiłków - L97,
- uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiającej jej opuszczenie - L14,
- nieodebranie polecenia rozpoczęcia procesu transportu - L52,
- niepobranie próbki smakowej - L96,
- rozpoczęcie procesu transportu pomimo braku wolnych miejsc więziennych - Z14,
- bezpodstawne wydanie zgody na transport - Z6,
- nieprzerwanie realizacji procesu pomimo pojawienia się dodatkowych zagrożeń - Z12,
- akceptacja realizacji transportu pomimo niezdolności skazanego do odbywania procesu - Z7,
- błędna kontrola przeznaczenia jednostki docelowej - Z13,
- wpuszczenie petenta mimo nieprawidłowości w dokumentacji - Z1,
- błędne wybranie okręgu i jednostki docelowej - Z16,
- błędna kontrola liczby osadzonych - A32,
- braki w ilości kluczy specjalnych - A33,
- brak wolnych miejsc więziennych - A40,
- błędna kontrola zgłoszenia transportowego - A12,
- błędna kontrola projektu dyspozycji transportowej - A14,
- błędna weryfikacja wniosku transportowego - A8,
- błędne wprowadzenie kryteriów transportowych - A5,
- błędne sporządzenie wykazu transportowego - A23,
- błędne sporządzenie wniosku transportowego - A7,
- błędne sprawdzenie tożsamości skazanego - A21,
- agresywne zachowanie skazanego - G13,
- niewykrycie przedmiotów niedozwolonych - G1,
- pobranie nieprawidłowego skazanego - G12,
- przetransportowany nieprawidłowy skazany - G18,
- niewykrycie sfałszowanych dokumentów - G2,
- brak skupienia funkcjonariusza podczas nadzoru - G16.

Rysunek numer 64 przedstawia procentowy podział zidentyfikowanych zakłóceń krytycznych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.



**Rysunek 64 Procentowy podział zidentyfikowanych krytycznych zakłóceń**  
Źródło: Opracowanie własne

Otrzymane wyniki badań charakteryzują się bardzo wysokim stopniem zgodności opinii ekspertów. Obliczony dla grupy ekspertów współczynnik konkordancji Kendalla i Babingtona-Smitha wynosi:

$$\omega = 0,91992567.$$

### 5.3 Wskaźnik oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego

W celu poddania ocenie poziomu zakłóceń w zakładzie karnym w Zabrzu, został stworzony wskaźnik oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego ( $W_{oz}$ ). Do oceny poziomu zakłóceń zaproponowano następujący wzór:

$$W_{oz} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n Z_k}{\sum_{i=1}^n Z_z}$$

gdzie:

- $Z_k$  – zidentyfikowane zakłócenia krytyczne,
- $Z_z$  – wszystkie zidentyfikowane zakłócenia w realizowanych procesach w zakładzie karnym.

W  $W_{oz}$  został wprowadzony indeks  $i$ , który zmienia się w odstępach co 1 dla każdego kolejnego zidentyfikowanego zakłócenia oraz każdego zakłócenia krytycznego, będącego składnikiem sumy. Dlatego w  $W_{oz}$  dodawane są przyporządkowane liczby różniące się o 1 począwszy od pierwszego aż do ostatniego zakłócenia.

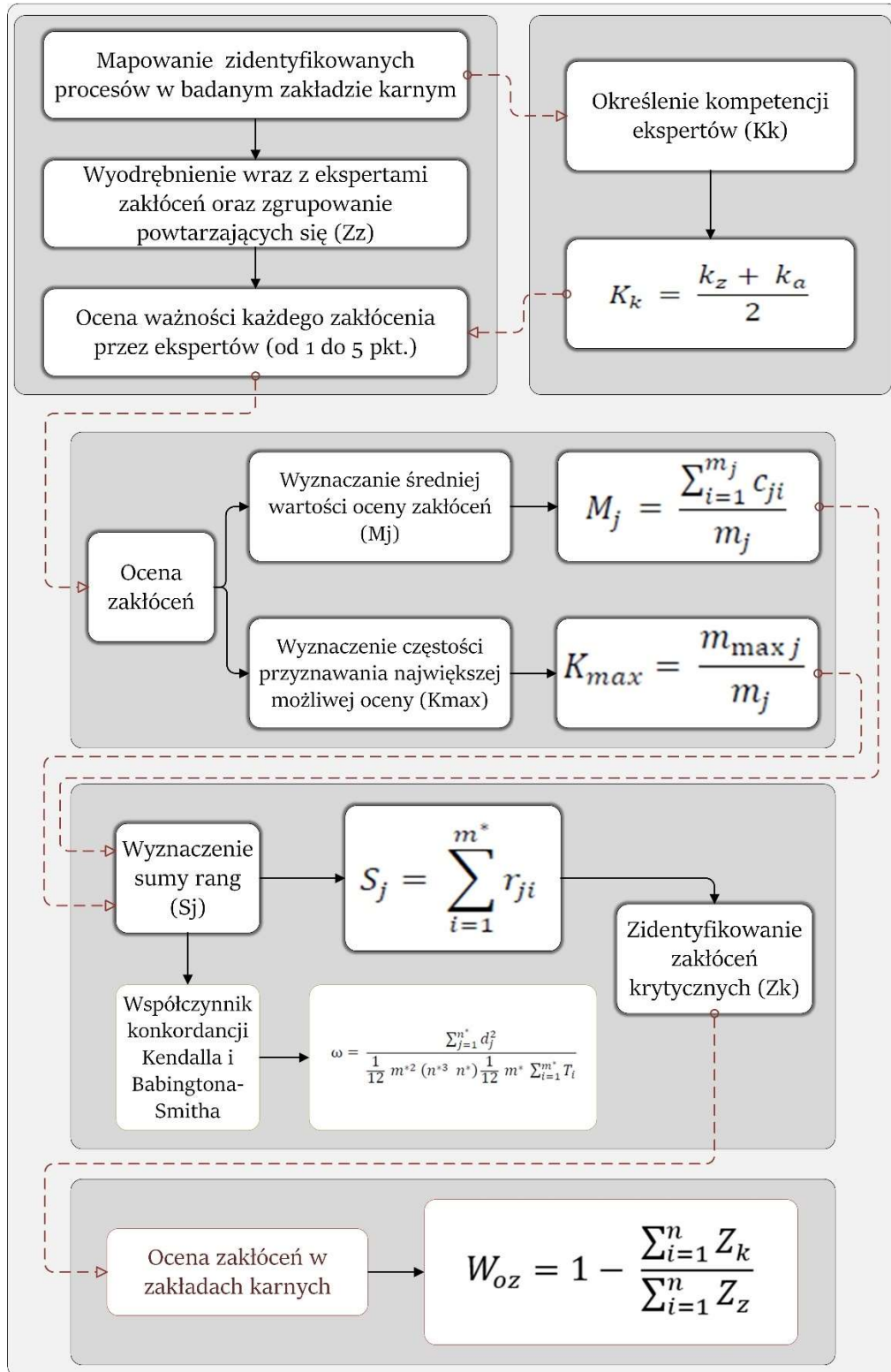
Wynik  $W_{oz}$  powinien być jak najbardziej zbliżony do 1, ponieważ świadczy to o małej liczbie występujących zakłóceń krytycznych w realizowanych czynnościach. Jeżeli wynik  $W_{oz}$  spadnie poniżej poziomu 0,75 to wskazuje to na przeważającą liczbę zakłóceń krytycznych.

W celu określenia poziomu  $W_{oz}$  autor zaproponował pięciostopniową skalę interpretacji jego wyników, składającą się z następujących przedziałów:

- Przedział 1 (od 1,000 do 0,9500) – akceptowalna ilość występujących zakłóceń, które zostały zakwalifikowane do grupy zakłóceń krytycznych, co świadczy o prawidłowości funkcjonowania zakładu karnego.
- Przedział 2 (od 0,9499 do 0,9000) – średnia ilość zakłóceń krytycznych, przy której funkcjonariusze zakładu karnego są w stanie zapanować nad realizacją poszczególnych czynności.
- Przedział 3 (od 0,8999 do 0,8500) – duża ilość zakłóceń krytycznych, przy których kierownictwo zakładu karnego powinno oddelegowywać zdwojone siły funkcjonariuszy do nadzorowania realizowanych czynności.
- Przedział 4 (od 0,8499 do 0,7500) – bardzo duża ilość zakłóceń, które zostały zakwalifikowane jako zakłócenia krytyczne. Należy niezwłocznie wprowadzić czynności zaradcze.
- Przedział 5 (poniżej 0,7499) – tak niski poziom  $W_{oz}$  świadczy o nieprawidłowości funkcjonowania zakładu karnego. Wymagane jest natychmiastowe przemodelowanie

realizowanych procesów w celu zminimalizowania liczebności zakłóceń krytycznych w zidentyfikowanych czynnościach.

Rysunek numer 65 przedstawia koncepcję oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.



**Rysunek 65 Koncepcja oceny zakłóceń w zakładach karnych**

Źródło: Opracowanie własne

W zaproponowanej koncepcji oceny zakłóceń w pierwszej kolejności należy zmapować przy pomocy notacji BPMN 2.0 wszystkie zidentyfikowane realizowane procesy. Wybrana notacja charakteryzuje się transparentnością i przejrzystością, co ułatwia identyfikację zakłóceń w poszczególnych czynnościach każdego procesu. Wszystkie czynności wewnątrz każdego procesu należy pogrupować na czynności logistyczne, administracyjne oraz zarządcze.

Dodatkowym krokiem jest ocena kompetencji grupy ekspertów poprzez sprawdzenie stopnia zaznajomienia każdego eksperta z danym problemem oraz sprawdzenie stopnia argumentacji. W następującym kroku odrzuca się ekspertów, dla których współczynnik kompetencji nie przekracza ustalonej wcześniej wartości progowej.

Drugim krokiem koncepcji jest wyodrębnienie wraz z ekspertami wszystkich możliwych zakłóceń w występujących czynnościach. Każdej czynności należy nadać kod składający się z oznaczenia, jaki jest to rodzaj czynności oraz liczby porządkowej. Powtarzające się zakłócenia należy pogrupować i nadać im nowy kod.

W trzecim kroku każdy z powołanych ekspertów ma za zadanie ocenienie ważności każdego zidentyfikowanego zakłócenia mającego wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w skali Likerta (od 1 do 5).

W czwartym kroku dokonywana jest ocena zakłóceń poprzez wyliczenie średniej wartości oceny dla każdego zidentyfikowanego zakłócenia ( $M_j$ ) oraz częstości przyznawania największej możliwej oceny ( $K_{maxj}$ ). Następnie należy uszeregować zakłócenia według najwyższej średniej wartości oceny, przekraczające ustaloną wartość progową.

Krok piąty koncepcji został podzielony na trzy etapy. W pierwszym etapie zostaje wyznaczona suma rang ocen ( $S_j$ ) dla zidentyfikowanych zakłóceń. Sumę rang realizuje się osobno dla zakłóceń występujących w czynnościach logistycznych, administracyjnych, zarządczych oraz zakłóceń zgrupowanych. Dla każdej grupy tworzy się wykres Pareto, który dzięki skumulowanym wagom zakłóceń przedstawia zakłócenia krytyczne, na które badany zakład karny musi zwrócić szczególną uwagę podczas realizacji kary pozbawienia wolności. W bieżącym kroku należy dodatkowo ustalić stopień zgodności opinii ekspertów poprzez obliczenie dla grupy ekspertów współczynnika konkordancji Kendalla i Babingtona-Smitha ( $\omega$ ).

W ostatnim, szóstym kroku obliczany jest końcowy wynik wskaźnika oceny zakłóceń dla badanego zakładu karnego ( $W_{oz}$ ). Wynik obliczeń należy dopasować do ustalonej przez autora skali interpretacji, składającej się z pięciu przedziałów.

Wskaźnik oceny zakłóceń w realizowanych procesach jest uniwersalnym narzędziem, które ze względu na jednakowo obowiązujące ustawy i procedury, jest możliwe do zastosowania w każdym zakładzie karnym w Polsce.

