

Agnieszka Lewicka-Zelent

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0000-0002-6967-8966

agnieszka.lewicka@umcs.pl

Agnieszka Pytka

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0000-0002-6976-5381

agnieszkaapytka@gmail.com

## Gotowość do zmiany u pracowników penitencjarnych w aspekcie prawnym i zawodowym

### ABSTRAKT

Przemiany współczesnego świata wymuszają na jednostce zmiany. Z kolei gotowość do ich podjęcia warunkuje jej dalszy rozwój społeczny i zawodowy. Proces zmiany i sposób jej przebiegu zależy od wielu czynników. Funkcjonariusze Służby Więziennej ze względu na charakter i specyfikę pracy są narażeni na stres i wypalenie zawodowe, co w konsekwencji zniechęca ich do dokonywania zmian i w ten sposób wstrzymuje ich rozwój. W badaniu własnym postanowiono sprawdzić, w jakim stopniu pracownicy penitencjarni są gotowi na zmiany. Badania przeprowadzono na grupie 70 funkcjonariuszy Służby Więziennej, wśród których połowę stanowią funkcjonariusze działu ochrony i wychowawcy penitencjarni. W badaniach wykorzystano Kwestionariusz Gotowości do Zmiany autorstwa R. Krygiela i D. Brandta w polskiej adaptacji E. Brzezińskiej i A. Paszkowskiej-Rogacz. Z uzyskanych danych wynika, że więcej siły mają funkcjonariusze działu ochrony w porównaniu do wychowawców penitencjarnych. Badania potwierdziły również, że osoby młodsze wiekiem i stażem pracy w większym stopniu są gotowe na zmianę oraz wykazują większą pomysłowość i przejawiają pasję do pracy. Wyniki te wskazują na konieczność prowadzenia różnorodnych zajęć wspierających, szczególnie w grupach starszych funkcjonariuszy.

**Słowa kluczowe:** gotowość do zmiany; funkcjonariusze Służby Więziennej; pracownicy penitencjarni; prawny; zawodowy

### WPROWADZENIE

Służba Więzienna jest formacją mundurową, uzbrojoną i realizującą zadania wynikające z wykonywania kary pozbawienia wolności. Podlega Ministrowi Sprawiedliwości i ma określoną strukturę organizacyjną. Jej główne działania i zakres zadań reguluje ustawa o Służbie Więziennej<sup>1</sup>. Obok tej ustawy funkcjonariusze zobowiązani są do realizacji zadań i przestrzegania przepisów wynikających z ustawy o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej<sup>2</sup>, ustawy o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa<sup>3</sup>, ustawy Kodeks karny wykonawczy<sup>4</sup>, ustawy Kodeks postępowania karnego<sup>5</sup>, ustawy Kodeks karny<sup>6</sup>, rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania<sup>7</sup>, rozporzą-

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 9 kwietnia 2004 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 2004, nr 279, poz. 523).

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U. 2019, poz. 2418), obowiązująca od 5 czerwca 2013 r.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa (Dz.U. 2016, poz. 1169).

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. 2021, poz. 53).

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. 2021, poz. 534).

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. 2020, poz. 1444 z późn. zm.).

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

dzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności<sup>8</sup>, rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej<sup>9</sup> oraz rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie obrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej<sup>10</sup>. Liczba przepisów i regulacji, jakimi objęci są funkcjonariusze i których muszą przestrzegać, jest bardzo duża. Dokonujące się zmiany w przepisach i wprowadzanie nowych aktów czy rozporządzeń wymuszają na nich obowiązek nieustannej nauki oraz gotowości do ich przyjęcia i stosowania.

Współczesny świat i sposób, w jaki funkcjonują ludzie, wymusza wprowadzanie zmian w zakresie aktywności zarówno zawodowej, jak i osobistej. Przemiany są nieodłącznym elementem naszego życia. Gotowość do ich podjęcia i wprowadzenie ich jest procesem złożonym, nierzadko trudnym i czasochłonnym<sup>11</sup>. Postępujący rozwój w pewnym sensie wymusza na nas pewne zmiany. Niekiedy gotowość do nich jest warunkiem koniecznym do utrzymania swojej obecnej pozycji. Nastawienie jednostki, jej zaangażowanie i osobiste przekonania w znacznym stopniu warunkują ten proces<sup>12</sup>.

Funkcjonariusze Służby Więziennej wykonują zawód zaufania społecznego<sup>13</sup>. W związku z tym powinni charakteryzować się określonymi cechami, które pozwalają dobrze i odpowiedzialnie wypełniać obowiązki zawodowe. Ich wykonywanie wiąże się z gotowością do zmian w różnych sytuacjach zawodowych. Niezależnie od zajmowanego stanowiska funkcjonariusze powinni być gotowi do zmian i rozwoju, w tym do podnoszenia swoich kompetencji i kwalifikacji zawodowych. Zgodnie z art. 43a ustawy o Służbie Więziennej funkcjonariuszy obowiązuje kształcenie wstępne, zawodowe i specjalistyczne oraz doskonalenie zawodowe, studia i studia podyplomowe na uczelni. Wymienione szkolenia zgodnie z art. 43e tej ustawy mają podnosić i kształtować kompetencje odnoszące się do: radzenia sobie w sytuacjach trudnych; rozwijania empatii i asertywności; nauki dyscypliny i współpracy; kreatywnego rozwiązywania sytuacji problemowych; postępowania zgodnie z etyką i przepisami prawa.

