Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie nr 2(43)/2026
ISSN 2391-5129

Roksana Sztajnkowska https://orcid.org/0009-0007-3240-4770
Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi
e-mail: sztajnkowska.roksana@gmail.com

Natalia Milczarczyk https://orcid.org/0009-0007-0187-7305
Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi
e-mail: natalia.milczarczyk5@gmail.com

Zakład karny jako organizacja publiczna – wyzwania nowoczesnego zarządzania

Prison as a public organization: Challenges of modern management

https://doi.org/10.25312/ziwgib.907

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych wyzwań związanych z zarządzaniem zakładem karnym jako organizacją publiczną. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu, aktów prawnych oraz dostępnych opracowań dotyczących funkcjonowania Służby Więziennej, w tym studium przypadku zarządzania Zakładem Karnym w Łowiczu. Zakres artykułu obejmuje zastosowanie wybranych założeń New Public Management, zarządzanie personelem, pozafinansowe motywowanie funkcjonariuszy, rolę dyrektora jednostki penitencjarnej oraz aspekty bezpieczeństwa związane z funkcjonowaniem zakładów karnych. Przeprowadzona analiza wskazuje, że do najważniejszych wyzwań zarządczych należą: łączenie hierarchicznego charakteru Służby Więziennej z bardziej partycypacyjnym stylem kierowania, przeciwdziałanie stresowi i wypaleniu zawodowemu funkcjonariuszy, zapewnienie skutecznej komunikacji wewnętrznej, reagowanie na zdarzenia nadzwyczajne, ograniczanie ryzyka korupcji i przemytu substancji niedozwolonych oraz modernizacja infrastruktury penitencjarnej. Istotnym wyzwaniem pozostaje również dostosowanie rozwiązań menedżerskich

wywodzących się z sektora prywatnego do specyfiki prawnej i społecznej jednostek penitencjarnych. Z analizy wynika, że skuteczne zarządzanie zakładem karnym wymaga łączenia sprawności organizacyjnej i bezpieczeństwa z zarządzaniem opartym na zaufaniu oraz rozwijaniu kompetencji personelu. Koncepcje menedżerskie mogą wspierać funkcjonowanie jednostek penitencjarnych, jednak powinny uzupełniać, a nie zastępować rozwiązania wynikające ze szczególnej funkcji publicznej i prawnej zakładu karnego.

Słowa kluczowe: zakład karny, organizacja publiczna, zarządzanie penitencjarne, Służba Więzienna, zarządzanie personelem, bezpieczeństwo

Abstract

This article identifies the main challenges associated with managing a prison as a public organization. It draws on relevant literature, legal regulations, and available studies concerning the functioning of the Polish Prison Service, including a case study of the management of the Prison in Łowicz. The article focuses on the application of selected New Public Management principles, personnel management, non-financial staff motivation, the role of prison directors, and security-related aspects of prison management. The analysis indicates that the main management challenges include combining the hierarchical structure of the Prison Service with a more participatory leadership style, preventing occupational stress and burnout among prison officers, ensuring effective internal communication, responding to extraordinary incidents, reducing the risk of corruption and the smuggling of prohibited substances and modernizing prison infrastructure. Another important challenge is adapting private-sector management solutions to the specific legal and social functions of penitentiary institutions. The findings demonstrate that effective prison management requires combining organizational efficiency and security with trust-based leadership and staff competence development. Managerial concepts may support the functioning of penitentiary institutions, but they should complement rather than replace management solutions arising from the specific public and legal responsibilities of prisons.

Keywords: prison, public organization, prison management, Prison Service, personnel management, security

Istota organizacji zakładu karnego

Istota zakładu karnego jako organizacji wynika zarówno z jego szczególnego charakteru instytucjonalnego, jak i ze ścisłego uregulowania prawnego. Zasady funkcjonowania tych jednostek określa Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy, który w art. 68–78 reguluje ich podległość, rodzaje, typy, strukturę zarządzania oraz zasady

utrzymania porządku i bezpieczeństwa. Regulacje te sprawiają, że więzienie posiada cechy instytucji totalnej opisanej przez Ervinga Goffmana, ponieważ jest wyraźnie oddzielone od świata zewnętrznego, a codzienne życie osadzonych odbywa się pod stałym nadzorem i według ściśle określonych zasad. Codzienne życie w zakładzie karnym podlega licznym regulaminom, nakazom i zakazom, które określają szczegółowy porządek dnia, sposób wykonywania pracy oraz zasady funkcjonowania zarówno personelu, jak i osób pozbawionych wolności. Charakterystyczna jest również wysoka standaryzacja działań oraz stały nadzór i kontrola, które ograniczają prywatność i wprowadzają określoną schematyczność życia w tej instytucji. Struktura organizacyjna zakładu karnego opiera się na wyraźnym systemie hierarchicznym wynikającym z ustawowego umocowania Służby Więziennej jako formacji umundurowanej i uzbrojonej (Pomiankiewicz, 2021: 30). Obejmuje ona system stopni służbowych, stanowisk oraz jasno określone zależności służbowe pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Jednocześnie w obrębie więzienia funkcjonują dwie odrębne zbiorowości społeczne: personel penitencjarny oraz osoby pozbawione wolności. Między tymi grupami występują wyraźne różnice kulturowe i społeczne, a ich relacje często cechuje wzajemny dystans i ograniczone zaufanie. Skazani nierzadko wykazują niechęć wobec instytucji i jej przedstawicieli, natomiast funkcjonariusze zachowują ostrożność i podejrzliwość wynikającą z ryzyka zawodowego oraz konieczności pracy z osobami skazanymi za różnego rodzaju przestępstwa. Mimo tych napięć obie grupy tworzą wspólne środowisko społeczne funkcjonujące w ramach organizacji więziennej i pozostają wobec siebie w relacji wzajemnej zależności. Istotną cechą funkcjonowania zakładu karnego w państwie demokratycznym jest również rozbudowany system kontroli i nadzoru instytucjonalnego. Działalność jednostek penitencjarnych podlega między innymi nadzorowi sądowemu, kontroli Rzecznika Praw Obywatelskich, komisji parlamentarnych oraz organizacji krajowych i międzynarodowych zajmujących się ochroną praw człowieka. Ważną rolę odgrywa także udział czynnika społecznego, przejawiający się między innymi w działalności wolontariuszy czy opiece duszpasterskiej nad osobami pozbawionymi wolności. Jednocześnie należy podkreślić, że badania nad funkcjonowaniem więziennictwa jako organizacji są stosunkowo trudne do prowadzenia, co wynika przede wszystkim z hermetycznego charakteru tej instytucji oraz ograniczonego dostępu do danych i źródeł (Pomiankiewicz, 2021: 31).