Dla zakładu karnego w Zabrze,  $W_{oz}$  przedstawia się następująco:

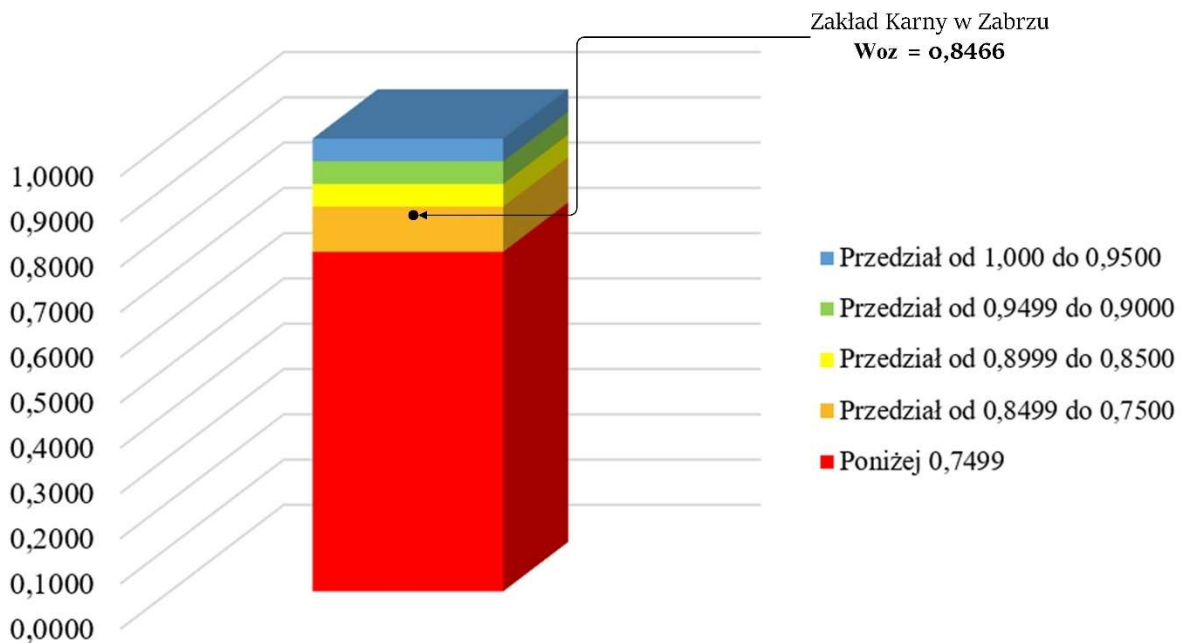
$$Z_k = 1 + 2 + 3 + 4 + \dots + 42 = 903$$

$$Z_z = 1 + 2 + 3 + 4 + \dots + 108 = 5886$$

$$W_{oz} = 1 - \frac{903}{5886} = 1 - 0,1534 = \mathbf{0,8466}$$

Od 1 odejmowany jest wynik dzielenia sumy 42 indeksów zakłóceń krytycznych przez sumę indeksów zidentyfikowanych wszystkich zakłóceń w czynnościach w zakładzie karnym w Zabrze.  $W_{oz}$  dla zakładu karnego w Zabrze wynosi 0,8466, co świadczy o bardzo dużej ilości zidentyfikowanych zakłóceń krytycznych w realizowanych czynnościach.

Rysunek numer 66 przedstawia poziom wskaźnika  $W_{oz}$  dla zakładu karnego w Zabrze.



**Rysunek 66 Wskaźnik  $W_{oz}$  zakładu karnego w Zabrze**

Źródło: Opracowanie własne

Zdaniem autora w pierwszej kolejności dyrekcja zakładu karnego w Zabrze, powinna zwrócić uwagę na realizację zidentyfikowanych czynności logistycznych, ponieważ wśród nich występuje najwięcej zakłóceń krytycznych, które mają szczególny wpływ na realizację kary pozbawienia wolności.

## 5.4 Założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego

Zaproponowana ocena zakłóceń umożliwi opracowanie systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych. Przedstawiałby on kształtowanie się poziomu zakłóceń w przypadku zmniejszającej lub zwiększającej się ilości zakłóceń krytycznych. Dodatkowo prezentowałby do którego przedziału w danym momencie kwalifikuje się badana jednostka.

System kontroli i monitoringu obejmowałby procedury wykonywania procesów oraz mechanizmy kontroli zakładów karnych. Celem kontroli zakładów byłoby wspomaganie kierownictwa oraz funkcjonariuszy w prawidłowym, rozmyślnym, skutecznym i efektywnym wykonywaniu obowiązków proceduralnych podczas realizacji procesów w zakładach karnych.

Zastosowanie systemu kontroli i monitoringu powinno być obligatoryjne dla każdego zakładu karnego w Polsce. Umożliwiłoby to minimalizowanie występujących zakłóceń krytycznych oraz dałoby możliwość przeprowadzania kontroli systemowych przez Ministerstwo Sprawiedliwości, w celu wychwytywania najgorzej funkcjonujących jednostek. System mógłby służyć dodatkowo do porównywania zakładów karnych w Polsce, w celu wykorzystywania dobrych praktyk z najlepiej funkcjonujących jednostek w jednostkach charakteryzujących się najniższym wskaźnikiem  $W_{oz}$ .

Danymi wejściowymi do systemu powinny być:

- wszystkie realizowane procesy przez zakład karny,
- wszystkie zidentyfikowane zakłócenia oraz zakłócenia krytyczne,
- informacje o funkcjonariuszach będących odpowiedzialnymi za realizację poszczególnych procesów.

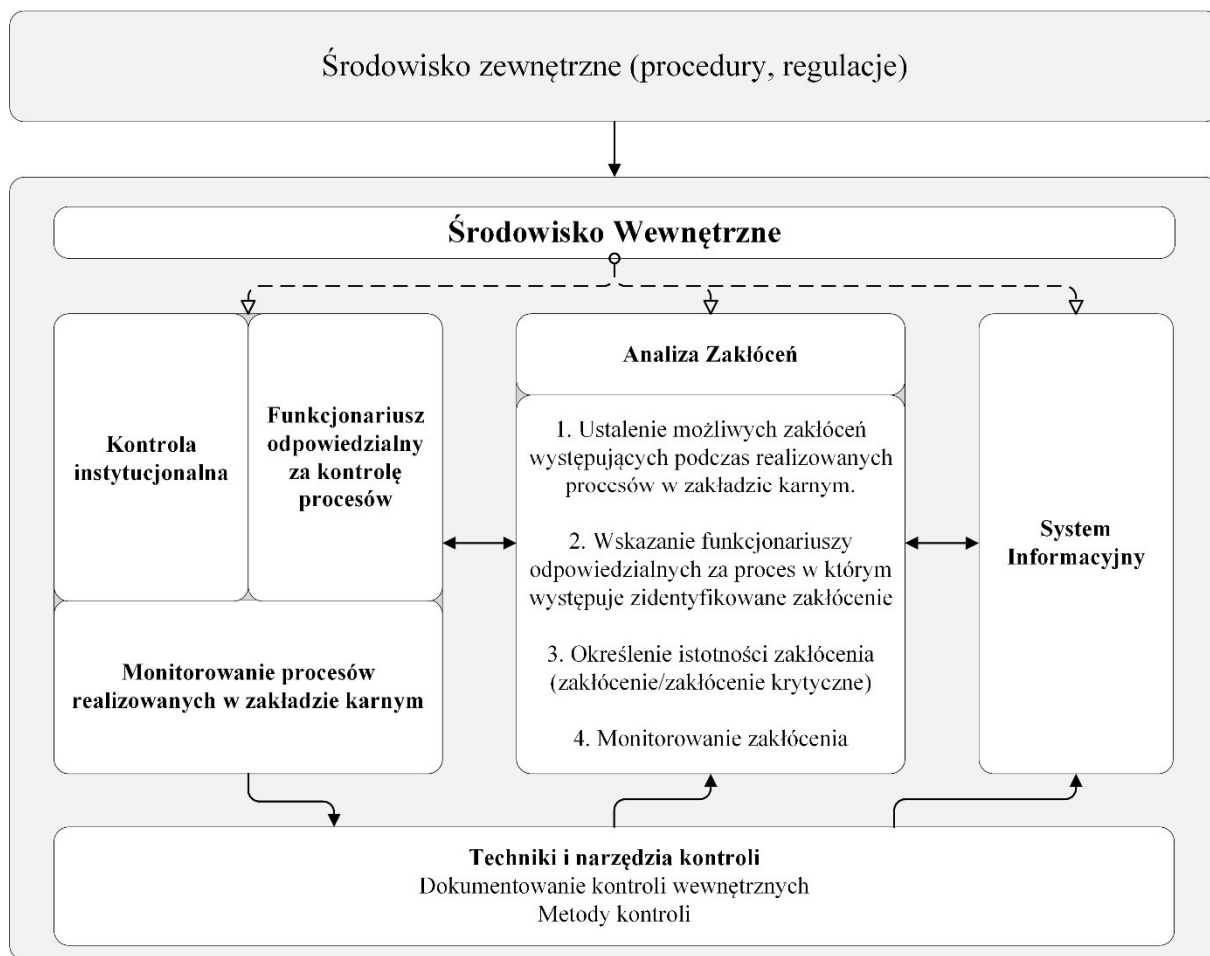
Tabela numer 40 przedstawia zakres i funkcje systemu kontroli i monitoringu.

**Tabela 40 Zakres i charakterystyka funkcji systemu kontroli i monitoringu**

<b>Funkcja</b>	<b>Charakterystyka funkcji</b>
Diagnostyczna	Ocena zakłóceń w zakładzie karnych i określenie stanu bieżącego ( $W_{oz}$ )
Optymalizacyjna	Weryfikacja procesów w zakładzie karnym i podejmowanie działań mających na celu poprawę ich realizacji.
Korygująca	Eliminowanie występowania zakłóceń krytycznych.
Informacyjna	Zbiór informacji o miejscach występowania zakłóceń w procesach.
Profilaktyczna	Wprowadzanie czynności zapobiegawczych występowania zakłóceń.
Instruktarzowa	Wykorzystywanie wniosków z przeprowadzanych kontroli do szkoleń funkcjonariuszy.

Źródło: Opracowanie własne

Strukturę systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego przedstawia rysunek numer 67.



**Rysunek 67 Struktura systemu kontroli i monitoringu procesów**

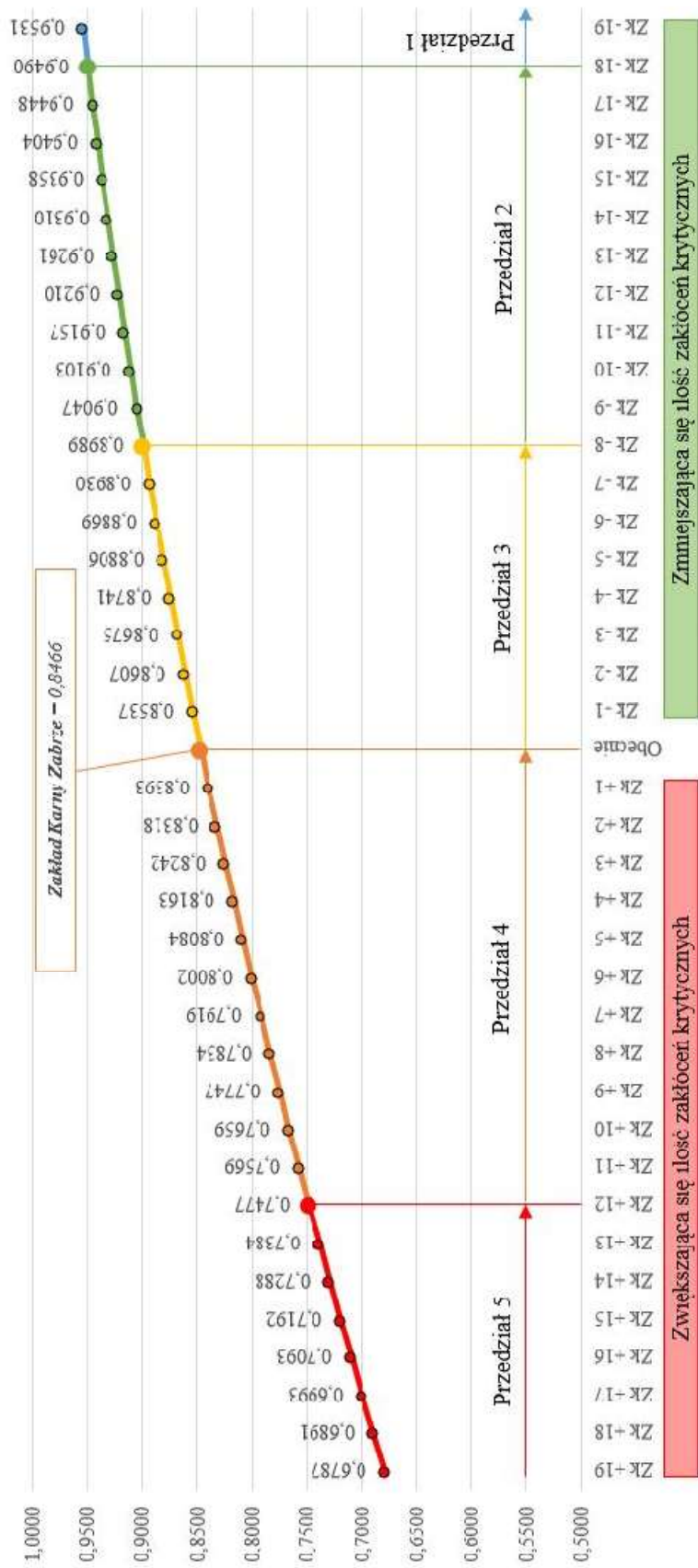
Źródło: Opracowanie własne

W zakładach karnych należałoby oddelegować przeszkolonych funkcjonariuszy do obsługi systemu kontroli i monitoringu. Byliby oni odpowiedzialni za:

- wprowadzanie danych bazowych do systemu,
- wprowadzanie zmiennych wynikających z pogorszenia lub poprawy sytuacji w zakładzie karnym,
- przeprowadzanie niezapowiedzianych kontroli procesów – wiązałyby się to z dokładną kontrolą realizacji procesów, obejmującą sprawdzenie prawidłowości wykonywania procedur oraz oddelegowanych do realizacji funkcjonariuszy,
- monitorowanie procesów realizowanych w zakładzie karnym,
- sporządzanie kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika  $W_{oz}$  w zakładzie karnym.

Rysunek numer 68 przedstawia przykład zastosowania systemu kontroli i monitoringu, prezentujący kształtowanie poziomu zakłóceń w przypadku zmniejszającej lub zwiększającej się ilości zakłóceń krytycznych dla zakładu karnego w Zabrze.





**Rysunek 68** Przykład systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych  
 Źródło: Opracowanie własne

Tabela numer 41 przedstawia odpowiedzialność i uprawnienia funkcjonariuszy oraz pracowników zakładu karnego, wewnątrz systemu kontroli i monitoringu.

**Tabela 41 Odpowiedzialność i uprawnienia w systemie kontroli i monitoringu**

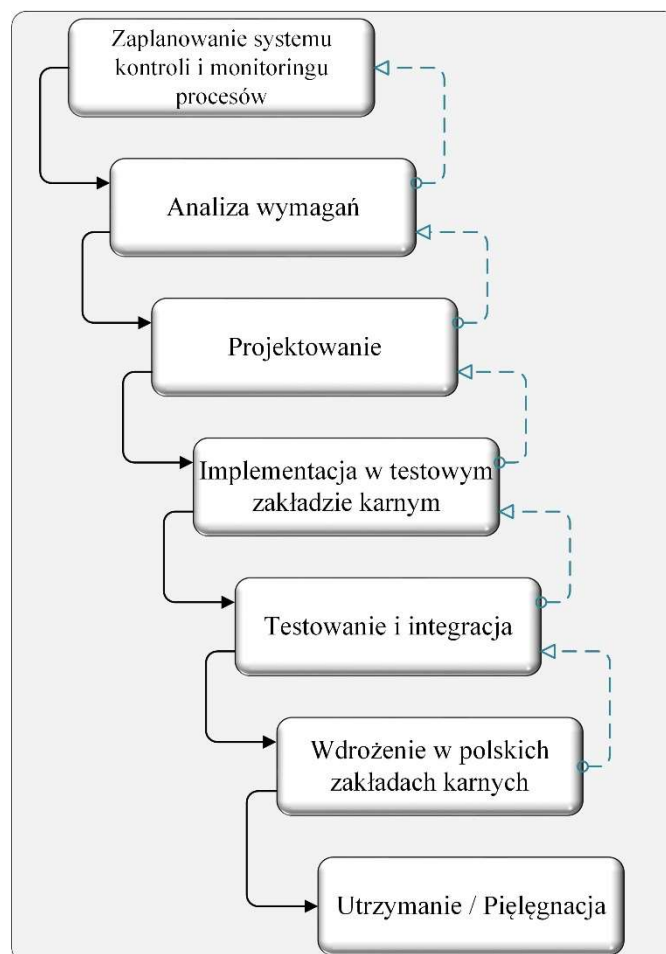
<b>Stanowisko</b>	<b>Uprawniony do:</b>	<b>Odpowiedzialny za:</b>
<b>Dyrektor zakładu karnego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika <math>W_{oz}</math>,</li> <li>• analizy dotychczasowych zmian organizacyjnych w zakładzie karnym,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zatwierdzanie kwartalnych raportów i przesyłanie ich do Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej, <ul style="list-style-type: none"> <li>• wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych procesów,</li> </ul> </li> </ul>
<b>Funkcjonariusz Analityk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzania danych do systemu,</li> <li>• gromadzenia wyników kontroli procesów,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sporządzanie kwartalnych raportów,</li> <li>• wprowadzanie zmiennych wynikających z pogorszenia lub poprawy sytuacji w zakładzie karnym,</li> <li>• przedstawianie kształtowania się wskaźnika <math>W_{oz}</math> dyrekcji zakładu karnego na przestrzeni określonego czasu,</li> <li>• sporządzanie symulacji jak może kształtować się wskaźnik <math>W_{oz}</math> dla zakładu karnego,</li> </ul>
<b>Funkcjonariusz Kontroler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzania danych do systemu,</li> <li>• przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika <math>W_{oz}</math>,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzanie niezapowiedzianych kontroli procesów,</li> <li>• wprowadzanie danych z przeprowadzonych kontroli do systemu,</li> <li>• monitorowanie procesów realizowanych w zakładzie karnym,</li> </ul>
<b>Kierownicy poszczególnych działów zakładu karnego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika <math>W_{oz}</math>,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sporządzanie zaleceń dotyczących realizacji procesów,</li> <li>• analizę wprowadzonych zmian w procesach, które mogą mieć wpływ na ich realizację,</li> <li>• informowanie dyrekcji zakładu karnego o wyeliminowaniu lub nie, zakłócenia z procesu.</li> </ul>
<b>Pracownik Ministerstwa Sprawiedliwości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika <math>W_{oz}</math>.</li> <li>• przeglądu zaleceń dotyczących realizacji procesów w danym zakładzie karnym.</li> </ul>	

Źródło: Opracowanie własne

Tabela odpowiedzialności i uprawnień w systemie kontroli i monitoringu przedstawia, że do prawidłowego funkcjonowania systemu należy w zakładzie karnym przeszkolić lub zatrudnić nowych funkcjonariuszy lub pracowników cywilnych. Funkcjonariusz analityk odpowiadałby w zakładzie karnym za sporządzanie kwartalnych raportów, wprowadzanie zmiennych do systemu, przedstawianie kształtowania się wskaźnika  $W_{oz}$  oraz sporządzanie symulacji jak może on kształtować się w przyszłości. Funkcjonariusz kontroler odpowiadałby za przeprowadzanie niezapowiedzianych kontroli procesów, wprowadzanie uzyskanych danych z kontroli do systemu oraz za monitorowanie realizowanych procesów w zakładzie karnym.

Zdaniem autora działanie systemu zagwarantuje bieżące monitorowanie realizowanych procesów oraz podejmowanie skutecznych decyzji w celu zredukowania zakłóceń krytycznych. Dodatkowo elektroniczne raporty kwartalne oraz wyniki z przeprowadzonych kontroli procesów przyczynią się do wzrostu bezpieczeństwa podczas funkcjonowania zakładu karnego.

Rysunek numer 69 przedstawia model kaskadowy tworzenia systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.



**Rysunek 69 Model kaskadowy tworzenia systemu kontroli i monitoringu**  
 Źródło: Opracowanie własne

Model kaskadowy polega na wykonywaniu czynności jako odrębnych faz projektowych, kolejno po sobie. Jeżeli któraś z faz projektowych jest niesatysfakcjonująca, należy cofnąć się do poprzednich faz w celu iteracji, aż do momentu otrzymania satysfakcjonującego produktu na końcu etapu budowy systemu.<sup>229</sup>

*Podsumowując - dla konstrukcji wskaźnika oceny zakłóceń w zakładach karnych przeprowadzono badania z wykorzystaniem metody względnej ważności obiektów. Badania zostały poprzedzone określeniem kompetencji każdego z ekspertów, wyłonionego wśród pracowników zakładu karnego w Zabrze. Zaprezentowane wyniki badań, wskaźnik oraz koncepcja oceny zakłóceń w zakładach karnych, wraz z przedziałami interpretacji jego wyników posłużyły do opracowania założeń budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.*

*Podczas budowy systemu kontroli i monitoringu należy skutecznie powiązać pracowników sprawujących kontrole, przedmiot kontroli oraz wszystkie działania kontrolne. Dodatkowo należy uwzględnić środowisko, w którym działania systemu będą przeprowadzane.*

*Konstruując system kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych należy również pamiętać, aby nie doprowadzić do negatywnego przeformalizowania i nadmiernych kontroli, ponieważ może to prowadzić do zakłócenia równowagi funkcjonowania całego zakładu karnego. Należy dodatkowo zadbać o nienakładanie się jednocześnie kompetencji wykonawczych procesów z kontrolnymi.*

---

<sup>229</sup> Royce W.W. (1970). *Managing the development of large software systems: concepts and techniques*, IEEE CS Press, s. 328-339.

## Podsumowanie

Niniejsza dysertacja miała na celu opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce, poprzez zastosowanie narzędzi modelowania procesów oraz budowę założeń do systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach. W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego zaprezentowanego w rozprawie, zrealizowano cel główny a także cele teorio-poznawcze oraz użyteczne.

Opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce zastosowaniem narzędzi modelowania procesów jest niezwykle złożone oraz skomplikowane. Wynika to przede wszystkim z trudności zmapowania procesów, które uwarunkowane są obowiązującymi ustawami oraz procedurami wykonywania. Brak możliwości konsultacji z funkcjonariuszami, wstępu na teren jednostki oraz obserwacji uniemożliwiły zmapowanie procesów i wskazanie rodzaju zakłócenia oraz możliwego miejsca występowania. Dodatkowym utrudnieniem podczas realizacji tematu dysertacji, zdaniem autora, był brak literatury z zakresu analizy procesów występujących w zakładach karnych oraz niezdefiniowany zakres zastosowania narzędzi modelowania procesów w służbie więziennej.

Cel główny pracy stanowiło *opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce, poprzez zastosowanie narzędzi modelowania procesów oraz budowę założeń do systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach*. Realizacja pierwszej części celu głównego widoczna jest w podrozdziale 5.3, który przedstawia zaproponowany przez autora *wskaźnik oceny zakłóceń* oraz *koncepcję oceny zakłóceń* w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego. Wskaźnik, jak i koncepcja jest uniwersalnym narzędziem możliwym do zastosowywania w każdym zakładzie karnym w Polsce, ze względu na jednakowo obowiązujące ustawy i procedury wykonywania procesów. Druga część celu głównego została przedstawiona w podrozdziale 5.4, gdzie autor przedstawił założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego. System obejmowałby procedury wykonywania procesów oraz mechanizmy kontroli zakładów karnych. Celem kontroli zakładów byłoby wspomaganie kierownictwa oraz funkcjonariuszy w prawidłowym, rozmyślnym, skutecznym i efektywnym wykonywaniu obowiązków proceduralnych podczas realizacji procesów w zakładach karnych. Podrozdział zawiera zakres i charakterystykę funkcji systemu, jego strukturę, odpowiedzialność oraz uprawnienia wewnątrz systemu oraz model kaskadowy jego tworzenia.