Stosunek danej osoby do zmian i gotowość do ich podejmowania jest związany z jej nastawieniem. Postrzeganie przyszłości w aspekcie negatywnym hamuje proces gotowości do zmiany, natomiast ocena rzeczywistości w sposób pozytywny zwiększa ją i jednocześnie przyczynia się do uelastycznienia i lepszego dostosowania się do tego, co nowe. Zaspokajanie podstawowych potrzeb we właściwy sposób, gotowość do zmiany i optymistyczne, pozytyw-

---

-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania (Dz.U. 2016, poz. 2290).

<sup>8</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności (Dz.U. 2016, poz. 2231).

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej (Dz.U. 2016, poz. 1804).

<sup>10</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 31 października 2003 r. w sprawie sposobów obrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej (Dz.U. 2003, nr 194, poz. 1903).

<sup>11</sup> A. Rogozińska-Pawelczyk, *Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych*, "Human Resource Management" 2013, vol. 2, s. 95; R. Burge, *Ready set change: Reducing resistance to Six Sigma projects*, "Industrial Engineer" 2008, vol. 40(10), s. 35.

<sup>12</sup> E. Wiśniewska-Placheta, *Determinanty gotowości przedsiębiorstwa do zmiany*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, vol. 77, p. 264.

<sup>13</sup> K. Muszyński, P. Skuczyński, *Changing Legal and Social Role of Professional Self-Governments During Systemic Transformation in Poland*, „Krytyka Prawa. Niezależne Studia Nad Prawem” 2020, vol. 12(1), s. 164.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

ne postrzeganie swojej przyszłości pomagają w rozwoju jednostki i jej adaptacji do nowych warunków<sup>14</sup>.

R.W. Griffin wyróżnił dwa rodzaje zmian: zmianę planowaną, która jest „przygotowywana i wprowadzana w uporządkowany i terminowy sposób, wyprzedzająca antycypowane wydarzenia, oraz zmianę dostosowawczą, będącą reakcją na pojawiające się w danym momencie okoliczności, przebiegającą raczej stopniowo niż całościowo”<sup>15</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że postrzeganie zmiany przez jednostkę (pracownika) może mieć charakter ujemny, niepewny lub dodatni. Osoby z pozytywnym nastawieniem mogą przyjmować trzy postawy:

- postawę zachowawczą, która związana jest z niechęcią do zmian. Odnosi się zazwyczaj do osób, których sytuacja zawodowa jest stabilna. Codzienne, rutynowe wykonywanie obowiązków nie wymaga dużego zaangażowania, opiera się na wyrobionych nawykach i przyzwyczajeniach. Wprowadzanie zmian w tym przypadku wywołuje stres, niepewność i zmusza do zmiany postaw i nauki nowych,
- postawę wyczekującą, charakteryzującą się pozytywnym nastawieniem do zmian, ale pod warunkiem, że wprowadzone zmiany nie są związane z jakimś ryzykiem i jednocześnie poprawią sytuację finansową organizacji. W przypadku osób z postawą wyczekującą konieczna jest dodatkowa zachęta, pokazanie pozytywnych korzyści. Takie osoby są otwarte na poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań,
- postawę innowacyjną, w której zmiana postrzegana jest jako coś nowego, dobrego i oryginalnego. Osoba, która wykazuje postawę innowacyjną, sama poszukuje nowych rozwiązań, chce zdobywać nową wiedzę, doświadczenie oraz podnosić swoje kompetencje zawodowe, kwalifikacje i tym samym zakres obowiązków<sup>16</sup>.

Zmiany i pozytywne korzyści wynikające z ich wprowadzenia w znacznym stopniu zależą od postaw i nastawienia danej jednostki. Zmiana jest istotnym elementem modyfikacji jakiejś struktury czy organizacji<sup>17</sup>. Opór, niechęć i negatywna postawa wobec zmiany mogą być wynikiem indywidualnych cech osobowych i negatywnych doświadczeń z przeszłości. Niejednokrotnie bariery wewnętrzne są najtrudniejsze i często uniemożliwiają zmianę<sup>18</sup>.

W sytuacji trudnej niechęć i brak gotowości do zmiany stanowią pewien mechanizm obronny, któremu może towarzyszyć zaprzeczanie, racjonalizacja i prokrastynacja. Zaprzeczanie to świadomy sposób na niedopuszczanie do siebie pewnych faktów. Osoby, które zaprzeczają istnieniu nowych rzeczy, najczęściej nie chcą zmian. Mechanizm ten prowadzi niejednokrotnie do przedstawiania zmian w negatywnym aspekcie i próby przekonania samego siebie, że nie warto ich dokonywać. Drugim stosowanym mechanizmem obronnym jest racjo-

---

<sup>14</sup> A. Oleszkiewicz, K. Gwiżdż, *Formowanie się tożsamości osobistej w okresie stającej się dorosłości w kontekście poczucia bezpieczeństwa i gotowości do zmian*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2019, vol. 24(2), s. 190-191.

<sup>15</sup> M. Strykowska, *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, vol. 1(140), s. 8.

<sup>16</sup> A. Rogozińska-Pawelczyk, *op. cit.*, s. 96.

<sup>17</sup> *Ibidem*; F. Drzensky, N. Egold, R. van Dick, *Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change*, “Journal of Change Management” 2012, vol. 12(1), s. 95.

<sup>18</sup> I. Nowakowska-Buryła, *Gotowość do zmian a nabywanie kompetencji międzykulturowych przez nauczycieli wczesnej edukacji – o potrzebie eksploracji zagadnienia*, „Annales UMCS. Sectio J” 2019, vol. 32(2), s. 98.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

nalizacja, która polega na pewnym usprawiedliwianiu się, poszukiwaniu racjonalnych wyjaśnień do podjętych decyzji, przy jednoczesnym ukrywaniu prawdziwych motywów działania. Ostatni z mechanizmów to prokrastynacja, czyli unikanie pewnych działań, które wiążą się ze zmianą i tym samym wywołują lęk i niepewność. Prokrastynacja to także odkładanie w czasie czynności, które wywołują negatywne lub nieprzyjemne emocje. Takie działanie najczęściej prowadzi do rezygnacji z podejmowania jakichkolwiek działań<sup>19</sup>.