Wykorzystanie NPM (New Public Managment) w zakładach karnych

Koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego stanowi model zarządzania w sektorze publicznym, który zakłada wykorzystanie metod i narzędzi stosowanych w sektorze prywatnym w celu zwiększenia efektywności działania instytucji publicznych. Powstała ona jako odpowiedź na ograniczenia tradycyjnego, biurokratycznego modelu administracji, który koncentrował się głównie na procedurach i formalnych regułach działania. W podejściu NPM większy nacisk kładzie się natomiast na osiąganie konkretnych rezultatów, racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi oraz poprawę jakości usług świadczonych

przez instytucje państwowe. Charakterystyczne dla tego modelu jest również wprowadzenie menedżerskiego stylu zarządzania, decentralizacja decyzji, jasno określone cele organizacyjne oraz ocena działalności instytucji na podstawie mierzalnych wskaźników efektywności, zgodnie z zasadą oszczędności, efektywności i skuteczności (tzw. 3E) (Krynicka, 2006: 196–202). Zastosowanie założeń NPM może być także rozważane w odniesieniu do funkcjonowania zakładów karnych jako instytucji publicznych. W praktyce oznaczałoby to między innymi większe ukierunkowanie zarządzania jednostkami penitencjarnymi na osiąganie określonych rezultatów, takich jak skuteczność oddziaływań resocjalizacyjnych, poprawa bezpieczeństwa czy racjonalne wykorzystanie zasobów organizacyjnych. W praktyce oznacza to, że kierownictwo jednostek penitencjarnych powinno koncentrować się na właściwym wyznaczaniu celów działania, monitorowaniu wyników, ustalaniu standardów pracy oraz wykorzystywaniu sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych, takich jak benchmarking czy systematyczna ewaluacja efektów podejmowanych działań. Wdrożenie elementów menedżerskiego stylu zarządzania wymaga jednocześnie zmian w kulturze organizacyjnej instytucji, większego ukierunkowania na pracę zespołową oraz umiejętności podejmowania decyzji w warunkach wysokiej odpowiedzialności i presji. Należy jednak podkreślić, że adaptacja koncepcji NPM w systemie penitencjarnym powinna uwzględniać specyfikę funkcjonowania zakładów karnych jako instytucji o szczególnym znaczeniu społecznym. Zakład karny nie jest bowiem przedsiębiorstwem nastawionym na zysk, lecz instytucją realizującą zadania państwa związane z zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego oraz oddziaływaniem resocjalizacyjnym wobec osób skazanych. Dlatego też stosowanie menedżerskich metod zarządzania musi pozostawać w zgodzie z zasadą humanitaryzmu i poszanowania godności osób pozbawionych wolności. Nowoczesne zarządzanie w więziennictwie powinno zatem łączyć efektywność organizacyjną i racjonalne gospodarowanie zasobami z realizacją celów resocjalizacyjnych oraz dbałością o prawa człowieka (Janus, 2023: 123–125).

Na gruncie polskim koncepcja menedżeryzmu została szerzej spopularyzowana między innymi przez Andrzeja K. Koźmińskiego, który wskazywał, że skuteczne zarządzanie organizacją wymaga od liderów takich cech, jak przedsiębiorczość, zdolność podejmowania inicjatywy oraz umiejętność przewidywania ryzyka. Współczesne badania nad przywództwem pokazują, że zarządzanie organizacjami staje się coraz bardziej złożone i wymaga od kadry kierowniczej rozwiniętych kompetencji przywódczych. Do najważniejszych z nich zalicza się kompetencje wartościotwórcze, związane z kształtowaniem norm i standardów działania w organizacji, kompetencje antycypacyjne polegające na przewidywaniu przyszłych wyzwań, kompetencje autorefleksyjne umożliwiające uczenie się na podstawie wcześniejszych doświadczeń, kompetencje wizjonerskie związane z tworzeniem długofalowej wizji rozwoju oraz kompetencje mobilizacyjne, które pozwalają angażować innych pracowników w realizację wyznaczonych celów. W praktyce zarządzania liderzy muszą jednocześnie mierzyć się z wieloma ograniczeniami, wśród których najczęściej wskazuje się bariery polityczne, informacyjne, kulturowe czy instytucjonalne, wpływające na sposób podejmowania decyzji w organizacji (Janus, 2023: 127–128). Współczesne podejście do menedżeryzmu podkreśla również rosnącą rolę specjalistów, którzy, choć nie zawsze pełnią formalne funkcje kierownicze, uczestniczą w procesach planowania,

analizowania i podejmowania decyzji organizacyjnych. Oznacza to, że skuteczne zarządzanie instytucjami publicznymi wymaga współpracy między kadrą kierowniczą a zespołem ekspertów posiadających wyspecjalizowaną wiedzę. Jednocześnie w literaturze zwraca się uwagę na rozróżnienie między zarządzaniem a przywództwem. Zarządzanie odnosi się głównie do organizowania procesów i realizacji zadań, natomiast przywództwo polega na zdolności do wyznaczania kierunków rozwoju organizacji, budowania wizji przyszłości oraz zdobywania autorytetu wśród współpracowników (Janus, 2023: 128–129). W tym ujęciu współczesny menedżer powinien nie tylko sprawnie kierować instytucją, lecz także inspirować innych do zaangażowania i wspólnego realizowania celów organizacji. W odniesieniu do instytucji publicznych, w tym również zakładów karnych, oznacza to konieczność łączenia kompetencji organizacyjnych z odpowiedzialnością społeczną oraz dążeniem do tworzenia wartości istotnych zarówno dla samej instytucji, jak i dla otoczenia społecznego, w którym ona funkcjonuje.