Realizacja celu głównego odbyła się również poprzez osiągnięcie celów szczegółowych. Wśród przedstawionych w pracy celów szczegółowych znalazły się cele teorio-poznawcze oraz użyteczne. Cele teorio-poznawcze, które zostały zrealizowane to:

- *Krytyczna ocena dorobku naukowego w zakresie podejścia procesowego oraz modelowania procesów* – cel ten został zrealizowany w rozdziale 1. W rozdziale autor przedstawił istotę podejścia procesowego w organizacjach. Zostały przedstawione istniejące klasyfikacje procesów oraz planowanie, zarządzanie, koordynacja, doskonalenie i modelowanie. Dodatkowo autor przedstawił istniejące definicje oraz klasyfikacje zakłóceń w procesach. Dzięki analizie autor zdecydował się na zaproponowanie w rozdziale 3, autorskiego podziału procesów na czynności logistyczne, zarządcze i administracyjne. Na tym etapie zostały również scharakteryzowane i przedstawione istniejące notacje modelowania w celu wyboru najlepszej do przedstawienia zachodzących procesów w wybranym zakładzie karnym. Do zmapowania zidentyfikowanych procesów autor zdecydował się na wykorzystanie notacji BPMN 2.0.
- *Charakterystyka stanu polskiego systemu penitencjarnego* – cel ten został zrealizowany w rozdziale 2. Podsumowując rozważania zawarte w podrozdziale 2.1, autor stwierdza że polski system penitencjarny dzieli się na trzy zasadnicze etapy. Pierwszy ukazuje system jako nowoczesny i bardzo rewolucyjny na tle innych krajów europejskich, drugi etap związany jest z wykorzystywaniem systemu jako aparatu terroru, a trzeci etap stawia sobie za cel wykonywanie w jak najlepszy sposób procesu resocjalizacji wraz z działalnością wychowawczą. W podrozdziale 2.2 został przedstawiony podział jednostek penitencjarnych w Polsce, a w podrozdziale 2.3 autor przedstawił miejsce zakładów karnych w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości. Dodatkowo w podrozdziale 2.4 zostały utworzone kategorie prezentacji pozyskanych danych: stan jednostek penitencjarnych; osadzeni w Polsce, realizowane orzeczenia w 2020r; ruch osadzonych; zatrudnienie osadzonych; ucieczki z jednostek penitencjarnych. Dzięki przedstawionym danym z 2019r oraz 2020r uwidocznił wpływ rozwoju pandemii SARS-CoV-2 na polski system penitencjarny. W znaczący sposób spadła liczba zrealizowanych transportów osadzonych (24 123) oraz powszechność zatrudnienia skazanych i ukaranych (6,3%). Największa poprawa została zidentyfikowana wśród ucieczek dokonanych w latach 2019-2020. W 2020r odnotowano 42 ucieczki z jednostek penitencjarnych, miejsc zatrudnienia lub spod konwoju służby więziennej. Względem 2019r, jest to spadek o 127 ucieczek skazanych.
- *Zdefiniowanie i klasyfikacja realizowanych procesów wewnątrz zakładów karnych* – cel ten został zrealizowany dwuetapowo w rozdziale 3. W pierwszym etapie, w podrozdziale 3.1 autor dokonał dekompozycji procesów realizowanych w zakładach karnych na procesy główne i wspomagające. Dodatkowo przedstawił klasyfikację wszystkich procesów w zakładach karnych oraz zaproponował definicje procesów zarządczych, administracyjnych oraz logistycznych realizowanych w zakładach karnych. W drugim etapie, w podrozdziale 3.2, autor podzielił zachodzące w zakładach karnych procesy złożone na czynności logistyczne, administracyjne oraz zarządcze, które są powiązane ze sobą relacjami przestrzennymi oraz

czasowymi. W podrozdziale autor dokonał również identyfikacji czynności logistycznych w realizowanych procesach oraz zaproponował ogólny model architektury procesów realizowanych w zakładach karnych.

W pracy zostały również zrealizowane następujące cele użytkowe:

- *Zastosowanie narzędzi modelowania do identyfikacji czynności logistycznych, zarządczych, administracyjnych w ramach realizowanych procesów* – cel ten został zrealizowany w podrozdziale 4.3 oraz 5.2. Na podstawie udzielonych odpowiedzi przez kierownictwo zakładu karnego w Zabrze, otrzymanych dokumentów, konsultacji z funkcjonariuszami oraz obserwacji nieuczestniczącej, w podrozdziale 4.3 zostały sporządzone mapy realizowanych procesów wykonane za pomocą notacji BPMN 2.0. Mapy posłużyły w podrozdziale 5.2 do podziału realizowanych procesów na czynności logistyczne, zarządcze i administracyjne, a w kolejnych etapach badań do zidentyfikowania miejsc występowania zakłóceń. Autor w pracy zmapował następujące procesy: proces wejścia interesanta na teren zakładu karnego w Zabrze; proces zaopatrzenia zakładu karnego w Zabrze; proces formalnego przygotowania transportu skazanego; proces przygotowania zaakceptowanego transportu w zakładzie karnym w Zabrze; proces postępowania w przypadku wystąpienia awarii pojazdu podczas realizacji transportu skazanego; proces opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez funkcjonariusza lub pracownika cywilnego; proces opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez zwalnianego skazanego; proces przygotowywania i dostarczania posiłków w zakładzie karnym w Zabrze; proces wejścia i przejmowania stanowiska przez funkcjonariusza lub pracownika cywilnego w zakładzie karnym w Zabrze; proces przyjęcia nowego skazanego do zakładu karnego w Zabrze z transportu przybywającego; proces odwiedzin skazanego w zakładzie karnym w Zabrze.
- *Opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w realizowanych procesach* – cel ten został zrealizowany w podrozdziale 5.3. W pierwszej kolejności autor zaproponował, w celu poddania ocenie poziomu zakłóceń w zakładach karnych, wskaźnik oceny zakłóceń ( $W_{oz}$ ) oraz pięciostopniową skalę interpretacji jego wyników, wskazujących poziom zakłóceń (Przedział 1 - najwyższy, Przedział 5 – najniższy). Utworzony wskaźnik pozwolił na zebranie w całość wszystkich obliczeń zrealizowanych przez autora w podrozdziale 5.2: średnią wartość oceny zakłóceń  $M_j$ ; częstość przyznawania największej możliwej oceny  $K_{maxj}$ ; sumę rang zakłóceń w poszczególnych czynnościach; wagi zakłóceń w poszczególnych czynnościach. Wskaźnik umożliwił autorowi zaproponowanie koncepcji oceny zakłóceń w zakładach karnych. Koncepcja jest ogólnym planem działania, mającym na celu określenie oceny zakłóceń w dowolnym badanym zakładzie karnym. Wskaźnik, jak i cała koncepcja, jest uniwersalnym narzędziem, które ze względu na jednakowo obowiązujące ustawy

i procedury wykonywania, są możliwe do zastosowania w każdym zakładzie karnym w Polsce.

- *Opracowanie założeń do budowy systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych w warunkach zakłóceń* – cel ten został zrealizowany w podrozdziale 5.4. W podrozdziale autor przedstawił kluczowe założenia do opracowania systemu, w których skład wchodzi: zakres i charakterystyka funkcji systemu; struktura systemu; przykład zastosowania; odpowiedzialność i uprawnienia funkcjonariuszy, pracowników cywilnych wewnątrz systemu; model kaskadowy tworzenia systemu. Zastosowanie systemu kontroli i monitoringu, zdaniem autora powinno być obligatoryjne dla każdego zakładu karnego w Polsce. Umożliwiłoby to minimalizowanie występujących zakłóceń krytycznych oraz dałoby możliwość przeprowadzania kontroli systemowych przez Ministerstwo Sprawiedliwości, w celu wychwytywania najgorzej funkcjonujących jednostek. System mógłby służyć dodatkowo do porównywania zakładów karnych w Polsce, w celu wykorzystywania dobrych praktyk z najlepiej funkcjonujących jednostek w jednostkach charakteryzujących się najniższym wskaźnikiem Woz.

W pracy zostało postawionych sześć pytań badawczych, na które udzielono odpowiedzi w powyższej dysertacji. Odpowiedź na pytanie P1 (*W jaki sposób definiować i klasyfikować procesy realizowane w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego?*) została uzyskana poprzez zrealizowaną w rozdziale 3 identyfikację procesów logistycznych. Na tym etapie badań, w podrozdziale 3.1, autor dokonał dekompozycji procesów realizowanych w zakładach karnych oraz zaproponował ich klasyfikację na procesy główne i wspomagające. W ramach procesów głównych wyróżnił procesy zarządcze, dotyczące czynności ustawowych oraz dotyczące działalności wewnętrznej jednostki. W ramach procesów wspomagających zostały wyróżnione procesy administracyjne oraz logistyczne. Zidentyfikowane procesy różnią się od klasycznego podejścia biznesowego wykorzystywanego w przedsiębiorstwach, ze względu na specyfikę funkcjonowania organizacji. Specyfika działań funkcjonariuszy zakładów karnych, polegająca na realizacji wielu ściśle określonych i powtarzalnych czynności sprzyja ułożeniu ich w procesy. Dotyczy to również działań prowadzonych w sposób określony w przepisach i procedurach. Aby jakość realizowanych procesów była na odpowiednim poziomie, należy wszystkie wewnętrzne czynności procesowe ułożyć według logicznego wzorca merytorycznego, opartego na przepisach i procedurach postępowania. Dodatkowo w podrozdziale autor przedstawił definicje procesów zarządczych, administracyjnych oraz logistycznych realizowanych w zakładach karnych.

Odpowiedzi na pytanie badawcze P2 (*Jakie są różnice między klasycznym ujęciem identyfikowania i definiowania procesów realizowanych w typowych organizacjach a procesami realizowanymi w zakładach karnych?*) udzielono poprzez zrealizowaną w podrozdziale



3.1, dekompozycję procesów w zakładach karnych. Autor w podrozdziale dokonał modyfikacji klasycznego modelu łańcucha wartości Portera, który przedstawia działalność organizacji jako usystematyzowany ciąg działań zmierzający do dostarczenia użytkownikowi finalnego produktu w postaci prawidłowej realizacji kary pozbawienia wolności w zakładach karnych. Autor wyodrębnił w działalności zakładów karnych procesy główne i wspomagające oraz wynikającą z ich zintegrowania prawidłową realizację kary pozbawienia wolności. Dekompozycja i kompleksowe informacje o przebiegu realizowanych procesów uwypukliły oddziaływanie czynności logistycznych na zachodzące czynności zarządcze i administracyjne. Są one realizowane podczas poszczególnych działań i spełniają rolę wspierającą wobec wszystkich zachodzących procesów.

Odpowiedź na pytanie badawcze P3 (*Jakie czynności składają się na procesy realizowane w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego?*) została uzyskana poprzez zrealizowaną w podrozdziale 3.2, identyfikację czynności w realizowanych procesach. Na tym etapie badań autor zaproponował podział zachodzących w zakładach karnych procesów złożonych na czynności logistyczne, administracyjne oraz zarządcze, które powiązane są ze sobą relacjami przestrzennymi oraz czasowymi. Dodatkowo w podrozdziale zaproponował model architektury procesów złożonych, uwzględniający występujące w nich rodzaje czynności. Wszystkie realizowane czynności w zakładach karnych muszą być zgodne z przepisami i instrukcjami postępowania, a ich nieprzestrzeganie prowadzi do unieważnienia lub przerwania całego procesu. Niektóre z zachodzących procesów mają również charakter czysto administracyjny i realizowane są przez pracowników cywilnych.

Odpowiedź na pytanie badawcze P4 (*Które czynności zidentyfikowane w ramach procesów realizowanych w zakładach karnych generują największą liczbę zakłóceń wpływających na realizację kary pozbawienia wolności?*) została uzyskana poprzez zrealizowane badania empiryczne w podrozdziale 5.2. Spośród badanych 11 procesów złożonych w podrozdziale 4.3, autor w podrozdziale 5.2, zidentyfikował łącznie 223 czynności w podziale na 156 czynności logistycznych, 44 administracyjne i 23 zarządcze. Razem z ekspertami, autor we wszystkich czynnościach zidentyfikował 108 zakłóceń wpływających negatywnie na realizację kary pozbawienia wolności. Najwięcej możliwych zakłóceń zostało zidentyfikowanych w czynnościach logistycznych (42,59%). Autor również w trakcie realizacji badań zauważył, że większość zgrupowanych powtarzających się zakłóceń (61,11%) ma charakter czysto logistyczny.