Ryzyko wypalenia zawodowego dotyczy szczególnie osób zatrudnionych w zawodach opartych na relacjach interpersonalnych z innymi ludźmi. Praca z osobami pozbawionymi wolności wymaga dużego zaangażowania emocjonalnego. Brak poczucia spełnienia, ciągły stres i nieradzenie sobie z nadmiarem obowiązków demotywią i pozbawiają chęci doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji, a tym samym przyczyniają się do braku gotowości na zmianę<sup>20</sup>. Funkcjonariusz Służby Więziennej odgrywa znaczącą rolę zarówno w procesie resocjalizacji osób pozbawionych wolności, jak i w zakresie realizacji zaspokajania potrzeby poczucia bezpieczeństwa członków społeczeństwa. W konsekwencji funkcjonariusze Służby Więziennej są poddawani nieustannej ocenie oraz są narażeni na stres i wypalenie zawodowe, co potwierdzają liczne badania<sup>21</sup>. Praca w zakładzie karnym, który jest miejscem specyficznym, wymagającym bezwzględności przestrzegania zasad, nakłada na funkcjonariuszy pewne obowiązki związane z przepisami kodeksu pracy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zgodnie z § 7 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie stosowania do funkcjonariuszy Służby Więziennej przepisów Kodeksu pracy w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>22</sup> funkcjonariusze są zobowiązani do przestrzegania zasad bezpieczeństwa, dbania o uzbrojenie i inne przedmioty związane z codziennym wykonywaniem obowiązków, respektowania zaleceń lekarza medycyny pracy, a także stosowania środków ochronnych, odzieży ochronnej zgodnie z przeznaczeniem, szczególnie w zakresie realizacji zadań związanych z wykonywaniem czynności służbowych względem osoby osadzonej.

Zgodnie z obowiązującym prawem, a zwłaszcza z ustawą o Służbie Więziennej, funkcjonariusze Służby Więziennej zobowiązani są do bezwzględnego wypełniania zadań przewidzianych ustawowo. Do podstawowych zadań zalicza się przede wszystkim: prowadzenie oddziaływań penitencjarnych i resocjalizacyjnych, przestrzeganie prawa i godności osób pozbawionych wolności oraz dbanie o bezpieczeństwo i porządek zarówno w przypadku osób osadzonych, jak i społeczeństwa. Ponadto w celu zapewnienia ochrony społeczeństwu i osobom pozbawionym wolności funkcjonariusze zobowiązani są do realizacji zadań i przestrzegania przepisów ujętych w Kodeksie karnym wykonawczym, rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozba-

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 103.

<sup>20</sup> D. Adamczyk, *Wypalenia zawodowe nauczyciela – w perspektywie odpowiedzialności i troski o człowieka*, „Seminare” 2013, vol. 34, s. 242.

<sup>21</sup> N. Singhal, *Job Stress, Job Satisfaction and Burnout among Prison Guards in Kolkata and Namibia: A Comparative Study*, Mumbai 2019, s. 6; W.B. Schaufeli, M.C.W. Peeters, *Job Stress and Burnout among Correctional Officers: A Literature Review*, „International Journal of Stress Management” 2000, vol. 7, s. 19; J.R. Carlson, G. Thomas, *Burnout Among Prison Caseworkers and Corrections Officers*, „Journal of Offender Rehabilitation” 2006, vol. 43(3), s. 19.

<sup>22</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 5 sierpnia 2010 r. w sprawie stosowania do funkcjonariuszy Służby Więziennej przepisów Kodeksu pracy w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 2014, poz. 173, 502 i 616).

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

wienia wolności<sup>23</sup> oraz rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania<sup>24</sup>. Cały wachlarz zadań, które powinni realizować pracownicy penitencjarni, stanowi dla nich znaczne obciążenie nie tylko fizyczne, ale przede wszystkim psychiczne, pracują bowiem ze specyficzną grupą osób nieprzystosowanych społecznie, co wymaga dużego wysiłku poznawczego i emocjonalnego, wiążącego się z nasilonym stresem.

## METODOLOGICZNE PODSTAWY BADANIA WŁASNEGO

Celem badania własnego było określenie gotowości do zmiany u pracowników penitencjarnych. Problem główny zawarto w pytaniu: W jakim stopniu pracownicy penitencjarni są gotowi do zmiany?

Aby udzielić odpowiedzi na ten problem, sformułowano pytania szczegółowe:

1. W jakim zakresie pracownicy penitencjarni są gotowi do zmiany?
2. W jakich wymiarach pracownicy penitencjarni nie są gotowi do zmiany?
3. Czy występują różnice w gotowości do zmiany w poszczególnych wymiarach między: wychowawcami penitencjarnymi a funkcjonariuszami działu ochrony, osobami o różnym stażu pracy a pracownikami w różnym wieku?