Zbadanie praktycznego wymiaru NPM w Zakładzie Karnym w Łowiczu

Anna Janus w artykule *Menedżeryzm a nowoczesne zarządzanie jednostką penitencjarną – spojrzenie na zarządzanie Zakładem Karnym w Łowiczu* wskazuje na badanie oparte na wywiadzie z dyrektorem Zakładu Karnego w Łowiczu, które zostało wykorzystane do przedstawienia praktycznych aspektów stosowania koncepcji menedżeryzmu w zarządzaniu jednostką penitencjarną (Janus, 2023: 136). Autorka opisuje w nim zarówno specyfikę funkcjonowania samej jednostki, jak i doświadczenia osoby kierującej zakładem karnym, co pozwala na ukazanie realnych wyzwań związanych z zarządzaniem instytucją o charakterze penitencjarnym. Przedstawiona została między innymi charakterystyka Zakładu Karnego w Łowiczu. Początki tej jednostki sięgają 1974 roku, kiedy na obrzeżach miasta powstał Ośrodek Zewnętrzny Aresztu Śledczego w Łodzi. W początkowym okresie osadzeni mieszkali w barakach kolejowych i wykonywali pracę na rzecz PKP, jednocześnie uczestnicząc w budowie infrastruktury przyszłego zakładu karnego, który w 1977 roku uzyskał status samodzielnej jednostki penitencjarnej. W latach osiemdziesiątych, w czasie stanu wojennego, funkcjonowało tam miejsce odosobnienia dla internowanych działaczy NSZZ „Solidarność". Obecnie jednostka funkcjonuje jako zakład karny typu półotwartego, który obejmuje także areszt śledczy oraz oddział terapeutyczny przeznaczony dla osób uzależnionych od środków odurzających i psychotropowych. Od 2017 roku działa tam również oddział przeznaczony dla recydywistów penitencjarnych odbywających karę w warunkach zakładu typu zamkniętego o zwiększonym stopniu zabezpieczeń techniczno-ochronnych. Pojemność zakładu wynosi 713 miejsc zakwaterowania, a jednostka zatrudnia kilkuset pracowników, w tym znaczną liczbę funkcjonariuszy Służby Więziennej (Janus, 2023: 137–138). Artykuł prezentuje także sposób zarządzania jednostką przez jej dyrektora. Wskazano na stosowanie połączenia stylu demokratycznego i autorytarnego, co wynika zarówno ze specyfiki instytucji penitencjarnej, jak i z oczekiwań pracowników, którzy w większości preferują uporządkowaną strukturę organizacyjną oraz

jasno określone zasady działania. W relacji podkreślono również znaczenie budowania tożsamości instytucjonalnej jednostki oraz stosowania różnorodnych form motywowania pracowników, zwłaszcza motywatorów pozapłacowych. W zarządzaniu ważną rolę odgrywa także docenianie specjalistycznych kompetencji funkcjonariuszy i pracowników cywilnych oraz wspieranie ich w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych i rozwijaniu kompetencji społecznych, takich jak wrażliwość społeczna, empatia czy umiejętność budowania relacji interpersonalnych.

W badaniu zwrócono ponadto uwagę na działania modernizacyjne oraz innowacyjne rozwiązania wprowadzane w Zakładzie Karnym w Łowiczu. Jednostka uczestniczyła między innymi w pilotażowym programie „Motywator", realizowanym we współpracy z norweską służbą więzienną, którego celem było zwiększenie motywacji osadzonych do konstruktywnej zmiany postaw i zachowań. Wprowadzono tam także jedno z pierwszych w Polsce rozwiązań umożliwiających kontakt osadzonych z rodzinami za pośrednictwem komunikatorów internetowych. Liczne programy readaptacji społecznej, w których uczestniczą setki osadzonych, obejmują działania z zakresu aktywizacji zawodowej, rozwijania kompetencji społecznych, przeciwdziałania przemocy oraz terapii uzależnień. Istotnym elementem funkcjonowania jednostki jest także zatrudnianie osadzonych w ramach programu „Praca dla więźniów", w tym w hali produkcyjnej działającej na terenie zakładu oraz w podmiotach zewnętrznych (Janus, 2023: 138–140).

W wywiadzie odniesiono się również do wyzwań zarządczych, z jakimi musi mierzyć się kierownictwo jednostki penitencjarnej. Wskazuje się między innymi na znaczenie analizowania różnych wariantów decyzji organizacyjnych, wykorzystywania współpracy z podmiotami zewnętrznymi w ramach outsourcingu oraz konieczność szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe. Szczególnym sprawdzianem dla zarządzania jednostką był okres pandemii COVID-19, który wymagał wprowadzenia nowych procedur sanitarnych, reorganizacji funkcjonowania zakładu oraz zapewnienia bezpieczeństwa zarówno pracownikom, jak i osobom pozbawionym wolności. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabierały kompetencje charakterystyczne dla menedżeryzmu, takie jak elastyczność w planowaniu działań, szybkie reagowanie na pojawiające się incydenty, krytyczna analiza napływających informacji oraz sprawne organizowanie pracy personelu. Kluczową rolę odgrywała również zdolność do zapewnienia wsparcia pracownikom i utrzymania stabilności funkcjonowania jednostki w sytuacji kryzysowej. Przykład ten pokazuje, że menedżeryzm w zarządzaniu jednostką penitencjarną przejawia się nie tylko w planowaniu strategicznym czy wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, lecz także w umiejętności skutecznego reagowania na nagłe i trudne sytuacje, wymagające szybkich decyzji, odporności psychicznej oraz sprawnej koordynacji działań całej organizacji (Janus, 2023: 140–141).

Przedstawiona analiza pozwala dostrzec, że koncepcja menedżeryzmu może stanowić istotny element nowoczesnego zarządzania jednostką penitencjarną, jednak jej zastosowanie wymaga ostrożnej i krytycznej oceny. Przykład Zakładu Karnego w Łowiczu wskazuje na potencjalne korzyści wynikające z wprowadzania rozwiązań charakterystycznych dla menedżerskiego stylu zarządzania, takich jak elastyczność w podejmowaniu decyzji, rozwijanie kompetencji pracowników czy wdrażanie innowacyjnych programów

organizacyjnych i resocjalizacyjnych. Jednocześnie należy zauważyć, że przedstawione wnioski opierają się przede wszystkim na perspektywie kierownictwa jednostki, co może ograniczać pełny obraz funkcjonowania organizacji. Ponadto przenoszenie koncepcji zarządczych wywodzących się z sektora prywatnego na grunt instytucji penitencjarnych wymaga uwzględnienia ich szczególnej roli społecznej, związanej nie tylko z zapewnieniem bezpieczeństwa, lecz także z realizacją celów resocjalizacyjnych i poszanowaniem praw osób pozbawionych wolności. W związku z tym menedżeryzm w zarządzaniu więziennictwem powinien być traktowany raczej jako uzupełnienie tradycyjnych modeli zarządzania niż ich bezpośrednie zastąpienie, a jego skuteczność wymaga dalszych badań obejmujących szersze spektrum jednostek penitencjarnych.