Odpowiedź na pytanie badawcze P5 (*W jaki sposób oceniać zakłócenia procesów realizowanych w zakładach karnych, biorąc pod uwagę ich wpływ na poziom realizacji kary pozbawienia wolności?*) została uzyskana poprzez zrealizowane badania empiryczne w podrozdziale 5.2. W celu oceny zakłóceń zidentyfikowanych w czynnościach procesów złożonych, autor poprosił powołaną grupę ekspertów o określenie ich poziomu wpływu na realizację kary pozbawienia wolności w skali od 1 do 5 punktów, gdzie: 1 – znikomy wpływ; 2 – mały wpływ; 3 – średni wpływ; 4 – duży wpływ;

5 - bardzo duży wpływ. Dokonana ocena w dalszym postępowaniu badawczym przyczyniła się do obliczenia: średniej wartości oceny zakłóceń  $M_j$ ; częstotliwości przyznawania największej możliwej oceny  $K_{maxj}$ ; sumy rang zakłóceń w poszczególnych czynnościach; wag zakłóceń w poszczególnych czynnościach. Dzięki zrealizowanym obliczeniom przez autora, możliwe było zidentyfikowanie zakłóceń krytycznych spośród wszystkich zakłóceń, które mają szczególny wpływ na realizację procesów, ponieważ mogą spowodować ich natychmiastowe przerwanie lub unieważnienie.

Odpowiedź na pytanie badawcze P6 (*Jakie założenia kształtują system kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego?*) uzyskano w podrozdziale 5.4. Autor w podrozdziale przedstawił kluczowe założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego. Do założeń zalicza strukturę systemu, zakres i charakterystykę funkcji, odpowiedzialność i uprawnienia wewnątrz systemu funkcjonariuszy i pracowników cywilnych oraz model kaskadowy tworzenia systemu. Zdaniem autora, działanie systemu zagwarantowałoby bieżące monitorowanie realizowanych procesów oraz podejmowanie skutecznych decyzji w celu zredukowania zakłóceń krytycznych. Dodatkowo elektroniczne raporty kwartalne oraz wyniki z przeprowadzonych kontroli procesów przyczyniłyby się do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania zakładu karnego. Podczas budowy systemu kontroli i monitoringu należy, zdaniem autora, skutecznie powiązać pracowników sprawujących kontrolę, przedmiot kontroli oraz wszystkie działania kontrolne. Dodatkowo należy uwzględnić środowisko, w którym działania systemu będą realizowane.

Przyjęta w pracy teza:

- *Opracowana koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych uwzględniająca:*
  - *wykorzystanie narzędzia modelowania procesów,*
  - *zdefiniowanie i klasyfikację procesów,*
  - *czynności składające się na procesy,**pozwała na zidentyfikowanie zakłóceń krytycznych, które mają istotny wpływ na poziom realizacji kary pozbawienia wolności oraz jest podstawą do budowy założeń systemu kontroli i monitoringu tych procesów, została zweryfikowana pozytywnie, ponieważ zabrakło podstaw do jej odrzucenia.*

Wskazane w powyższej dysertacji rozwiązanie stanowi koncepcję oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego oraz założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach. Podjęty temat oraz zrealizowane badania, zdaniem autora, wskazują wiele kierunków ich rozbudowy i doskonalenia. W przyszłości warto rozszerzyć przeprowadzone badania o wykorzystanie zaproponowanej *koncepcji oceny zakłóceń we*

*wszystkich zakładach karnych* w Polsce, do formułowania wniosków na temat obecnego stanu zakłóceń w polskim systemie penitencjarnym. Dodatkowo badania mogą zostać poszerzone o analizę wdrożenia wprowadzonego systemu kontroli i monitoringu procesów w testowym zakładzie karnym w Polsce, w celu obserwacji kształtowania się wskaźnika  $W_{oz}$ .

Reasumując, zdaniem autora, powyższa dysertacja pozwoliła na zrealizowanie założonych celów, potwierdzenie tezy, co wypełniła lukę badawczą zidentyfikowaną w naukach o zarządzaniu i jakości w tym obszarze. Dodatkowo, autor dostrzega dalsze możliwości związane z realizacją przyszłych badań, które będą mogły bazować na rezultatach uzyskanych w dysertacji.

## Bibliografia

1. Adamczyk M. (2015). *System penitencjarny w Polsce. Współczesne problemy oraz możliwości reformacyjne*, Horyzonty bezpieczeństwa Nr 1 2015.
2. Alvin C., Peterson B., Mukhopadhyay S. (2021). *Static generation of UML sequence diagrams*, International Journal on Software Tools for Technology Transfer, 23 (6).
3. Al-Fedaghi S. (2021). *UML Modeling to TM Modeling and Back*, International Journal of Computer Science and Network Security, vol. 21 no.1.
4. Altkorn J. (1994). *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Ambrozik W. (2016). *Pedagogika resocjalizacyjna. W stronie uspołecznienia systemu oddziaływań*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
6. Amjad A., Azam F., Anwar M.W., Butt W.H., Rashid M. (2018). *Event-driven Process Chain (EPC) for Modeling and Verification of Business Requirements – A Systematic Literature Review*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Access PP(99).
7. Amjad A., Azam F., Anwar M.W., Haider W., Rashid M., Naeem A. (2018). *UMLPACE for Modeling and Verification of Complex Business Requirements in Event-driven Process Chain (EPC)*, IEEE Access vol. 6
8. Bădică A., Bădică C. (2011). *Formal verification of business processes as role activity diagrams*, 2011 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS).
9. Becker-Pestka D. (2004). *Etos służby w pracy personelu resocjalizacyjnego*, Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, Kwartalnik 4/2014.
10. Becker J., Kugeler M. (2001). *Business process reengineering. Eine empirische Analyse*, Controlling, Oktober 2001, Heft 10.
11. Bendkowski J. (2004). *Zarządzanie operacyjne – istota, zakres przedmiotowy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 21, Gliwice.
12. Bitkowska A. (2019). *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
13. Blaik P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
14. Booch G., Rumbaugh J., Jacobson I. (2005). *Unified Modeling Language Use Guide, The, 2<sup>nd</sup> Edition*, Addison-Wesley Professional, Boston.
15. Bowersox D.J., Daugherty P.J., Droge C.L., Rogers D.S., Wardlow D.L. (1989). *Leading-Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistisc Management, Chicago.
16. Brache A.P., Rummler G.A. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*, Wydawnictwo PWE, , Warszawa.
17. Brajer-Marczak R. (2009). *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, [w.] Nowosielski S.: *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
18. Brilman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
19. Buczyńska A. (2016). *Zakład karny jako jednostka penitencjarna*, WSPIA Rzeszowska Szkoła Wyższa, materiały pokonferencyjne.
20. Bule M.K., Jost G., Hericko M., Polančič G. (2015) *Business Process Model and Notation: The Current State of Affairs*, Computer Science and Information System, 12 (2).
21. Bulendy T., Musidłowski R. (2003). *System penitencjarny i postpenitencjarny w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

22. Bukowski L. (2016). *Zapewnienie ciągłości dostaw w zmiennym i niepewnym otoczeniu*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
23. Canciglier O.J., Okumura M.L.M., Miquel de Souza T., Young E.I.M. (2014). *Integration Definition Methods to Support Product Design for Assistive Technology*, Advanced Materials Research, vol. 945-949.
24. Czakon W. (2015). *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w.] Czakon W.: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
25. Chen C., Tian J. (2021). *The whole life cycle model of China's PPP water project: based on IDEF0 approach*, E3S Web of Conferences 236, 04026 (2021), ICERSD 2020.
26. Chinosi M., Trombetta A. (2012). *BPMN: An introduction to the standard*, Computer Standards & Interfaces, 34 (1).
27. Chmielowski K., Pająk M. (2017). *Organizacja więziennictwa polskiego (1918-1939)*, Czasopismo Prawno-Historyczne, Tom LXIX 2/2017.
28. Conger J.A., Kanungo R.N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, Academy of Management Review, vol. 13 no. 3.
29. Copacino W.C. (1993). *Logistics Strategy: A New View of Logistics*, Traffic Management, December.
30. Cox K., Phalp K., Aurum A., Bleistein S., Verner J.M. (2004). *Connecting role activity diagrams to the problem frames approach*, AWRE'04 9th Australian Workshop on Requirements Engineering.
31. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J. (2010). *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
32. Cyfert Sz. (2006). *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Poznań.
33. Cyfert Sz. (2007). *Ograniczenia metod doskonalenia procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach*, [w.] Potocki A.: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
34. Davenport T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School, Boston.
35. Davenport T.H. (1993). *Reed radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM*, Planning Review, May/Jun, vol. 21, no. 3.
36. Delfmann W., Reichlen M. (2003). *Controlling von Logistikprozessen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
37. Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009) *Metody badań jakościowych Tom 1*, Wydawnictwo PWN, Warszawa Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009) *Metody badań jakościowych Tom 1*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
38. Dudkiewicz W. (2001). *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce.
39. Dutkiewicz A. (Dostęp 20.05.2021 r.). *Zaborze- Zakład Karny przy ul. Janika w latach 40-tych i historia*, Historia Zabrze. [<https://historia-zabrze.pl/zaborze-zaklad-karny-przy-ul-janika-w-latach-40-stych-i-jego-historia/>]
40. Ficoń F. (2001). *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Impuls Plus Consulting, Gdynia.
41. Franksoft-Nachmias C. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
42. Gaitanides M. (2012). *Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Program des Managements von Geschäftsprozessen*, Verlag Franz Vahlen, München.

43. Gaschi-Uciecha A. (2015). *Zakłócenia w procesach logistycznych przedsiębiorstw produkcyjnych – badania literaturowe*, Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Politechnika Śląska, Gliwice.
44. Gehring H., Gadatsch A. (1999). *Ein Rahmenkonzept für die Modellierung von Geschäftsprozessen und Workflows*, Fachbereichsbericht Nr. 274, September, Herausgegeben vom Dekan des Fachbereichs, Fern Universität Hagen.
45. Glabbeek R., Goltz U., Schicke J.W. (2021). *On Causal Semantics of Petri Nets*, Informatik Bericht Nr. 2011-06.
46. Grabowska J. (2015). Grupowa ocena ekspertów do identyfikacji czynników kształtujących system informacji logistycznej. Założenia i opis metody, wybór czynników i dobór ekspertów, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Gliwice.
47. Grajewski P. (2007). *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
48. Grajewski P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
49. Grieser J., Sieber P. (2001). *Betriebliche Geschäftsprozesse: Grundlagen, Beispiele, Konzepte*, Haupt Verlag, Bern.
50. Gruchman G. (1998). *Rysować czy modelować*, Czasopismo ComputerWorld nr.43.
51. Grudziński W.M. (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
52. Guo Y., Chen C. (2019). *Information Handover Model of China PPP projects from construction to operation: Based on IDEF0 approach*, IOP Conference Series Earth and Environmental Science 242:062053.
53. Górny A. (Dostęp 20.05.2021 r.). *Zakład Karny Zabrze - Opis Jednostki*, Służba Więzienna. [<https://www.sw.gov.pl/strona/opis-zaklad-karny-zabrze>]
54. Górny J. (1981). *Penitencjarystyka. Główne problemy wykonania kary pozbawienia wolności w rozwoju historycznym*, Warszawa.
55. Halpin T., Morgan T. (2008). *Information Modeling and Relational Databases*, A volume in The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems, Burlington.
56. Hanrahan R.P. (1995). *The IDEF Process Modeling Methodology*, Software Technology Support Center.
57. Holt J. (2004). *UML for Systems Engineering: Watching the Wheels IET*, The Institution of Engineering and Technology, Stevenage.
58. Hołda Z. (2003). *Prawo Karne Wykonawcze*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków.
59. Horvath & Partner (2005). *Prozessmanagement umsetzen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
60. Hunt J. (2000). *The Unified Process for Practitioners: Object-oriented Design, UML and Java*, Springer, Berlin.
61. Jennings N.R. (1993). *Commitments and Conventions: The Foundation of Coordination in Multi-Agent System*, The Knowledge Engineering Review 8 (3).
62. Jensen K. (2013) *Coloured Petri Nets: Basic Concepts, Analysis Methods and Practical Use, Volume 1*, Springer Science & Business Media, Berlin.
63. Jochem R., Geers D. (2010). *Prozessgestaltung mit Business Process Reengineering*, [w.] Jochem R., Mertins K., Knothe T.: *Prozessmanagement. Strategien, Methoden, Umsetzung*, Wydawnictwo Symposion, Düsseldorf.
64. Kaczmarczyk S. (2003). *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
65. Kaden J.R. (2008). *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
66. Kalinowski T.B. (2010). *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

67. Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szoltysek J., Twaróg S. (2016). *Vademecum logistyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
68. Kaplan R.S., Cooper R. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
69. Kendall M.G., Babington-Smith B. (1939). The problem of m rankings, *The Annals of Mathematical Statistics*, 10 (3).
70. Kerzner H. (2005). *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
71. Kielbus A., Gawłowski G. (2015). *Zastosowanie BPMN do zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, *Logistyka – nauka*, nr.6/2015.
72. Kisielnicki J. (2008). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
73. Ko R.K., Lee S.G., Lee E.W. (2009). *Business Process Management (BPM) Standards: A Survey*, *Business Process Management Journal*, 15 (5).
74. Kołodziej J. (2016). *Geneza i funkcjonowanie systemu penitencjarnego w Polsce*, WSPIA Rzeszowska Szkoła Wyższa, materiały pokonferencyjne.
75. Koontz H., Weihrich H. (2009). *Essentials of Management, An International Perspective, Eight Edition*, Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi.
76. Konecka S. (2015). *Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 382.
77. Kotarbiński T. (1981). *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
78. Kowalczewski W., Nazarko J. (2006). *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
79. Kowalczyk J. (2009). *Zarządzanie organizacją turystyczną*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
80. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
81. Kramarz M., Kmieciak M. (2017). *Pomiar zakłóceń w wybranym węźle sieci dystrybucji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie*, Nr 26.
82. Kramarz W. (2011). *Identyfikacja zakłóceń w przepływach materiałowych*, *Logistyka*, nr 4/2011, Poznań.
83. Kramarz W. (2013). *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw. Odporność sieciowego łańcucha dostaw wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
84. Krawczyk S. (2000). *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
85. Krawczyk S. (2011). *Logistyka, Teoria i Praktyka Tom 1*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
86. Kuc B. (2002). *Audyt Wewnętrzny – teoria i praktyka*, Wydawnictwo PTM, Warszawa.
87. Kulińska E. (2010). *Narzędzia analizy ryzyka w procesach logistycznych*, *Logistyka*, nr 6/2010, Poznań.
88. Linowski K. (2003). *Zasady i etapy tworzenia indywidualnego programu oddziaływania na skazanych*, *Opieka. Wychowanie. Terapia*, 3/2003.
89. Liwowski B., Kozłowski R. (2006). *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
90. Lisiński M. (2004). *Metody planowania strategicznego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
91. Łuczak J. (2007). *Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy*, *Quality Progress*, Poznań.

92. Machel H. (2003). *Więzenie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk.
93. Machel H. (2004). *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
94. Maleszyk R. (2006). *Więzenie w Krasnymstawie i Zamościu w latach 1906-2006*, Praca zbiorowa, Areszt Śledczy Zamość, Krasnystaw.
95. Maleszyk R. (2009). *Więziennictwo polskie na tle dziejów państwa w latach 1918-1956*, Przegląd Więziennictwa Polskiego, nr 62-63, Warszawa.
96. Malone T., Crowston K. (1990). *What is coordination theory and how can it help design cooperative work system*, [w.] Bikson T., Halasz F.: *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, ACM PRESS, New York.
97. Mangione T.W. (1999). *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
98. Martyniak Z. (1976). *Elementy metodologii organizowania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
99. Mendling J., Neumann G., Nüttgens M. (2005). *Yet Another Event-Driven Process Chain*, BPM 2005: Business Process Management, Springer, Berlin.
100. Menzel C., Mayer R. (2006). *The IDEF family of languages*, [w.] Bernus P., Mertins K., Schmidt G.: *Handbook on Architectures of Information Systems*, Springer, Berlin.
101. Męczyńska A. (2007). Grupowa ocena ekspertów w procesach decyzyjnych zarządzania, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 40, Gliwice.
102. Migdał J. (2005). *Służba Więzienna – model a rzeczywistość. Próba Oceny*, Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych Z.1/2005.
103. Migdał J., Raglewski J. (2005). *Kara pozbawienia wolności, zarys dziejów polskiej doktryny, prawa i praktyki penitencjarnej*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk.
104. Migdał J. (2008). *Polski system penitencjarny w latach 1956-2008 w ujęciu doktrynalnym, normatywnym i funkcjonalnym. Kontynuacja czy zmiana?* Wydawnictwo Arche, Gdańsk.
105. Migdał J. (2011). *Polski system penitencjarny w latach 1918-1928*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk.
106. Miller J.G., Vollman T.E. (1985). *The Hidden Factory*, Harvard Business Review, Nr 5 1985.
107. Moś M. (Dostęp 08.02.2021 r.). *Informatyczne narzędzia modelowania procesów*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 5-11. [<http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/Marcin/BPMN.pdf>]
108. Münch J., Armbrust O., Kowalczyk M., Soto M. (2012). *Software Process Definition and Management*, Springer, Berlin, s. 168-172.
109. Nagl G.C. (1993). *Erfolgspotential Unternehmensprozess. Modellierung von Unternehmensprozessen mit Computer Aided System Engineering*, Zeitschrift Führung und Organisation, 1993 nr.3.
110. Niedbała B. (2008). *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekt*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków.
111. Nowak J.S. (2008). *Psychospołeczne uwarunkowania przestępczości nieletnich dziewcząt*, Wydawnictwo EUH, Elbląg.
112. Nowak S. (2007). *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
113. Nowosielski S. (red.), (2008). *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
114. Nowosielski S. (2009). *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr.52.



115. Nowosielski S. (2014). *Ciągle doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, 2014.
116. Object Management Groupe. (2011). *OMG Unified Modeling Language (OMG UML), Superstructure*, Object Management Groupe.
117. Odlanicka-Poczobutt M. (2016). *Modele procesów logistycznych w sądownictwie powszechnym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
118. O'Hare G., Jennings N.R. (1996). *Foundations of Distributed Artificial Intelligence*, John Wiley & Son, New York.
119. Ornowska A., Zduński I. (2014). *Resocjalizacja Penitencjarna. Zarys Problematyki*, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
120. Ossowski M. (2012). *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Finanse, R. 10, Nr 4, CZ. 3.
121. Pawlak K. (1995). *Więziennictwo Polskie w latach 1918-1939*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz.
122. Pawlak K. (1997). *Za kratami więzień i drutami obozów. Zarys dziejów więziennictwa w Polsce*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz.
123. Pawlak K. (2008). *Więziennictwo jako element aparatu państwowego*, [w:] *W dziewięćdziesięciolecie więziennictwa Polskiego. Księgo Jubileuszowa*, pod red. Jasińskiego Z., Kurka A., Widelaka D., Opole.
124. Petri C., Reisig W. (2008). *Petri Net*, Scholarpedia, vol. 3 issue 4.
125. Poklek R. (2013). *Służba Więzienna w systemie bezpieczeństwa państwa*, Securitologia nr.1 (17).
126. Porter M. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
127. Prasser W. (2009). *Individuelle Prozesse ohne IT-Fachwissen erstellen*, ITmanagement eJournal, Januar.
128. Radzik T. (2007). *Z dziejów więzienia w Lublinie*, Praca zbiorowa, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Lublin.
129. Remus U. (2002). *Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung*, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Regensburg, Regensburg.
130. Riehle D.M., Jannaber S., Karhof A., Thomas O., Delfmann P. (2016). *On the de-facto Standard of Event-driven Process Chains: How EPC is defined in Literature*, Conference: Modellierung 2016, Bonn.
131. Rosemann M. (2000). *Vorbereitung der Prozessmodellierung*, [w:] J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann: *Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, Springer, Berlin.
132. Royce W.W. (1970). *Managing the development of large software systems: concepts and techniques*, IEEE CS Press.
133. Sanders D., Ross B., Coleman J. (1999). *The process map*, Quality Engineering, vol. 11 no. 4, New York.
134. Scheer A.W. (2002). *ARIS — Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*, Springer, Berlin.
135. Schmelzer H.J., Sesselmann W. (2003) *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien.
136. Schmelzer S.J., Sesselmann W. (2020). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, 9 Vollständig überarbeitete auflage, Carl Hanser Verlag, München.

137. Schult S., Janiesch C., Venugopal S., Weber I., & Hoenisch P. (2015). *Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud*, Future Generation Computer Systems, nr.46.
138. Shukla N., Keast J., Ceglarek D. (2015). *Role activity diagram-based discrete event simulation model for healthcare service delivery processes*, International Journal of Systems Science Operations & Logistics 4(1).
139. Shukla N., Keast J., Ceglarek D. (2014). *Improved Workflow Modelling using Role Activity Diagram-based modelling with Applications to a Radiology Service Case Study*, Computer Methods and Programs in Biomedicine Volume 116, Issue 3.
140. Siegel J. (2007). *BPDM: Die OMG – Spezifikationen zur Geschäftsprozess-Modellierung*, OBJEKTSpektrum, Ausgabe 06/2007.
141. Skrzypek E. (2000). *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
142. Słowiński B. (2008). *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
143. Snyder L. V., Atan Z., Peng P., Rong Y., Schmitt A., Sinsoysal B. (2016). *OR/MS models for supply chain disruptions: A review*, IIE Transactions, 48(2).
144. Sorychta-Wojczyk B. (2010). *Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu w zagospodarowaniu majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Kwartalnik Naukowy Nr1 (9), Gliwice.
145. Stando-Kawecka B. (2000). *Prawne podstawy resocjalizacji*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków.
146. Stöger R. (2005). *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
147. Szarafińska M., Becker J. (2010). *Analiza porównawcza narzędzi informatycznych wspomagających modelowanie procesów biznesowych*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały, nr.28.
148. Szczepańska K. (2008). *Praktyka podejścia procesowego*, Problemy Jakości, 8/2008.
149. Szczęsny W.W. (2003). *Zarys resocjalizacji z elementami patologii społecznej i profilaktyki*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
150. Sztumski J. (1995). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
151. Szwagrzyk K. (1999). *Jaworzno: historia więzienia dla młodocianych więźniów politycznych 1951-1955*, Wydawnictwo Klio, Wrocław.
152. Szymanowski T. (1996). *Przemiany systemu penitencjarnego w Polsce*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
153. Szymonik A. (2011). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część II*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
154. Szymonik A., Bielecki M. (2015). *Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
155. Śliwowski J. (1978). *Prawo i polityka penitencjarna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
156. Torky M., Hassanein A.E. (2018). *Orbital Petri Nets: a Novel Petri Net Approach*, Big Data Analytics: A Social Network Approach Text Book 1st Edition.
157. Valdis V. (2004). *Business Process Measures*, Scientific Papers University of Latvia, vol. 673.
158. Van der Aalst W. (1996). *Petri net based scheduling*, Operations-Research-Spektrum 1;18(4).
159. Veryard R. (1994). *Information Coordination: The Management of Information Models, System and Organization*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

160. White S.A. (2004). *Introduction to BPMN*, BPTrends, July 2004.
161. Wieteska G. (2012). *Rola koncepcji zarządzania ryzykiem i zarządzania ciągłością działania w kształtowaniu adaptacyjnych łańcuchów dostaw*, Logistyka, nr 2/2012.
162. Wierzbicki P. (1988). *Rozwój Penitencjarystyki w PRL*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
163. Witt J., Witt T. (2010). *Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*, Winmuehle Verlag, Hamburg.
164. Wodarski K. (2009). *Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
165. Zaczyk M. (2019). *Bezpieczeństwo i odporność w łańcuchach dostaw. Kontekst niezawodności*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
166. Ziemiński S. (1973). *Klasyfikacja skazanych*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
167. Dz. U. 1919, Nr 15, poz. 202 - Dekret w sprawie tymczasowych przepisów więziennych.
168. Dz. U. 1919, Nr 14, poz. 173 - Dekret w przedmiocie organizacji okręgowych dyrekcji więziennych.
169. Dz. U. 1928, Nr 29, poz. 272 - Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 7 marca 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa.
170. Dz. U. 1931, Nr 71, poz. 577 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 1931 r. w sprawie regulaminu więziennego.
171. Dz. U. 1939, Nr 68, poz. 457 - Ustawa z dnia 26 lipca 1939 r. o organizacji więziennictwa.
172. Dz. U. 1951, Nr 58, poz. 399 - Ustawa z dnia 31 października 1951 r. o warunkowym przedterminowym zwolnieniu osób odbywających karę pozbawienia wolności.
173. Dz. U. 1956, Nr 41, poz. 188 - Ustawa z dnia 11 września 1956 r. o przejściu więziennictwa do zakresu działania Ministra Sprawiedliwości.
174. Dz. U. 1989, Nr 31, poz. 166 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 2 maja 1989 r. w sprawie regulaminu wykonywania kary pozbawienia wolności.
175. Dz. U. 1997, Nr 90, poz. 557 - Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks Karny Wykonawczy.
176. Dz. U. 2016, poz. 302 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 lutego 2016 r. w sprawie wyżywienia osadzonych w zakładach karnych i aresztach śledczych.
177. Dz. U. 2016, poz. 1804 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej.
178. Dz. U. 2016, poz. 2224 - Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie warunków bytowych osób osadzonych w zakładach karnych i aresztach śledczych.
179. Dz. Urz. MS. 2018.102 – Wykaz jednostek organizacyjnych podległych okręgowym inspektoratom Służby Więziennej.
180. Dz. U. 2020.848 t.j – Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej.
181. Dz. U. 2021.53 t.j. – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks Karny Wykonawczy.
182. Instrukcja Nr 7, Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 13 sierpnia 2010r. w sprawie transportowania skazanych.