Do ostatniego pytania szczegółowego sformułowano hipotezę roboczą. Z uwagi na brak badań na temat gotowości do zmian u pracowników penitencjarnych założono, że wychowawcy penitencjarni wykażą większe trudności w dokonywaniu zmian, co może wynikać z charakteru ich pracy. Trudno jest dostać pracę na tym stanowisku ze względu na to, że cieśzy się znacznym zainteresowaniem. Powszechnie uważa się, że jest to stała, dobrze płatna praca. Jak wynika z opinii Polaków, praca na stanowisku funkcjonariusza działu ochrony jest lepsza dla młodszych osób, które mogą w przyszłości zmienić ją na bardziej pożądaną. Co więcej, nie ma ona prestiżu społecznego. Poza tym przypuszcza się, że osoby z krótszym stażem pracy i osoby młodsze będą bardziej gotowe do zmiany z uwagi na mniejsze przywiązanie do pracy i większą elastyczność oraz otwartość na zmiany, a nawet większe możliwości znalezienia pracy, która będzie bardziej odpowiadała na ich potrzeby<sup>25</sup>.

W badaniu uczestniczyło 70 pracowników z czterech jednostek penitencjarnych (z województwa lubelskiego i podlaskiego). Połowę stanowili wychowawcy penitencjarni, a drugą połowę – funkcjonariusze działu ochrony. Byli oni w wieku od 21 do 45 lat ( $M = 35$ ;  $SD = 6,92$ ). Ich staż pracy zawierał się w przedziale od roku do 22 lat ( $M = 7,58$ ;  $SD = 5,03$ ). Zdecydowaną większość badanych stanowili mężczyźni (80%). Wśród badanej grupy funkcjonariuszy 84% ma rodzinę, co może stanowić ważny zasób społeczny. Samotnych było 11% badanych, a 4,3% funkcjonariuszy przyznało się do rozwodu.

Badanie przeprowadzono w 2019 r., wykorzystując metodę sondażu diagnostycznego. Narzędzie stanowił Kwestionariusz Gotowości do Zmiany autorstwa R. Krygiela i D. Brandta

---

<sup>23</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności (Dz.U. 2016, poz. 2231).

<sup>24</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania (Dz.U. 2016, poz. 2290).

<sup>25</sup> P. Arak, *Wejście młodych ludzi na rynek pracy. Oczekiwania i możliwości realizacji*, „Polityka Społeczna” 2013, vol. 10, s. 5–10.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

w polskiej adaptacji E. Brzezińskiej i A. Paszkowskiej-Rogacz. Dzięki jego zastosowaniu możliwe było dokonanie oceny siedmiu 5-itemowych wymiarów gotowości do zmiany: pomysłowości, napędu, pewności siebie, optymizmu, podejmowania ryzyka, zdolności adaptacyjnych i tolerancji niepewności. Wychowawcy penitencjarni i funkcjonariusze działu ochrony ( $n = 70$ ) uzupełnili Kwestionariusz Gotowości do Zmiany, ustosunkowując się do 35 twierdzeń odnoszących się do ich przekonań, zachowania i postaw na 6-punktowej skali. Gotowość do zmiany oznacza subiektywną percepcję wymagań otoczenia, współbrzmiającą z określonymi emocjami, procesami poznawczymi oraz konkretnym zachowaniem, stanowiącą efekt interpretacji rzeczywistości ocenianej obiektywnie<sup>26</sup>.

## WYNIKI BADANIA WŁASNEGO

W pierwszym kroku analizy statystycznej obliczono statystyki opisowe dla wszystkich badanych.

Tabela 1. Zestawienie statystyk opisowych dla zmiennej „gotowość do zmiany” w grupie 70 pracowników penitencjarnych

Wymiary gotowości do zmiany	M	SD	Skośność	Kurtoza
Pomysłowość	19,414	4,825	-0,342	-0,538
Pasja	18,085	4,924	0,867	3,723
Pewność siebie	19,942	3,999	-0,249	-0,305
Optymizm	22,471	4,506	-0,365	-0,009
Podejmowanie ryzyka	19,371	4,347	-0,140	-0,326
Zdolność adaptacyjna	18,742	4,272	-0,221	-0,178
Tolerancja na niepewność	15,885	4,137	0,219	0,324

Objaśnienia: M – średnia; SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych oceniło poszczególne twierdzenia Kwestionariusza Gotowości do Zmiany na poziomie 3–4 pkt na 6 możliwych. W najmniejszym stopniu zgadzały się z tym, że: marzenia ich nie mogą się spełnić, jeśli ma coś nie powieść się w ich życiu, to nie mają na to wpływu, oraz że zbyt wiele kosztuje ich codzienna konfrontacja z rzeczywistością (2 pkt), natomiast najbardziej zgadzali się z tym, że jeśli coś się psuje, to zwykle znajdują sposób, by to naprawić, radzą sobie ze wszystkim, co przynosi dzień i są osobami pełnymi wigoru i pasji (5 pkt).

Autorzy narzędzia twierdzą, że o optymalnym poziomie gotowości do zmiany świadczą wyniki zawierające się w przedziale od 22 do 26 pkt, co oznacza, że osoby pracujące w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi uzyskały satysfakcjonujące wyniki w wymiarze optymizmu, który pozytywnie koreluje z gotowością do podejmowania zmian. Należy zatem uznać, że badane osoby prezentują pozytywne postawy wobec nowych działań, poszukują nowych możliwości w nowych sytuacjach oraz podchodzą do rzeczywistości z wiarą w to, że wszystko ułoży się pomyślnie.

<sup>26</sup> R. Kriegel, D. Brandt, *Sacred Cows Make the Best Burgers. Developing Change-ready People and Organizations*, New York 1996, s. 279–287; E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Łódź 2000, s. 183–148.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

Oceny pozostałych wymiarów gotowości do zmiany należy uznać za niezadowolające. Najmniej satysfakcjonujący wynik dotyczył tolerancji na niepewność. Można przypuszczać, że pracownicy penitencjarni nie akceptują zmian i związanej z nimi niepewności. Trudno może im być odnaleźć się w nowych zaskakujących sytuacjach, co wynika z niecierpliwości i oczekiwania szybkich, prostych rozwiązań, które nie zawsze są możliwe.