Motywacja pozapłacowa funkcjonariuszy służby więziennej

Motywowanie pracowników stanowi jeden z kluczowych elementów skutecznego zarządzania organizacją, niezależnie od jej charakteru. W instytucjach publicznych, w tym w jednostkach penitencjarnych, zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia ze względu na specyfikę wykonywanej pracy oraz odpowiedzialność spoczywającą na funkcjonariuszach. Służba Więzienna realizuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa jednostek penitencjarnych, wykonywaniem orzeczeń sądowych oraz prowadzeniem oddziaływań resocjalizacyjnych wobec osób pozbawionych wolności. Charakter tej służby wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym, koniecznością pracy w warunkach stresu oraz częstym kontaktem z osobami skazanymi za poważne przestępstwa. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera odpowiednie motywowanie funkcjonariuszy, które wpływa nie tylko na ich efektywność zawodową, lecz także na stabilność funkcjonowania całej organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że system motywacyjny w instytucjach publicznych nie może opierać się wyłącznie na czynnikach finansowych. W wielu przypadkach równie istotną rolę odgrywają motywatory pozapłacowe, takie jak możliwość rozwoju zawodowego, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, uznanie przełożonych czy budowanie pozytywnych relacji w środowisku pracy. Czynniki te wpływają na poziom satysfakcji zawodowej funkcjonariuszy oraz na ich identyfikację z instytucją, w której pełnią służbę. W przypadku Służby Więziennej motywacja pozapłacowa może być szczególnie ważna, ponieważ sprzyja wzmacnianiu poczucia misji i odpowiedzialności za realizację zadań związanych z ochroną społeczeństwa oraz procesem readaptacji społecznej skazanych. W systemie motywowania funkcjonariuszy Służby Więziennej obecnie stosuje się motywację opartą na karze, która ma charakter motywacji zewnętrznej. Polega ona na stosowaniu środków dyscyplinarnych w sytuacji naruszenia obowiązków służbowych lub zasad wynikających z przepisów prawa i złożonego ślubowania. Karanie pełni przede wszystkim funkcję korygującą i zapobiegawczą, ponieważ jego celem jest eliminowanie niepożądanych zachowań oraz utrzymanie wysokiego poziomu dyscypliny w formacji mundurowej (Szewczyk, 2021: 45–46).

Odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy Służby Więziennej regulowana jest przez ustawę o Służbie Więziennej, która określa zarówno katalog przewinień dyscyplinarnych, jak i możliwe sankcje. Do najważniejszych naruszeń zalicza się między innymi niewykonanie poleceń przełożonych, niedopełnienie obowiązków służbowych, przekroczenie uprawnień, niehumanitarne traktowanie osób pozbawionych wolności czy stawienie się do służby pod wpływem alkoholu. W przypadku stwierdzenia przewinienia przełożony dyscyplinarny może zastosować jedną z przewidzianych prawem kar, takich jak nagana, ostrzeżenie o niepełnej przydatności do służby, wyznaczenie na niższe stanowisko, obniżenie stopnia służbowego lub w skrajnych przypadkach wydalenie ze służby. System kar dyscyplinarnych ma na celu utrzymanie porządku organizacyjnego i odpowiedzialności funkcjonariuszy, a świadomość konsekwencji niewłaściwego wykonywania obowiązków stanowi jeden z elementów oddziaływania motywacyjnego w strukturach Służby Więziennej (Szewczyk, 2021: 47–48). System motywowania funkcjonariuszy nie ogranicza się wyłącznie do wynagrodzenia czy stosowania kar dyscyplinarnych, lecz obejmuje również szeroki katalog motywatorów pozapłacowych. Choć odpowiednia polityka płacowa jest istotnym narzędziem oddziaływania na pracowników, to bez wsparcia dodatkowymi formami motywowania może okazać się niewystarczająca. Dlatego w procesie zarządzania personelem w jednostkach penitencjarnych wykorzystuje się różnorodne środki odwołujące się do potrzeb społecznych, aspiracji zawodowych oraz poczucia uznania funkcjonariuszy.

W ustawie o Służbie Więziennej wskazano katalog wyróżnień, które mogą być przyznawane funkcjonariuszom szczególnie sumiennie wykonującym obowiązki służbowe, przejawiającym inicjatywę lub podnoszącym swoje kwalifikacje zawodowe. Do takich form motywowania należą między innymi:

- pochwała przełożonego,
- nagrody pieniężne lub rzeczowe,
- krótkoterminowy urlop,
- przyznanie odznaki za zasługi w pracy penitencjarnej,
- mianowanie na wyższe stanowisko służbowe,
- przedterminowe nadanie wyższego stopnia,
- przedstawienie do odznaczenia państwowego.

Szczególne znaczenie wśród tych instrumentów mają nagrody oraz awanse, które nie tylko wzmacniają poczucie docenienia pracy funkcjonariusza, lecz także wpływają na jego dalszy rozwój zawodowy. Motywatory te sprzyjają budowaniu pozytywnej atmosfery w środowisku służby, zwiększają zaangażowanie oraz integrację pracowników z instytucją, a jednocześnie stanowią ważny element zarządzania personelem w strukturach Służby Więziennej (Szewczyk, 2021: 50–51). Taka konstrukcja systemu motywacyjnego odpowiada specyfice służb mundurowych, w których utrzymanie wysokiego poziomu dyscypliny oraz jasno określonych zasad funkcjonowania stanowi warunek prawidłowej realizacji zadań instytucji. Jednocześnie nadmierne eksponowanie motywacji opartej na karze może prowadzić do ograniczenia motywacji wewnętrznej funkcjonariuszy oraz osłabienia ich poczucia autonomii i satysfakcji zawodowej. W praktyce oznacza to, że system motywacyjny powinien zachowywać równowagę pomiędzy instrumentami

dyscyplinującymi a narzędziami wzmacniającymi pozytywne postawy pracowników. W tym kontekście znaczenie mają motywatory pozapłacowe, które pozwalają budować poczucie uznania, przynależności do instytucji oraz identyfikacji z jej misją. Jednocześnie katalog przewidzianych prawem wyróżnień, choć stanowi ważny element systemu motywacyjnego, może okazać się niewystarczający, jeśli nie będzie wspierany odpowiednią kulturą organizacyjną oraz stylem zarządzania opartym na dialogu i docenianiu kompetencji funkcjonariuszy. W literaturze zwraca się uwagę, że skuteczność motywowania w organizacjach publicznych zależy nie tylko od formalnych narzędzi przewidzianych w przepisach, lecz także od sposobu ich stosowania przez kadrę kierowniczą oraz od jakości relacji panujących w środowisku pracy. Z tego względu system motywowania funkcjonariuszy Służby Więziennej powinien być postrzegany z jednej strony jako zbiór regulacji prawnych i instrumentów organizacyjnych, a z drugiej – jako element szerszego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Dopiero właściwe połączenie mechanizmów dyscyplinujących, nagród, możliwości rozwoju zawodowego oraz budowania pozytywnej atmosfery pracy może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania funkcjonariuszy oraz poprawy efektywności funkcjonowania jednostek penitencjarnych.