## Spis rysunków

Rysunek 1 Procedura badawcza.....	4
Rysunek 2 Relacje między procesami w sekwencji procesów.....	13
Rysunek 3 Mapa przedstawiająca klasyfikację procesów.....	20
Rysunek 4 Etapy planowania procesów.....	22
Rysunek 5 Modelowanie procesów jako element zarządzania procesami.....	24
Rysunek 6 Miejsce modelowania w zintegrowanym zarządzaniu procesami .....	25
Rysunek 7 Podział narzędzi informatycznych wspierających proces modelowanie.....	29
Rysunek 8 Podział diagramów wykorzystywanych w notacji UML .....	33
Rysunek 9 Struktura IDEF0.....	34
Rysunek 10 Elementy syntaktyki notacji EPC.....	36
Rysunek 11 Główne działania EPC .....	37
Rysunek 12 Wykorzystywane symbole w sieciach Petriego .....	41
Rysunek 13 Klasyczna sieć Petriego: a) Aktywne przejście t, b) Odpalone przejście t .....	41
Rysunek 14 Miejsce doskonalenia procesów w systemie zarządzania procesami.....	51
Rysunek 15 Czynności realizowane podczas controllingu w organizacjach .....	52
Rysunek 16 Struktura zatrudnienia wśród funkcjonariuszy.....	68
Rysunek 17 Typy i rodzaje stosowanych jednostek penitencjarny w Polsce.....	77
Rysunek 18 Zakłady karne w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości.....	79
Rysunek 19 Zaludnienie oddziałów mieszkalnych .....	81
Rysunek 20 Pojemność oddziałów mieszkalnych oraz liczba osadzonych w oddziałach .....	82
Rysunek 21 Jednostki według pojemności (łącznie AŚ, ZK, OZ i OTZS).....	82
Rysunek 22 Liczba osadzonych (kobiety i mężczyźni) .....	83
Rysunek 23 Tymczasowo aresztowani, skazani i ukarani (kobiety i mężczyźni).....	84
Rysunek 24 Podział osadzonych na młodocianych i dorosłych.....	84
Rysunek 25 Osadzeni wpisani i skreśleni z ewidencji.....	89
Rysunek 26 Transporty osadzonych w latach 2019-2020.....	90
Rysunek 27 Powszechność zatrudnienia skazanych i ukaranych .....	94
Rysunek 28 Ucieczki dokonane w latach 2019 – 2020.....	94
Rysunek 29 Ucieczki dokonane w roku 2020 wg rodzaju miejsc ucieczki .....	95
Rysunek 30 Podział procesów realizowanych w zakładach karnych.....	98
Rysunek 31 Dekompozycja procesów realizowanych w zakładach karnych .....	101
Rysunek 32 Struktura czynności logistycznych realizowanych w zakładach karnych.....	104
Rysunek 33 Ogólny model architektury procesów realizowanych w zakładach karnych .....	106
Rysunek 34 Połączenia reprezentujące zależności pomiędzy zachodzącymi czynnościami .....	107
Rysunek 35 Właściwość miejscowa zakładu karnego w Zabrze.....	110
Rysunek 36 Struktura organizacyjna zakładu karnego w Zabrze .....	111
Rysunek 37 Obecna forma zakładu karnego w Zabrze.....	112
Rysunek 38 Położenie jednostki: a) na mapie Polski, b) na mapie województwa śląskiego.....	114
Rysunek 39 Podział pytań kwestionariusza ankiety .....	118
Rysunek 40 Mapa procesu wejścia interesanta na teren zakładu karnego w Zabrze.....	121
Rysunek 41 Mapa realizacji procesu zaopatrzenia zakładu karnego w Zabrze.....	124
Rysunek 42 Mapa formalnego przygotowania procesu transportu skazanego .....	131
Rysunek 43 Mapa prezentująca proces przygotowania zaakceptowanego transportu w zakładzie karnym w Zabrze .....	135
Rysunek 44 Mapa prezentująca proces postępowania w przypadku wystąpienia awarii pojazdu podczas realizacji transportu skazanego .....	138

Rysunek 45 Proces opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez Funkcjonariusza/Pracownika .....	139
Rysunek 46 Mapa procesu opuszczania zakładu karnego w Zabrze przez zwalnianego skazanego...	141
Rysunek 47 Mapa procesu przygotowania i dostarczania posiłków w zakładzie karnym w Zabrze...	143
Rysunek 48 Mapa procesu wejścia i przejmowania stanowiska przez Funkcjonariusza / Pracownika w zakładzie karnym w Zabrze .....	146
Rysunek 49 Kontrola stanu zabezpieczeń techniczno-operacyjnych w zakładzie karnym w Zabrze.	149
Rysunek 50 Mapa procesu przyjęcia nowego skazanego do zakładu karnego w Zabrze z transportu przybywającego .....	151
Rysunek 51 Mapa procesu odwiedzin skazanego w zakładzie karnym w Zabrze.....	154
Rysunek 52 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych...	170
Rysunek 53 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych .....	170
Rysunek 54 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych .....	171
Rysunek 55 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zgrupowanych zakłóceń.....	171
Rysunek 56 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach logistycznych .....	173
Rysunek 57 Wagi zakłóceń w czynnościach logistycznych .....	173
Rysunek 58 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach zarządczych .....	175
Rysunek 59 Wagi zakłóceń w czynnościach zarządczych.....	175
Rysunek 60 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach administracyjnych.....	177
Rysunek 61 Wagi zakłóceń w czynnościach administracyjnych .....	177
Rysunek 62 Kształtowanie się sumy rang zgrupowanych zakłóceń .....	178
Rysunek 63 Wagi zgrupowanych zakłóceń .....	179
Rysunek 64 Procentowy podział zidentyfikowanych krytycznych zakłóceń .....	180
Rysunek 65 Koncepcja oceny zakłóceń w zakładach karnych .....	182
Rysunek 66 Wskaźnik $W_{oz}$ zakładu karnego w Zabrze.....	184
Rysunek 67 Strukturę systemu kontroli i monitoringu procesów .....	186
Rysunek 68 Przykład systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych .....	187
Rysunek 69 Model kaskadowy tworzenia systemu kontroli i monitoringu .....	189

## Spis tabel

Tabela 1 Zestawienie definicji procesu wraz z ich kontekstami .....	8
Tabela 2 Wybrane definicje zarządzania procesowego .....	10
Tabela 3 Elementy podejścia procesowego w wybranych koncepcjach zarządzania .....	13
Tabela 4 Scenariusz tworzenia skoordynowanego procesu .....	16
Tabela 5 Klasyfikacja procesów według modelu APQC .....	19
Tabela 6 Elementy wykorzystywane w notacji RAD .....	38
Tabela 7 Przykłady zakłóceń w różnych obszarach występowania .....	43
Tabela 8 Skutki występowania zakłóceń .....	45
Tabela 9 Jednostki penitencjarne w Polsce .....	73
Tabela 10 Orzeczenia wykonywane wg rodzajów przestępstw na dzień 31.12.2020 roku .....	85
Tabela 11 Średni wymiar kary i mediana aktualnie wykonywanych orzeczeń - stan na dzień 31.12.2020 r. ....	86
Tabela 12 Zasadnicza kara pozbawienia wolności wg wymiaru kary - orzeczenia wykonywane w dniu 31.12.2020 r. ....	87
Tabela 13 Ruch osadzonych.....	88
Tabela 14 Transporty osadzonych .....	89
Tabela 15 Udzielone przepustki i zezwolenia na czasowe opuszczenie jednostki penitencjarnej.....	91
Tabela 16 Skazani według powrotności do zakładu karnego .....	92
Tabela 17 Zatrudnienie osadzonych.....	93
Tabela 18 Wybrane definicje procesu logistycznego.....	99
Tabela 19 Transformacje w odniesieniu do zidentyfikowanych czynności logistycznych.....	105
Tabela 20 Wyposażenie techniczne cel mieszkalnych oraz pomieszczeń ogólnodostępnych dla osadzonych.....	112
Tabela 21 Wybrane definicje ankiety .....	115
Tabela 22 Modele kwestionariusza.....	117
Tabela 23 Realizacja procesu zaopatrzenia.....	122
Tabela 24 Kryteria powodu przetransportowania .....	126
Tabela 25 Realizowane czynności w okresie bezpośrednio poprzedzającym wyjazd.....	133
Tabela 26 Wartość energetyczna i odżywcza wydawanych posiłków.....	144
Tabela 27 Zadania realizowane przez funkcjonariuszy na poszczególnych stanowiskach.....	147
Tabela 28 Harmonogram dnia więźnia w zakładzie karnym w Zabrze .....	152
Tabela 29 Wyposażenie pomieszczeń przeznaczonych do realizacji widzeń.....	155
Tabela 30 Ocena stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem .....	158
Tabela 31 Ocena znajomości danego problemu z uwzględnieniem źródła argumentacji.....	158
Tabela 32 Zestawienie współczynników stopnia zaznajomienia ekspertów.....	162
Tabela 33 Zidentyfikowane zakłócenia w poszczególnych czynnościach.....	162
Tabela 34 Zgrupowane powtarzające się zakłócenia .....	167
Tabela 35 Zestawienie ocen ekspertów dla zidentyfikowanych zakłóceń.....	168
Tabela 36 Kolejność zakłóceń w czynnościach logistycznych wg sumy rang .....	172
Tabela 37 Kolejność zakłóceń w czynnościach zarządczych wg sumy rang .....	174
Tabela 38 Kolejność zakłóceń w czynnościach administracyjnych wg sumy rang .....	176
Tabela 39 Kolejność zgrupowanych zakłóceń wg sumy rang .....	178
Tabela 40 Zakres i charakterystyka funkcji systemu kontroli i monitoringu.....	185
Tabela 41 Odpowiedzialność i uprawnienia w systemie kontroli i monitoringu.....	188

## Załącznik 1 – kwestionariusz ankiety

Zabrze, 28.04.2020r

Szanowni Państwo,

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety oraz udostępnienie danych. Identyfikacja i klasyfikacja w zakresie modelowania procesów logistycznych w służbie więziennej pozwoli na sformułowanie zaleceń w ramach przygotowywanej przeze mnie rozprawy doktorskiej. Analiza i diagnoza wszystkich realizowanych procesów w służbie więziennej powinna pozwolić na szczegółową klasyfikację struktury procesów z podziałem na główne i wspomagające, ze szczególnym uwzględnieniem procesów logistycznych.

Efektom badań będzie koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce oraz założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu tychże procesów.

Zobowiązuje się do zapewnienia poufności danych osobowych więźniów oraz pracowników zakładów penitencjarnych, oraz oświadczam, że nie zostaną one wykorzystane do realizacji badań.