Kurtoza jako miara zagęszczenia wyników wokół wartości centralnej wskazuje na to, że rozkład jest leptokurtyczny w skali pasji. W tej skali skośność jest większa od zera, co świadczy o rozkładzie dodatnioskośnym. W przypadku pozostałych wymiarów gotowości do zmiany wartości kurtozy i skośności tylko nieznacznie przekroczyły wartość 0.

Tabela 2. Porównanie średnich wartości uzyskanych przez wychowawców penitencjarnych (n = 35) i funkcjonariuszy działu ochrony (n = 35) w poszczególnych wymiarach gotowości do zmiany

Wymiary gotowości do zmiany	Grupa	M	SD	t-Studenta	p
Pomysłowość	W	18,057	4,575	-2,435	0,017**
	F	20,771	4,747		
Pasja	W	17,885	3,893	-0,338	0,737
	F	18,285	5,828		
Pewność siebie	W	18,800	3,716	-2,478	0,016**
	F	21,085	3,995		
Optymizm	W	21,971	4,792	-0,927	0,357
	F	22,971	4,211		
Podejmowanie ryzyka	W	19,600	4,181	0,437	0,663
	F	19,142	4,557		
Zdolność adaptacyjna	W	18,457	4,175	-0,557	0,580
	F	19,028	4,409		
Tolerancja na niepewność	W	15,685	4,275	-0,402	0,689
	F	16,085	4,046		

Objaśnienia: W – wychowawcy penitencjarni; F – funkcjonariusze działu ochrony; t-Studenta – wartość testu dla prób niezależnych; p – poziom istotności statystycznej; \*\* p < 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Między średnimi wynikami wychowawców penitencjarnych i funkcjonariuszy działu ochrony wystąpiły różnice istotne statystycznie w zakresie dwóch wymiarów gotowości do zmian (p < 0,05). Wychowawcy uzyskali zdecydowanie niższe wartości średnich w skali pomysłowości (M = 18,06; SD = 4,58) i pewności siebie (M = 18,80; SD = 3,72) w porównaniu z funkcjonariuszami działu ochrony (odpowiednio: M = 20,77; SD = 4,75; M = 21,09; SD = 4,00). Pracownicy bezpośrednio związani z resocjalizacją osadzonych przyznali, że mają większe trudności z becznością i odpoczynkiem (p < 0,01), ale w mniejszym stopniu zgadzali się z tym, że radzą sobie dobrze z codziennymi trudnościami (p < 0,05). Byli mniej pewni tego, że jeśli coś się psuje, to zwykle znajdują sposób, by to naprawić (p < 0,001) oraz rzadziej korzystają ze znanych sposobów postępowania w życiu niż ze sposobów niekonwencjonalnych (p < 0,05).

Osoby wchodzące w skład porównywanych grup uzyskały optymalne wyniki w wymiarze optymizmu. Poza tym funkcjonariusze działu ochrony uzyskali wartość średniej M = 20,77 w wymiarze pomysłowości, co oznacza, że potrafią wykorzystywać każdą sytuację do realizacji własnych celów, są skuteczni w poszukiwaniu sposobów dotarcia do nich oraz charakteryzują się twórczością i niekonwencjonalnością. Do trudności podchodzą jak do wyzwania, któremu trzeba sprostać. Wartość średniej M = 21,09 w wymiarze pewności siebie

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

w grupie funkcjonariuszy działu ochrony może też wskazywać na to, że pokładają ufność we własne zasoby i możliwości, starają się uczyć na błędach i nie tracić wiary w siebie oraz raczej dostrzegają swoją wartość.

W skali podejmowania ryzyka obie grupy uzyskały wartość średniej przekraczającą 19 pkt, co świadczy, że osoby badane niezbyt cenią sobie wyzwania. Lubią raczej rutynę, stagnację i dlatego niezbyt często inicjują nowe działania. Mogą mieć trudności z efektywnym działaniem w środowisku, w którym wiele się dzieje.

W wymiarze zdolności adaptacyjnej wychowawcy i funkcjonariusze otrzymali porównywalne wyniki (odpowiednio:  $M = 18,46$ ;  $M = 19,03$ ), co pozwala przypuszczać, że mogą mieć problem z przystosowaniem się do zmiennych wymagań otoczenia, czemu towarzyszy frustracja. Mogą też mieć tendencję do życia przeszłością. Ważny jest dla nich status oraz funkcja społeczna i zawodowa.

Najniższe wartości średniej badane osoby uzyskały w wymiarze pasji oraz tolerancji na niepewność, co świadczy o tym, że pozbawione są energii do działania, są zmęczone i pozbawione entuzjazmu. Ponadto oczekują pewnej stabilizacji, planowych działań. Istotne są dla nich proste rozwiązania i dlatego nie czują się dobrze w sytuacjach szybko zmieniających się, nieprzewidywanych.

Przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem testu t-Studenta dla prób niezależnych, wprowadzając zmienną „staż pracy” i dzieląc osoby badane na dwie grupy: osoby pracujące w Służbie Więziennej do 10 lat i powyżej 10 lat.

Tabela 3. Porównanie średnich wartości uzyskanych przez pracowników penitencjarnych pracujących w Służbie Więziennej do 10 lat ( $n = 42$ ) i powyżej 10 lat ( $n = 28$ ) w poszczególnych wymiarach gotowości do zmiany

Wymiary gotowości do zmiany	Grupa	M	SD	t-Studenta	p
Pomysłowość	do 10 lat	19,976	4,896	2,047	0,045**
	powyżej 10 lat	18,571	4,677		
Pasja	do 10 lat	19,047	5,170	1,187	0,239
	powyżej 10 lat	16,642	4,218		
Pewność siebie	do 10 lat	20,404	4,054	0,876	0,384
	powyżej 10 lat	19,250	3,883		
Optymizm	do 10 lat	22,857	4,604	0,581	0,563
	powyżej 10 lat	21,892	4,374		
Podejmowanie ryzyka	do 10 lat	19,619	3,831	0,386	0,701
	powyżej 10 lat	19,000	5,077		
Zdolność adaptacyjna	do 10 lat	18,904	3,405	0,812	0,420
	powyżej 10 lat	18,500	5,378		
Tolerancja na niepewność	do 10 lat	16,214	3,712	0,814	0,418
	powyżej 10 lat	15,392	4,732		

Objaśnienie: \*\*  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

Między średnimi wynikami uzyskanymi przez pracowników penitencjarnych o różnym stażu pracy wystąpiły różnice istotne statystycznie w zakresie jednego wymiaru gotowości do zmian ( $p < 0,05$ ). Osoby pracujące w Służbie Więziennej poniżej 10 lat otrzymały zdecydowanie wyższe wartości średnich w skali pomysłowości ( $M = 19,98$ ;  $SD = 4,90$ ) w porównaniu z kolegami zatrudnionymi w Służbie Więziennej powyżej 10 lat ( $M = 18,57$ ;  $SD = 4,68$ ). Pomimo to w żadnej grupie wartości średniej nie były optymalne. Można jednak przypuszczać, że osoby z dłuższym stażem pracy w mniej twórczy i kreatywny sposób wyko-

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

nują zlecone im zadania, częściej działają w sposób stereotypowy i bardziej intensywnie przywiązują się do znanych, sprawdzonych i powielanych sposobów reagowania w sytuacjach trudnych. Warto przy tym podkreślić, że bez względu na staż pracy osoby uczestniczące w badaniu wykazały się dużym optymizmem. Natomiast największe deficyty dotyczą wymiaru tolerancji na niepewność.

Tabela 4. Porównanie średnich wartości uzyskanych przez pracowników penitencjarnych do 35 r.ż. (n = 26) i powyżej 35 r.ż. (n = 44) w poszczególnych wymiarach gotowości do zmiany

Wymiary gotowości do zmiany	Grupa	M	SD	t-Studenta	p
Pomysłowość	do 35 r.ż.	18,615	4,418	-1,066	0,290
	powyżej 35 r.ż.	19,886	5,040		
Pasja	do 35 r.ż.	20,307	5,221	3,074	0,003*
	powyżej 35 r.ż.	16,772	4,280		
Pewność siebie	do 35 r.ż.	20,346	3,708	0,646	0,521
	powyżej 35 r.ż.	19,704	4,185		
Optymizm	do 35 r.ż.	23,461	4,734	1,423	0,159
	powyżej 35 r.ż.	21,886	4,314		
Podejmowanie ryzyka	do 35 r.ż.	20,000	4,039	0,929	0,356
	powyżej 35 r.ż.	19,000	4,523		
Zdolność adaptacyjna	do 35 r.ż.	19,576	3,087	1,261	0,212
	powyżej 35 r.ż.	18,250	4,803		
Tolerancja na niepewność	do 35 r.ż.	16,769	4,082	1,382	0,171
	powyżej 35 r.ż.	15,363	4,126		

Objaśnienie: \*  $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

Między średnimi wynikami uzyskanymi przez pracowników penitencjarnych w różnym wieku wystąpiły różnice istotne statystycznie w zakresie jednego wymiaru gotowości do zmian ( $p < 0,01$ ). Osoby młodsze, poniżej 35 r.ż., otrzymały zdecydowanie wyższe wartości średniej w skali pasji ( $M = 20,31$ ;  $SD = 5,22$ ) w porównaniu ze starszymi kolegami, po 35 r.ż. ( $M = 16,77$ ;  $SD = 4,28$ ). Różnice między wartościami średniej okazały się istotne statystycznie w przypadku czterech twierdzeń (nr 4, 11, 23, 27) z Kwestionariusza Gotowości do Zmian ( $p < 0,05$ ). Pracownicy penitencjarni do 35 r.ż. bardziej nie mogą doczekać się dnia, w którym będą mogli rozpocząć coś nowego, mają większą trudność ze zniesieniem bezczynności i odpoczynku oraz zdecydowanie bardziej koncentrują się na swoich mocnych stronach niż na słabościach. Najmocniejszym zasobem pracowników penitencjarnych bez względu na ich wiek jest optymizm. Z kolei osoby młodsze największe deficyty wykazują w wymiarze tolerancji na niepewność oraz pomysłowości, a osoby starsze – w wymiarze tolerancji na niepewność, pasji i zdolności adaptacyjnej.

## PODSUMOWANIE

W oryginalnej metodzie o optymalnym poziomie gotowości do zmiany świadczą wyniki mieszczące się w przedziale od 22 do 26 pkt. Należy jednak zaznaczyć we wstępnych badaniach standaryzacyjnych, przeprowadzonych na grupie 125 polskich pracowników, ustalono, że to optimum jest trudno osiągalne.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły odpowiedzieć na sformułowane problemy badawcze oraz potwierdzić przyjętą hipotezę. Ustalono, że więcej siły jest w funkcjonariuszach

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

działu ochrony w porównaniu do pracowników penitencjarnych, których charakter pracy wymaga większego zaangażowania emocjonalnego oraz empatii w pracy z osobami pozbawionymi wolności<sup>27</sup>. Badania potwierdziły również, że osoby młodsze wiekiem i stażem pracy w Służbie Więziennej radzą sobie lepiej i są w większym stopniu gotowe na zmianę, ponieważ mają więcej pomysłów i pasji do pracy. Świadczy to o konieczności prowadzenia różnorodnych zajęć, zwłaszcza wśród starszych pracowników.

W przeprowadzonym badaniu funkcjonariusze Służby Więziennej optymalne wyniki uzyskali w wymiarze optymizmu. W pozostałych wymiarach uzyskane dane nie mieszczą się w optymalnym przedziale gotowości do zmiany. Oznacza to, że badane osoby są gotowe do podejmowania zmian i mają pozytywny stosunek do rzeczywistości oraz nie skupiają się na trudnościach i problemach. Niemniej niski wynik uzyskany w wymiarze pomysłowości wskazuje, że badane osoby są przyzwyczajone do pewnych rzeczy i sytuacji oraz nie zawsze we właściwy sposób wykorzystują zasoby osobiste w realizacji swoich planów. Z kolei brak śmiałości i podejmowania ryzyka może świadczyć o ich silnej potrzebie poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, co w pracy z osobami osadzonymi może być zasobem. Niskie wyniki uzyskane w wymiarze odnoszącym się do zdolności adaptacyjnych wskazują na trudności związane z przystosowaniem się do zmieniających się warunków czy stawianych wymagań zawodowych. Osoby o niskiej zdolności adaptacyjnej swoje niepowodzenia traktują bardzo osobiście, co może być przyczyną szybkiego wypalenia zawodowego. Optymiści pozytywnie postrzegają rzeczywistość, ale brak pewności siebie i wiary we własne możliwości i umiejętności może przyczyniać się do niskiego poczucia własnej wartości oraz powodować trudności w radzeniu sobie z niepowodzeniami, co z kolei może wyzwać lęk i frustrację. Niskie wyniki uzyskane w zakresie tolerancji na niepewność wskazują, że badanym funkcjonariuszom brakuje cierpliwości i niekiedy zbyt pochopnie oceniają pewne sytuacje. Zmiana zachowania i próba akceptacji nowej rzeczywistości może okazać się sposobem na zmianę podejścia do różnych sytuacji. Pasja to ostatni z wymiarów gotowości do zmiany. Jej niski poziom wśród badanych funkcjonariuszy może być przyczyną znużenia, zmęczenia i wypalenia zawodowego. Prawdopodobnie odczuwają lęk i niepewność przy wykonywaniu niektórych obowiązków służbowych<sup>28</sup>.

Gotowość do zmiany warunkuje wiele czynników. Zarówno cechy osobowości, posiadana wiedza i doświadczenie, jak i otrzymywane wsparcie warunkują pozytywne zakończenie procesu zmiany<sup>29</sup>. A. Oleszkiewicz i K. Gwiżdż w swoich badaniach dowodzą, że poczucie bezpieczeństwa jest związane z pozytywnym nastawieniem do własnej przyszłości oraz gotowością do zmiany. Poczucie bezpieczeństwa przekłada się na spójny i pozytywny obraz przyszłości. Osoby mające pozytywne nastawienie chętniej podejmują się nowych zadań i wyzwań. Wyższe poczucie bezpieczeństwa to także większa gotowość do zmiany, np. podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, zdobywania nowych doświadczeń, poznawania

---

<sup>27</sup> Badania przeprowadzone przez A. Lewicką-Zelent i A. Pytkę wskazują, że funkcjonariusze Służby Więziennej potrafią przyjmować perspektywę innych osób i wyobrazić sobie emocje, jakie czują. Autorki w swoich badaniach wykazały również, że nie ma związku pomiędzy empatią a wypaleniem zawodowym wśród funkcjonariuszy Służby Więziennej.

<sup>28</sup> A. Paszkowska-Rogacz, M. Tarkowska, *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, Warszawa 2004; A. Paszkowska-Rogacz, *Kulturowe i osobowościowe determinanty radzenia sobie pracowników banków ze zmianami organizacyjnymi*, „Przegląd Psychologiczny” 2004, vol. 47(4).

<sup>29</sup> I. Nowakowska-Buryła, *op. cit.*, s. 105.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

nowych osób, a także lepsze przystosowanie się do nowych warunków<sup>30</sup>. S.R. Madsen, D. Miller i C.R. John w swoich badaniach także wskazują na związek gotowości do zmiany z zaangażowaniem i podtrzymywaniem relacji społecznych<sup>31</sup>. Podobnie A. Rogozińska-Pawelczyk w swoich badaniach wskazuje na silny związek pomiędzy gotowością do zmiany a cechami osobowości. Autorka twierdzi, że osoby, które charakteryzują się neurotycznością (lękiem, brakiem poczucia bezpieczeństwa, niskim poczuciem własnej wartości), wykazują negatywne postawy wobec zmiany. Z kolei osoby określane takimi cechami jak: ekstrawertyzm (otwartość na innych, na nowe doświadczenia), otwartość na doświadczenia i sumienność, mają pozytywny stosunek do zmian. Dodatkowo poczucie stabilności, otwartość na innych, umiejętność wyznaczania celów i dążenie do ich realizacji pomaga kształtować postawę innowacyjną i pozytywny stosunek do wprowadzanych zmian<sup>32</sup>.

Podsumowując, na podstawie uzyskanych wyników przyjmuje się, że funkcjonariusze Służby Więziennej uczestniczący w badaniu, niezależnie od zajmowanego stanowiska, powinni brać udział w zajęciach, które: rozwijają empatię poznawczą i kreatywność, zwiększają zaangażowanie i przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu, podnoszą samoocenę, pomagają radzić sobie ze stresem i rozwiązywać konflikty w konstruktywny sposób<sup>33</sup>. Pomocna może być również superwizja<sup>34</sup>. Przeprowadzone badanie można potraktować jako pewną zachętę do dalszego prowadzenia eksploracji w tym zakresie i weryfikacji uzyskanych wyników z innymi badaniami przeprowadzonymi na większej liczbie osób oraz z wyodrębnieniem innych zmiennych, jak np. płeć czy wykształcenie.

#### BIBLIOGRAFIA

##### LITERATURA

- Adamczyk D., *Wypalenia zawodowe nauczyciela – w perspektywie odpowiedzialności i troski o człowieka*, „Seminare” 2013, vol. 34, DOI: <https://doi.org/10.21852/sem.2013.34.16>.
- Arak P., *Wejście młodych ludzi na rynek pracy. Oczekiwania i możliwości realizacji*, „Polityka Społeczna” 2013, vol. 10.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Łódź 2000.
- Burge R., *Ready set change: Reducing resistance to Six Sigma projects*, „Industrial Engineer” 2008, vol. 40(10).
- Carlson J.R., Thomas G., *Burnout Among Prison Caseworkers and Corrections Officers*, „Journal of Offender Rehabilitation” 2006, vol. 43(3), DOI: [https://doi.org/10.1300/J076v43n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J076v43n03_02).
- Drzensky F., Egold N., van Dick R., *Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change*, „Journal of Change Management” 2012, vol. 12(1), DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652377>.
- Gmurzyńska E., *Analysis of the Causes of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them. Part II: Academic Ombudsman and Adjudicative Methods*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(2), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2021.30.2.149-203>.

---

<sup>30</sup> A. Oleszkiewicz, K. Gwiżdż, *op. cit.*, s. 199.

<sup>31</sup> S.R. Madsen, D. Miller, C.R. John, *Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?*, „Human Resource Development Quarterly” 2005, vol. 16(2), s. 213.

<sup>32</sup> A. Rogozińska-Pawelczyk, *op. cit.*, s. 103–104.

<sup>33</sup> Zob. E. Gmurzyńska, *Analysis of the Causes of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them. Part II: Academic Ombudsman and Adjudicative Methods*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(2).

<sup>34</sup> A. Lewicka-Zelent, *Rozwijanie empatii u studentów pedagogiki specjalnej*, Lublin 2006; A. Lewicka-Zelent, A. Pytko, *Empatia i wypalenie zawodowe u pracowników służby więziennej*, „Praca Socjalna” 2020, vol. 35(6).

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

- Kriegel R., Brandt D., *Sacred Cows Make the Best Burgers. Developing Change-ready People and Organizations*, New York 1996.
- Lewicka-Zelent A., *Rozwijanie empatii u studentów pedagogiki specjalnej*, Lublin 2006.
- Lewicka-Zelent A., Pytka A., *Empatia i wypalenie zawodowe u pracowników służby więziennej*, „Praca Socjalna” 2020, vol. 35(6), DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.5740>.
- Madsen S.R., Miller D., John C.R., *Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?*, “Human Resource Development Quarterly” 2005, vol. 16(2), DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>.
- Muszyński K., Skuczyński P., *Changing Legal and Social Role of Professional Self-Governments During Systemic Transformation in Poland*, „Krytyka Prawa. Niezależne Studia nad Prawem” 2020, vol. 12(1), DOI: <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.367>.
- Nowakowska-Buryła I., *Gotowość do zmian a nabywanie kompetencji międzykulturowych przez nauczycieli wczesnej edukacji – o potrzebie eksploracji zagadnienia*, „Annales UMCS. Sectio J” 2019, vol. 32(2), DOI: <https://doi.org/10.17951/j.2019.32.2.95-108>.
- Oleszkiewicz A., Gwiżdż K., *Formowanie się tożsamości osobistej w okresie stającej się dorosłości w kontekście poczucia bezpieczeństwa i gotowości do zmian*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2019, vol. 24(2).
- Paszkowska-Rogacz A., *Kulturowe i osobowościowe determinanty radzenia sobie pracowników banków ze zmianami organizacyjnymi*, „Przegląd Psychologiczny” 2004, vol. 47(4).
- Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M., *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, Warszawa 2004.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych*, “Human Resource Management” 2013, vol. 2.
- Schaufeli W.B., Peeters M.C.W., *Job Stress and Burnout among Correctional Officers: A Literature Review*, “International Journal of Stress Management” 2000, vol. 7.
- Singhal N., *Job Stress, Job Satisfaction and Burnout among Prison Guards in Kolkata and Namibia: A Comparative Study*, Mumbai 2019.
- Strykowska M., *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, vol. 1(140).
- Wiśniewska-Placheta E., *Determinanty gotowości przedsiębiorstwa do zmiany*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, vol. 77.

#### AKTY PRAWNE

- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 31 października 2003 r. w sprawie sposobów obrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej (Dz.U. 2003, nr 194, poz. 1903).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 5 sierpnia 2010 r. w sprawie stosowania do funkcjonariuszy Służby Więziennej przepisów Kodeksu pracy w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 2014, poz. 173, 502 i 616).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej (Dz.U. 2016, poz. 1804).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności (Dz.U. 2016, poz. 2231).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania (Dz.U. 2016, poz. 2290).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. 2020, poz. 1444 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. 2021, poz. 53).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. 2021, poz. 534).
- Ustawa z dnia 9 kwietnia 2004 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 2004, nr 279, poz. 523).
- Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa (Dz.U. 2016, poz. 1169).
- Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U. 2019, poz. 2418).