Przywództwo dyrektora zakładu karnego – między hierarchią a zarządzaniem humanistycznym

Ważnym aspektem nowoczesnego zarządzania zakładem karnym jest rola dyrektora jednostki penitencjarnej, który pełni funkcję nie tylko formalnego przełożonego, lecz także organizatora pracy, koordynatora oddziaływań penitencjarnych oraz lidera odpowiedzialnego za funkcjonowanie całej jednostki. Specyfika tego stanowiska wynika z faktu, że zakład karny pozostaje organizacją silnie zhierarchizowaną, sformalizowaną i podporządkowaną procedurom. W literaturze wskazuje się, że system penitencjarny cechuje paramilitarność, centralizacja, depolityzacja oraz realizacja ustawowo określonego celu, jakim jest ochrona społeczeństwa przed sprawcami przestępstw (Skuza, Modzelewska, Kotowska, 2021: 286). Jednocześnie sama jednostka penitencjarna funkcjonuje jako organizacja zamknięta, w której istotną rolę odgrywają regulaminy, zależności służbowe i formalne kanały komunikacji. W tradycyjnym ujęciu zarządzanie więzieniem może być kojarzone z modelem mechanistycznym, opartym na hierarchii, centralizacji decyzji, formalizacji działań oraz dominacji autorytetu wynikającego z zajmowanego stanowiska. Taki model jest zrozumiały w instytucji, której podstawowym zadaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa, porządku i praworządnego wykonywania kary pozbawienia wolności. Autorzy badań nad zarządzaniem w jednostkach Służby Więziennej wskazują, że w więzieniach występują cechy organizacji mechanistycznej, takie jak wysoka specjalizacja zadań, szczegółowe procedury, hierarchiczna komunikacja oraz duże znaczenie autorytetu formalnego (Skuza, Modzelewska, Kotowska, 2021: 287–288). Nie oznacza to jednak, że współczesne kierowanie jednostką penitencjarną może opierać się wyłącznie na wydawaniu poleceń i kontroli ich wykonania.

Z badań pilotażowych przeprowadzonych wśród dyrektorów zakładów karnych i aresztów śledczych wynika, że współczesne zarządzanie jednostką penitencjarną coraz częściej łączy elementy hierarchicznego kierowania z podejściem relacyjnym. Badani dyrektorzy podkreślali znaczenie praktyki, doświadczenia, znajomości procedur, ale również umiejętności budowania zespołu, rozmowy z pracownikami i wzmacniania zaufania. Hierarchia była przez nich postrzegana jako naturalna cecha Służby Więziennej, jednak jednocześnie wskazywali oni, że skuteczne zarządzanie nie może ograniczać się do administrowania i wydawania poleceń. Istotne staje się także budowanie wspólnoty celów, dobrej atmosfery oraz poczucia odpowiedzialności za jednostkę (Skuza, Modzelewska, Kotowska, 2021: 295–300). Szczególne znaczenie ma tutaj zaufanie, które w warunkach więziennych pełni funkcję nie tylko organizacyjną, ale również bezpieczeństwa. Dyrektorzy wskazywali, że zarządzanie jednostką wymaga znajomości kompetencji pracowników, umiejętności korzystania z ich doświadczenia oraz szybkiego reagowania na konflikty i sytuacje kryzysowe. W praktyce oznacza to, że dyrektor nie może być wyłącznie administratorem, ale powinien pełnić funkcję lidera zdolnego do podejmowania decyzji, słuchania zespołu i utrzymywania stabilności organizacyjnej. Badania wskazują, że istotnymi cechami dyrektora są decyzyjność, sprawiedliwość, konsekwencja, odporność na stres, umiejętność motywowania pracowników oraz dawanie przykładu własnym zachowaniem (Skuza, Modzelewska, Kotowska, 2021: 300–304).

W kontekście nowoczesnego zarządzania szczególnie ważna jest obserwowana zmiana stylów kierowania. Autorzy badań zauważają, że żaden z badanych dyrektorów nie określił swojego stylu jako czysto autokratycznego. Większość z nich akcentowała znaczenie rozmowy, pracy zespołowej, uwzględniania opinii pracowników oraz elastyczności w podejmowaniu decyzji. Oznacza to stopniowe odchodzenie od zarządzania opartego wyłącznie na autorytecie formalnym w kierunku modelu bardziej partycypacyjnego i humanistycznego, w którym człowiek oraz relacje interpersonalne stają się ważnym elementem sprawnego funkcjonowania organizacji (Skuza, Modzelewska, Kotowska, 2021: 304–306). Nie oznacza to całkowitego odejścia od hierarchii, ponieważ w zakładzie karnym nadal konieczne jest zachowanie dyscypliny, sprawnego systemu poleceń i jasnego podziału odpowiedzialności. Nowoczesne zarządzanie polega raczej na umiejętnym łączeniu porządku formalnego z kompetencjami miękkimi kadry kierowniczej. Dyrektor jednostki penitencjarnej musi więc działać w granicach przepisów i procedur, ale jednocześnie powinien dbać o komunikację, motywację, zaufanie i dobrostan funkcjonariuszy. Ma to szczególne znaczenie w środowisku pracy narażonym na stres, wypalenie zawodowe, rotację kadr oraz sytuacje kryzysowe. W tym ujęciu dyrektor zakładu karnego staje się jednym z kluczowych ogniw nowoczesnego zarządzania publicznego w więziennictwie. Jego rola nie polega wyłącznie na utrzymaniu porządku i nadzorze nad wykonywaniem zadań, lecz także na kształtowaniu kultury organizacyjnej jednostki. Skuteczne przywództwo w zakładzie karnym wymaga zatem równowagi między stanowczością a otwartością, między kontrolą a zaufaniem oraz między formalnym autorytetem a osobistymi kompetencjami lidera. To właśnie ta równowaga stanowi jedno z najważniejszych wyzwań nowoczesnego zarządzania jednostką penitencjarną.

Wyzwania organizacyjne i bezpieczeństwa w zarządzaniu jednostką penitencjarną

Nowoczesne zarządzanie zakładem karnym nie może być analizowane wyłącznie przez pryzmat struktury organizacyjnej, stylu kierowania czy motywowania funkcjonariuszy. Istotne znaczenie mają również konkretne problemy, które występują w codziennym funkcjonowaniu jednostek penitencjarnych i bezpośrednio wpływają na skuteczność zarządzania. Zakład karny jest bowiem organizacją szczególną: działa w warunkach izolacji, wysokiego poziomu formalizacji, stałego ryzyka zdarzeń nadzwyczajnych oraz kontaktu z osobami pozbawionymi wolności. Bartosz Zając wskazuje, że złożoność więziennictwa wynika między innymi z wielopoziomowej struktury zarządzania, różnorodności działów, wielu sprzecznych interesów, zróżnicowanych statusów osób osadzonych oraz konieczności wykonywania licznych, czasem kolizyjnych zadań, takich jak resocjalizacja, leczenie, kontrola, dyscyplinowanie, dokumentowanie czy zapewnianie bezpieczeństwa (Zając, 2022: 64). Z tej perspektywy zakład karny można postrzegać jako organizację funkcjonującą w stanie ciągłego napięcia między celami ochronnymi, administracyjnymi i resocjalizacyjnymi. Z jednej strony musi zapewniać bezpieczeństwo społeczeństwa oraz porządek wewnętrzny, z drugiej zaś powinien umożliwiać skazanym readaptację społeczną i przygotowanie do życia po opuszczeniu jednostki. Problem polega na tym, że warunki izolacji więziennej same w sobie mogą utrudniać realizację celów resocjalizacyjnych. Ograniczenie kontaktów społecznych, funkcjonowanie w silnie kontrolowanej przestrzeni oraz wpływ podkultury więziennej mogą prowadzić do pogłębiania postaw niepożądanych zamiast ich osłabiania. Zając zwraca uwagę, że w literaturze pojawiają się zarzuty dotyczące sprzeczności między celami kary a środkami jej wykonywania, ponieważ więzienie może jednocześnie chronić społeczeństwo i tworzyć warunki utrudniające powrót skazanego do prawidłowego funkcjonowania społecznego (Zając, 2022: 65).

Jednym z poważnych wyzwań zarządczych jest zagrożenie korupcją. Wynika ono z samej specyfiki relacji między funkcjonariuszami a osobami pozbawionymi wolności. Funkcjonariusze mają wpływ na wiele aspektów życia osadzonych, w tym na kwestie zakwaterowania, opiniowania, przepustek czy codziennego funkcjonowania w jednostce. Tworzy to sytuacje, w których osadzeni mogą próbować wywierać nacisk, oferować korzyści lub budować nieformalne zależności. Korupcja w zakładzie karnym jest więc nie tylko problemem etycznym, lecz także zagrożeniem dla bezpieczeństwa jednostki i autorytetu całej formacji (Zając, 2022: 66). Z punktu widzenia zarządzania oznacza to konieczność wzmacniania kontroli wewnętrznej, odpowiedniej selekcji kandydatów do służby, budowania kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności oraz szybkiego reagowania na sygnały naruszeń.

Kolejnym problemem jest przedostawanie się na teren jednostek penitencjarnych narkotyków i innych substancji psychoaktywnych. Zając podkreśla, że środki odurzające pełnią w warunkach izolacji więziennej różne funkcje: adaptacyjne, psychologiczne, społeczne i ekonomiczne. W praktyce oznacza to, że narkotyki mogą stawać się elementem nieformalnego obiegu, wpływać na relacje między osadzonymi, wzmacniać podkulturę

więzienną oraz generować konflikty i zależności (Zając, 2022: 67). Dla kadry zarządzającej jest to wyzwanie szczególnie trudne, ponieważ wymaga jednoczesnego stosowania środków ochronnych, kontroli osobistej i technicznej, działań profilaktycznych oraz terapeutycznych. Sama represja nie wystarcza, jeżeli nie towarzyszy jej rozpoznanie przyczyn uzależnień i mechanizmów funkcjonowania nieformalnego rynku więziennego.

Istotną kategorię problemów stanowią również zdarzenia nadzwyczajne, takie jak bójki, pobicia, ujawnienia przedmiotów niedozwolonych, pożary, zagrożenia miejscowe czy inne sytuacje naruszające bezpieczeństwo jednostki. Autor wskazuje, że w latach 2016–2020 w Służbie Więziennej odnotowano ponad 11 tysięcy zdarzeń o charakterze nadzwyczajnym, przy czym ich liczba i kwalifikacja zależały także od zmian w przepisach wewnętrznych oraz sytuacji epidemiologicznej (Zając, 2022: 67–68). Z perspektywy zarządzania ważne jest nie tylko reagowanie na takie zdarzenia, ale również ich analiza, wyciąganie wniosków i budowanie procedur ograniczających ryzyko ich powtarzania się. Każde zdarzenie nadzwyczajne jest bowiem testem sprawności organizacyjnej jednostki, jakości komunikacji między działami oraz przygotowania funkcjonariuszy do działania pod presją.

Ważnym problemem organizacyjnym pozostaje także przeludnienie jednostek penitencjarnych. Choć samo pojęcie przeludnienia może być różnie definiowane, jego skutki są odczuwalne zarówno przez osadzonych, jak i przez personel. Zbyt duże zagęszczenie w celach zwiększa ryzyko konfliktów, utrudnia utrzymanie porządku, ogranicza prywatność i pogarsza warunki odbywania kary. Dla funkcjonariuszy oznacza natomiast trudniejsze wykonywanie obowiązków, większe obciążenie psychiczne i wyższą liczbę sytuacji wymagających interwencji. Zając wskazuje, że przeludnienie wpływa negatywnie również na proces resocjalizacji, ponieważ utrudnia prowadzenie skutecznych oddziaływań wobec skazanych (Zając, 2022: 68–69). W tym kontekście zarządzanie zakładem karnym wymaga nie tylko sprawnej organizacji przestrzeni, ale także racjonalnego planowania rozmieszczenia osadzonych, przeciwdziałania konfliktom oraz zapewnienia minimalnych standardów humanitarnego wykonywania kary.

Na funkcjonowanie jednostki penitencjarnej wpływa również społeczny i medialny obraz Służby Więziennej. Problem polega na tym, że praca funkcjonariuszy rzadko staje się przedmiotem zainteresowania opinii publicznej wtedy, gdy jednostka działa prawidłowo. Media zwykle koncentrują się na sytuacjach kryzysowych, takich jak ucieczki, śmierć osadzonego, zarzuty korupcyjne czy inne zdarzenia nadzwyczajne. Tymczasem sukces więziennictwa często polega właśnie na tym, że „nic złego się nie dzieje": nie dochodzi do ucieczek, poważnych naruszeń bezpieczeństwa, buntów czy tragedii. Taki sukces jest jednak trudny do pokazania medialnie (Zając, 2022: 69). Z punktu widzenia nowoczesnego zarządzania oznacza to potrzebę świadomego budowania wizerunku jednostki, komunikacji z otoczeniem społecznym oraz pokazywania pozytywnych aspektów pracy funkcjonariuszy, takich jak działania resocjalizacyjne, edukacyjne, pomocowe czy współpraca ze środowiskiem lokalnym.

Szczególnie ważnym wyzwaniem wewnętrznym są stres, wypalenie zawodowe, mobbing i nepotyzm. Praca funkcjonariusza Służby Więziennej wiąże się z wysokim poziomem napięcia psychicznego, odpowiedzialnością, kontaktem z agresją, szantażem,

manipulacją oraz możliwością pomówień ze strony osadzonych. Źródłem stresu jest także sama organizacja służby: hierarchiczność, dyspozycyjność, autokratyczny styl zarządzania czy trudne relacje interpersonalne. Zając wskazuje, że te czynniki mogą prowadzić do wypalenia zawodowego i obniżenia jakości wykonywania obowiązków (Zając, 2022: 70). W tym obszarze nowoczesne zarządzanie powinno obejmować nie tylko egzekwowanie dyscypliny, ale także przeciwdziałanie przeciążeniu pracowników, rozwijanie komunikacji wewnętrznej, reagowanie na konflikty oraz tworzenie mechanizmów wsparcia psychologicznego i organizacyjnego.

Odrębnym, lecz równie istotnym problemem jest infrastruktura techniczna. Część polskich jednostek penitencjarnych funkcjonuje w budynkach starych, niekiedy poklasztornych, które generują wysokie koszty utrzymania i utrudniają dostosowanie warunków do współczesnych standardów wykonywania kary. Przestarzała infrastruktura może negatywnie wpływać na bezpieczeństwo, warunki bytowe osadzonych, organizację pracy funkcjonariuszy oraz możliwości prowadzenia oddziaływań resocjalizacyjnych. Modernizacja infrastruktury jest więc nie tylko kwestią techniczną, ale także zarządczą i humanitarną (Zając, 2022: 71–72).

Program „Nowoczesne Więziennictwo" jako kierunek reformy systemu penitencjarnego

Współczesne zarządzanie jednostkami penitencjarnymi w Polsce nie ogranicza się wyłącznie do zapewnienia izolacji sprawców przestępstw, lecz coraz częściej obejmuje działania o charakterze systemowym, ukierunkowane na modernizację całego modelu wykonywania kary pozbawienia wolności. Jednym z najważniejszych przejawów takiego podejścia jest program reform „Nowoczesne Więziennictwo", który stanowi próbę dostosowania polskiego systemu penitencjarnego do współczesnych realiów społecznych, technologicznych oraz standardów międzynarodowych. Program ten ma charakter kompleksowy, obejmuje zarówno zmiany legislacyjne, jak i organizacyjne oraz infrastrukturalne. Jego głównym celem jest zwiększenie efektywności wykonywania kary pozbawienia wolności poprzez połączenie funkcji izolacyjnej z funkcją resocjalizacyjną. W tym ujęciu kara przestaje być wyłącznie środkiem represji, a staje się instrumentem oddziaływania na sprawcę przestępstwa, zmierzającym do ograniczenia ryzyka powrotu do przestępczości oraz przygotowania skazanego do funkcjonowania w społeczeństwie (*Program reform „Nowoczesne Więziennictwo"*, 2022). Istotnym elementem programu jest rozwój infrastruktury penitencjarnej, obejmujący zarówno budowę nowych jednostek, jak i modernizację istniejących zakładów karnych. Działania te mają na celu poprawę warunków bytowych osadzonych oraz zwiększenie możliwości prowadzenia skutecznych oddziaływań resocjalizacyjnych. Poprawa infrastruktury wpływa również na bezpieczeństwo jednostek penitencjarnych oraz warunki pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia sprawności całego systemu (*Wszystkie przepisy programu „Nowoczesne Więziennictwo" już obowiązują*, 2022).

Kolejnym kluczowym obszarem reformy jest rozwój technologii, w tym w szczególności systemu dozoru elektronicznego. Program „Nowoczesne Więziennictwo" zakłada rozszerzenie jego zastosowania jako alternatywy dla tradycyjnej izolacji więziennej. Dozór elektroniczny umożliwia wykonywanie kary w warunkach wolnościowych przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad skazanym, co sprzyja realizacji celów resocjalizacyjnych oraz ogranicza negatywne skutki izolacji penitencjarnej (Nawój-Śleszyńska, 2025: 76–77). Jednocześnie rozwiązanie to przyczynia się do zmniejszenia kosztów wykonywania kary oraz racjonalizacji polityki karnej państwa (*Program reform „Nowoczesne Więziennictwo"*, 2022).

Program reform kładzie również duży nacisk na zwiększenie poziomu bezpieczeństwa w jednostkach penitencjarnych. Obejmuje to wdrażanie nowoczesnych systemów monitoringu, kontroli oraz zarządzania ryzykiem, które pozwalają na skuteczniejsze zapobieganie zagrożeniom oraz szybsze reagowanie na sytuacje kryzysowe. W praktyce oznacza to odejście od modelu reaktywnego na rzecz modelu prewencyjnego, w którym kluczową rolę odgrywa analiza zagrożeń i ich minimalizowanie na wczesnym etapie (*Wszystkie przepisy programu „Nowoczesne Więziennictwo" już obowiązują*, 2022).

Nie mniej istotnym elementem programu jest rozwój oddziaływań resocjalizacyjnych wobec osadzonych. Zakłada się zwiększenie dostępności programów edukacyjnych, terapeutycznych oraz zawodowych, które mają na celu przygotowanie skazanych do powrotu do społeczeństwa. Szczególne znaczenie przypisuje się indywidualizacji oddziaływań, polegającej na dostosowaniu środków resocjalizacyjnych do potrzeb i cech konkretnego skazanego. Podejście to wpisuje się w nowoczesne koncepcje polityki karnej, które podkreślają znaczenie pracy nad czynnikami ryzyka recydywy (Nawój-Śleszyńska, 2025: 86–88).

Program „Nowoczesne Więziennictwo" odnosi się również do sytuacji funkcjonariuszy Służby Więziennej, zakładając poprawę warunków pracy oraz rozwój systemów szkoleniowych. Wzmacnianie kompetencji kadry penitencjarnej stanowi istotny element profesjonalizacji systemu oraz zwiększenia jego efektywności. W kontekście wysokiego poziomu stresu zawodowego oraz odpowiedzialności związanej z pełnieniem służby działania te mają szczególne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania całego systemu penitencjarnego (*Wszystkie przepisy programu „Nowoczesne Więziennictwo" już obowiązują*, 2022). W szerszej perspektywie program wpisuje się w tendencję odchodzenia od dominacji kar izolacyjnych na rzecz stosowania środków alternatywnych. Rozwój dozoru elektronicznego oraz innych form wykonywania kary poza zakładem karnym stanowi realizację postulatów organizacji międzynarodowych, które wskazują na konieczność ograniczania stosowania izolacji więziennej oraz poszukiwania bardziej efektywnych metod oddziaływania na sprawców przestępstw (Nawój-Śleszyńska, 2025: 92–93).

Podsumowanie

Artykuł ukazuje zakład karny jako złożoną organizację publiczną, funkcjonującą na styku funkcji izolacyjnej, bezpieczeństwa oraz oddziaływań resocjalizacyjnych. Podkreślono,

że jego specyfika wynika z wysokiego stopnia sformalizowania, hierarchicznej struktury oraz występowania odrębnych grup społecznych, co wpływa na sposób zarządzania. Wskazano, że współczesne podejścia, w tym koncepcja New Public Management, mogą zwiększać efektywność działania jednostek penitencjarnych, jednak ich implementacja wymaga uwzględnienia humanitarnego charakteru instytucji. Analiza praktyczna na przykładzie Zakładu Karnego w Łowiczu pokazuje, że menedżeryzm może wspierać rozwój organizacyjny, ale nie powinien zastępować tradycyjnych modeli zarządzania. Istotnym elementem skutecznego funkcjonowania organizacji penitencjarnej jest odpowiedni system motywowania funkcjonariuszy, oparty nie tylko na sankcjach, lecz także na motywatorach pozapłacowych i kulturze organizacyjnej. Szczególną rolę odgrywa przywództwo dyrektora, który musi łączyć formalną hierarchię z podejściem relacyjnym i humanistycznym. Artykuł identyfikuje również liczne wyzwania, takie jak przeludnienie, korupcja, stres zawodowy czy zdarzenia nadzwyczajne, które wpływają na skuteczność zarządzania. Całość wskazuje, że nowoczesne zarządzanie zakładem karnym wymaga równowagi między efektywnością organizacyjną, bezpieczeństwem a realizacją celów resocjalizacyjnych.

Bibliografia

Janus A. (2023), *Menedżeryzm a nowoczesne zarządzanie jednostką penitencjarną – spojrzenie na zarządzanie Zakładem Karnym w Łowiczu*, „The Prison Systems Review", nr 119, s. 123–141.

Krynicka H. (2006), *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, http://bibliotekacyfrowa.pl/Content/34636/PDF/014.pdf [dostęp: 13.04.2026].

Nawój-Śleszyńska A. (2025), *Realizacja celów wykonywania kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym w systemie dozoru elektronicznego*, „Probacja", nr 1, s. 71–102, https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.0601

Pomiankiewicz J. (2021), *Podstawy zarządzania organizacją – specyfika więziennictwa (wybrane zagadnienia)*, [w:] M. Strzelec, W. Kołodziejczyk (red.), *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, Warszawa: Wydawnictwo DiG, s. 30–31.

Program reform „Nowoczesne Więziennictwo" (2022), https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/program-reform-nowoczesne-wieziennictwo [dostęp: 24.04.2026].

Skuza S., Modzelewska A., Kotowska J. (2021), *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej – wyniki badań pilotażowych*, „Resocjalizacja Polska", nr 21, s. 285–311, https://doi.org/10.22432/pjsr.2021.21.17

Szewczyk M. (2021), *Czy kara może motywować? Wybrane aspekty systemu motywacji pozapłacowej w Służbie Więziennej*, [w:] M. Strzelec, W. Kołodziejczyk (red.), *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, Warszawa: Wydawnictwo DiG, s. 45–51.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 911).

Wszystkie przepisy programu „Nowoczesne Więziennictwo" już obowiązują (2022), https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/centralny-zarzad-sluzby-wieziennej-wszystkie-przepisy-programu-nowoczesne-wieziennictwo-juz-obowiazuja [dostęp: 24.04.2026].

Zając B. (2022), *Wybrane problemy współczesnego więziennictwa w Polsce*, „Kortowski Przegląd Prawniczy", nr 1, s. 63–74, https://doi.org/10.31648/kpp.7769

O autorkach

Roksana Sztajnkowska – studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku kryminologia. Rozwija zainteresowania z zakresu nauk społecznych, nowych form przestępczości oraz kryminalistyki. Jest członkinią Koła Naukowego „Jurysta".

Natalia Milczarczyk – studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku kryminologia. Interesuje się analizą nowych form przestępczości, procesem karnym oraz zagadnieniami związanymi z profilowaniem przestępstw i motywacją sprawców. Jest członkinią Koła Naukowego „Jurysta".

About the Authors

Roksana Sztajnkowska – a first-year master's student in Criminology. Her academic interests include social sciences, new forms of crime, and forensic science. She is a member of the Research Club "Jurysta".

Natalia Milczarczyk – a first-year master's student in Criminology. Her academic interests include the analysis of new forms of crime, criminal procedure, and issues related to criminal profiling and offenders' motivations. She is a member of the Research Club "Jurysta".