Z wyrazami szacunku

Jakub Semrau  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

Proszę o udzielenie odpowiedzi na pytania ankiety oraz udostępnienie informacji w zakresie (w formie załączników):

Jak wygląda struktura organizacyjna zakładu karnego?

Ilu pracowników jest zatrudnionych w zakładzie karnym?

Ilu więźniów znajduje się w zakładzie karnym?

Ile miejsc więziennych znajduje się w zakładzie karnym?

Jakie wyposażenie techniczne posiada zakład karny? W tym budynki, budowle wraz z wyposażeniem i podziałem na pomieszczenia, pojazdy itp.

### **1. Wejście na teren zakładu karnego:**

Czy istnieje procedura w zakresie wejścia na teren zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Kto może wejść i najczęściej jest wpuszczany na teren zakładu karnego, nie będący pracownikiem?

Prawnicy

Odwiedzający

Inni:

.....  
.....

Jakie dokumenty musi posiadać osoba nie będąca pracownikiem wpuszczana na teren zakładu karnego?

Dowód osobisty

Przepustka

Inne:

.....  
.....

Jak wygląda proces wejścia na teren zakładu karnego?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



Jak długo osoba odwiedzająca może przebywać maksymalnie na terenie zakładu karnego?

15 minut

30 minut

1 godzina

Inne:

.....  
.....

Czy każdej wpuszczonej osobie na teren zakładu karnego towarzyszy funkcjonariusz?

Tak

Nie

Czy podczas wejścia do zakładu karnego występuje regulamin pierwszeństwa i czy określa go procedura? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

## **2. Zaopatrzenie zakładu karnego:**

Czy istnieje procedura w zakresie zaopatrzenia zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Kto zajmuje się (jaki dział/komórka?) zaopatrzeniem zakładu karnego w żywność, materiały biurowe, odzież dla więźniów itp.?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kto zleca transport zaopatrzenia?

Naczelnik

Kwatermistrz

Inny:

.....  
.....

Jakie produkty są najczęściej zamawiane do zakładu karnego?

Artykuły spożywcze

Środki czystości

Elementy wyposażania technicznego

Inne:

.....  
.....

Czy pojazd oraz osoby wykonujące transport zaopatrzenia są sprawdzane przed i po odbyciu transportu?

Tak

Nie

Czy istnieje procedura określająca transport zaopatrzenia? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Gdzie najczęściej dokonywane są zakupy niezbędnych materiałów?

Supermarkety

Hurtownie

Sklepy internetowe

Centrala zaopatrzenia Służby Więziennej

Inne:

.....  
.....

Czy istnieje baza danych/program informatyczny kontrolujący zapasy i informujący o zbliżających się brakach magazynowych?

Tak

Nie

Czy na terenie zakładu karnego znajduje się magazyn własny zaopatrzenia?

Tak (jak dzielone i przechowywane są produkty w magazynie zakładu karnego?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Jak często uzupełniane są stany magazynowe zakładu karnego?

Określone dni tygodnia (np. poniedziałek, wtorek...)

.....  
.....

Raz w tygodniu .....

Raz w miesiącu .....

Kwartalnie .....

### 3. Transport więźniów:

Czy istnieje procedura określająca transport więźniów? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Kto zleca i zarządza transportami więźniów i kto jest za nie odpowiedzialny w zakładzie karnym?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kto przyjmuje zlecenie transportu więźnia w zakładzie karnym i jak wygląda proces realizacji?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy do obsługi transportu więźniów są wykorzystywane wewnętrzne programy informatyczne?

Tak (jakie?)

.....  
.....

Nie

Jak wygląda realizacja transportu więźnia, wraz z obiegiem dokumentów między działami zakładu karnego (proszę o uszczegółowienie)?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy więźniowie są wcześniej informowani o transporcie?

- Tak
- Nie

Czy więźniowie są w specjalny sposób przygotowywani do transportu?

Tak (w jaki sposób?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy pojazd i funkcjonariusze są sprawdzani zgodnie z określoną procedurą przed i po realizacji transportu więźnia?

- Tak
- Nie

Jakie wyposażenie posiada pojazd konwojujący oraz funkcjonariusze biorący w nim udział?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy istnieje procedura załadunku więźnia? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem?

Tak

.....  
.....

Nie

Czy do transportu więźniów są wykorzystywani zewnętrzni funkcjonariusze innych służb mundurowych?

Tak (jakich?)

.....  
.....

Nie

Jaki może być cel transportów więźniów?

Transport do sądu

Transport do innego zakładu karnego

Transport do aresztu śledczego

Transport do szpitala w celu zabiegu/wyniku wypadku

Inne:

.....  
.....

Ilu funkcjonariuszy jest wykorzystywanych do transportu więźniów, zarówno w zakładzie jak i poza nim w trakcie realizacji?

1-3

3-5

5-10

10<

Czy występują zakłócenia podczas realizacji transportu więźniów? Podczas załadunku, w trakcie odbywania lub rozładunku?

Tak (jakie? jak często?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Jak wygląda sytuacja, gdy w trakcie realizacji pojazd konwojujący ulegnie awarii czy innemu zdarzeniu, które eliminują go z dalszego transportu? Czy istnieje procedura zachowania?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kto jest odpowiedzialny za pojawiające się nieprawidłowości w trakcie transportu więźniów?

Naczelnik

Funkcjonariusze realizujący transport

Inni:

.....  
.....

#### 4. *Opuszczanie zakładu karnego:*

Czy istnieje procedura w zakresie wyjścia z terenu zakładu karnego osoby będącej pracownikiem? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jak wygląda proces wyjścia osoby będącej pracownikiem zakładu karnego z terenu zakładu karnego? Ewentualnie proszę o załączenie procedury.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy istnieje procedura w zakresie wyjścia z terenu zakładu karnego osoby nie będącej pracownikiem? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jak wygląda proces wyjścia osoby nie będącej pracownikiem zakładu karnego z terenu zakładu karnego?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy istnieje procedura w zakresie wypuszczenia z terenu zakładu karnego więźnia?  
Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jak wygląda proces wypuszczenia więźnia z terenu zakładu karnego?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### **5. Posiłki w zakładzie karnym:**

Czy istnieje procedura w zakresie przygotowywania posiłków dla zakładu karnego?  
Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Kto jest odpowiedzialny za przygotowywanie i wydawanie posiłków w zakładzie karnym?

.....  
.....

Czy więźniowie zakładu karnego biorą udział w procesie przygotowywania posiłków?

Tak

Nie

Czy istnieje procedura wyboru więźnia, oddelegowanego do procesy przygotowywania posiłków? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Gdzie więźniowie spożywają posiłki?

W celach

W stołówce

Inne:

.....  
.....

Czy posiłki są ustalone w specjalnym harmonogramie? Ewentualnie proszę o załączenie przykładowego harmonogramu.

Tak (jak wygląda harmonogram? kto jest za niego odpowiedzialny?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy więźniowie są dzieleni w grupy aby zminimalizować ryzyko powstawania zakłóceń w procesie spożywania posiłku?

Tak (w jaki sposób?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy wszyscy więźniowie spożywają posiłki w tym samym momencie?

Tak

Nie

#### **6. Czynności realizowane przez funkcjonariuszy na terenie zakładu karnego:**

Czy istnieje procedura określająca sposób wejścia funkcjonariusza na teren zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie



Czy funkcjonariusze pełnią różne role w zakładzie karnym, np. według rangi, stopnia?

Tak (jakie?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy funkcjonariuszom przysługuje czas wolny, jeżeli tak to gdzie go spędzają?

Pokój socjalny

Stołówka

Inne:

.....  
.....

Jakim zajęciom funkcjonariusze poświęcają najwięcej czasu w zakładzie karnym?

Pilnowanie więźniów

Prace biurowe

Inne:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

W jakim systemie zmianowym pracują funkcjonariusze? Ewentualnie proszę o załączenie procedury.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy istnieje procedura określająca harmonogram dnia funkcjonariusza? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak (np. z wykorzystaniem poniższej tabeli)

.....  
.....

06:00 – 08:00	
08:00 – 10:00	
10:00 – 12:00	
12:00 – 14:00	
14:00 – 16:00	
16:00 – 18:00	
18:00 – 20:00	
20:00 – 22:00	
22:00 – 00:00	
00:00 – 02:00	
02:00 – 04:00	
04:00 – 06:00	

Nie

Czy istnieje procedura określająca wyposażenie techniczne funkcjonariusza? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak (co wchodzi w skład wyposażenia technicznego?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy istnieje procedura określająca sposób wyjścia funkcjonariusza poza teren zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

### 7. Czynności realizowane przez więźniów na terenie zakładu karnego:

Czy istnieje procedura określająca przyjęcie więźnia do zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Czy więźniowie podczas przyjęcia do zakładu karnego są kategoryzowani? Czy określa to procedura? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak (w jaki sposób?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy istnieje procedura określająca przypisanie więźnia do odpowiedniej celi w zakładzie karnym? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jak przebiega proces zakwaterowania więźnia w celi zakładu karnego? Ewentualnie proszę o załączenie procedury.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy istnieje procedura określająca harmonogram dnia więźnia? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak (np. z wykorzystaniem poniższej tabeli)

.....  
.....

06:00 – 08:00	
08:00 – 10:00	
10:00 – 12:00	
12:00 – 14:00	
14:00 – 16:00	
16:00 – 18:00	
18:00 – 20:00	
20:00 – 22:00	
22:00 – 00:00	
00:00 – 02:00	
02:00 – 04:00	
04:00 – 06:00	

Nie

Jakie zajęcia w wolnym czasie mogą wykonywać więźniowie w zakładzie karnym?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Jak często występują kontrole osobiste więźniów oraz sprawdzanie celi?

Codziennie

Raz w tygodniu

Raz w miesiącu

Raz na kwartał

Inne:

.....  
.....

Jak często występują zamieszki wśród więźniów zakładu karnego?

Bardzo często

Często

Sporadycznie

Rzadko

Czy istnieje procedura określająca zachowanie funkcjonariuszy podczas zamieszek wśród więźniów? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jak funkcjonariusze zakładu karnego radzą sobie z zamieszkami wśród więźniów?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy zamieszki wśród więźniów muszą być zgłaszane zewnętrznym organom?

Tak (komu?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy istnieje procedura określająca zajęcia oraz sposób wykonywania przez więźniów czynności poza terenem zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jakie zajęcia mogą wykonywać więźniowie poza terenem zakładu karnego i czy dany proces jest monitorowany? Ewentualnie proszę o załączenie procedury.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Czy istnieje procedura określająca sposób oraz częstotliwość widzeń w zakładzie karnym? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Jak często odbywają się widzenia w zakładzie karnym?

Raz w tygodniu

Raz w miesiącu

Raz na kwartał

Inne:

.....  
.....

Czy często osoba odwiedzająca nie zostaje wpuszczona na teren zakładu?

Bardzo często

Często

Sporadycznie

Rzadko

Ile widzeń przysługuje więźniowi w ciągu miesiąca?

1

2

3

4

Inne:

.....  
.....

Czy więzień przed i po widzeniu zostaje skontrolowany? Ewentualnie proszę o załączenie procedury.

Tak (w jaki sposób?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy osoba odwiedzająca musi się wcześniej umówić?

Tak:

Przez internet

Przez telefon

Przez formularz zgłoszeniowy na miejscu

Inne:

.....  
.....

Nie

Czy odwiedzający przed i po widzeniu zostaje skontrolowany?

Tak (w jaki sposób?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Czy istnieje procedura określająca rzeczy, które osoba odwiedzająca może wnieść na teren zakładu karnego? Jeżeli tak, to proszę o jej omówienie/załączenie wraz z numerem.

Tak

.....  
.....

Nie

Czy więzień ma prawo do otrzymywania paczek od osób odwiedzających?

Tak (co może się w nich znajdować?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Ile widzeń może odbywać się w tym samym momencie w zakładzie karnym?

1

2

3

4

Inne:

.....  
.....

Czy do widzeń przeznaczone jest oddzielne pomieszczenie w zakładzie karnym?

Tak (gdzie się znajduje? co jest na wyposażeniu takiego pomieszczenia?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nie

Ilu funkcjonariuszy jest oddelegowanych do kontroli widzeń?

1

2

3

Inne:

.....  
.....

Bardzo dziękuję za wypełnienie ankiety i udostępnienie obowiązujących procedur.

Z poważaniem,

Jakub Semrau  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania