

Koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych

mgr inż. Jakub Semrau

Autoreferat Rozprawy Doktorskiej

Promotor:

- ❖ Dr hab. Monika Odlanicka-Poczobutt, prof. PŚ

Recenzenci:

- ❖ Dr hab. Michał Flieger, prof. UAM
- ❖ Dr hab. inż. Katarzyna Grzybowska, prof. PP
- ❖ Dr hab. Ewa Płaczek, prof. UE

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Zabrze, 2022

Spis treści

1. Wprowadzenie	1
2. Cele pracy oraz teza badawcza	2
3. Struktura pracy doktorskiej.....	3
4. Procedura badawcza.....	4
5. Konstrukcja metody oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego. 7	
5.1 Prezentacja wyników badań.....	7
5.2 Wskaźnik oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego	27
5.3 Założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.....	31
6. Podsumowanie z rozprawy doktorskiej.....	37
Spis rysunków.....	44
Spis tabel.....	44

1. Wprowadzenie

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.¹ 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.²

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:^{3 4}

- 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 pożądaných postaw, w szczególności potrzeby przestrzegania porządku prawnego i poczucia odpowiedzialności.⁵

Prawidłowo funkcjonujący system penitencjarny danego państwa świadczy o wysokim stopniu bezpieczeństwa, a mimo to należy zauważyć że badania teoretyczne i empiryczne dotyczące wpływu realizowanych procesów podczas realizacji kary pozbawienia wolności na system penitencjarny, nigdy

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

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

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

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

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

w Polsce nie były prowadzone. Brak literatury z zakresu analizy procesów występujących w jednostkach penitencjarnych oraz niezdefiniowany zakres zastosowania narzędzi modelowania procesów w systemie penitencjarnym stanowi istotny obszar przedmiotowy badań teoretycznych i praktycznych. Występuje tutaj luka badawcza, ponieważ najczęściej prowadzone badania systemu penitencjarnego w głównej mierze skupiają się na aspektach psychologicznych, socjologicznych oraz zasadności wymierzania kary pozbawienia wolności. Nie podjęto dotąd rozważań dotyczących identyfikacji i klasyfikacji procesów w służbie więziennej, które moim zdaniem wymagały szczególnej uwagi.

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.

2. Cele pracy oraz teza badawcza

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 utylitarne, 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 utylitarne:

- **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,

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.

3. Struktura pracy doktorskiej

Wstęp [6 stron]

Rozdział 1. Istota podejścia procesowego w organizacjach [50 stron]

- 1.1 Koncepcja podejścia procesowego w naukach o zarządzaniu i jakości
- 1.2 Klasyfikacja procesów
- 1.3 Modelowanie procesów
- 1.4 Zakłócenia w procesach
- 1.5 Doskonalenie procesów

Rozdział 2. System penitencjarny w Polsce [40 stron]

- 2.1 Rys historyczny
- 2.2 Podział jednostek penitencjarnych
- 2.3 Zakłady karne w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości
- 2.4 Obecny stan systemu penitencjarnego w Polsce

Rozdział 3. Identyfikacja procesów logistycznych [12 stron]

- 3.1 Dekompozycja procesów w zakładach karnych
- 3.2 Identyfikacja czynności logistycznych w realizowanych procesach

Rozdział 4. Badania empiryczne w wybranym podmiocie [48 stron]

- 4.1 Charakterystyka podmiotu badawczego
- 4.2 Opis metody badań – badania ankietowe
- 4.3 Analiza badań ankietowych

Rozdział 5. Konstrukcja metody oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego [34 stron]

- 5.1 Opis przyjętej metody badań
- 5.2 Prezentacja wyników badań
- 5.3 Wskaźnik oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego
- 5.4 Założenia do budowy systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego

Podsumowanie [7 stron]

Bibliografia [182 pozycji literaturowych]

Spis rysunków [69 rysunków]

Spis tabel [41 tabel]

Załącznik 1 – kwestionariusz ankiety

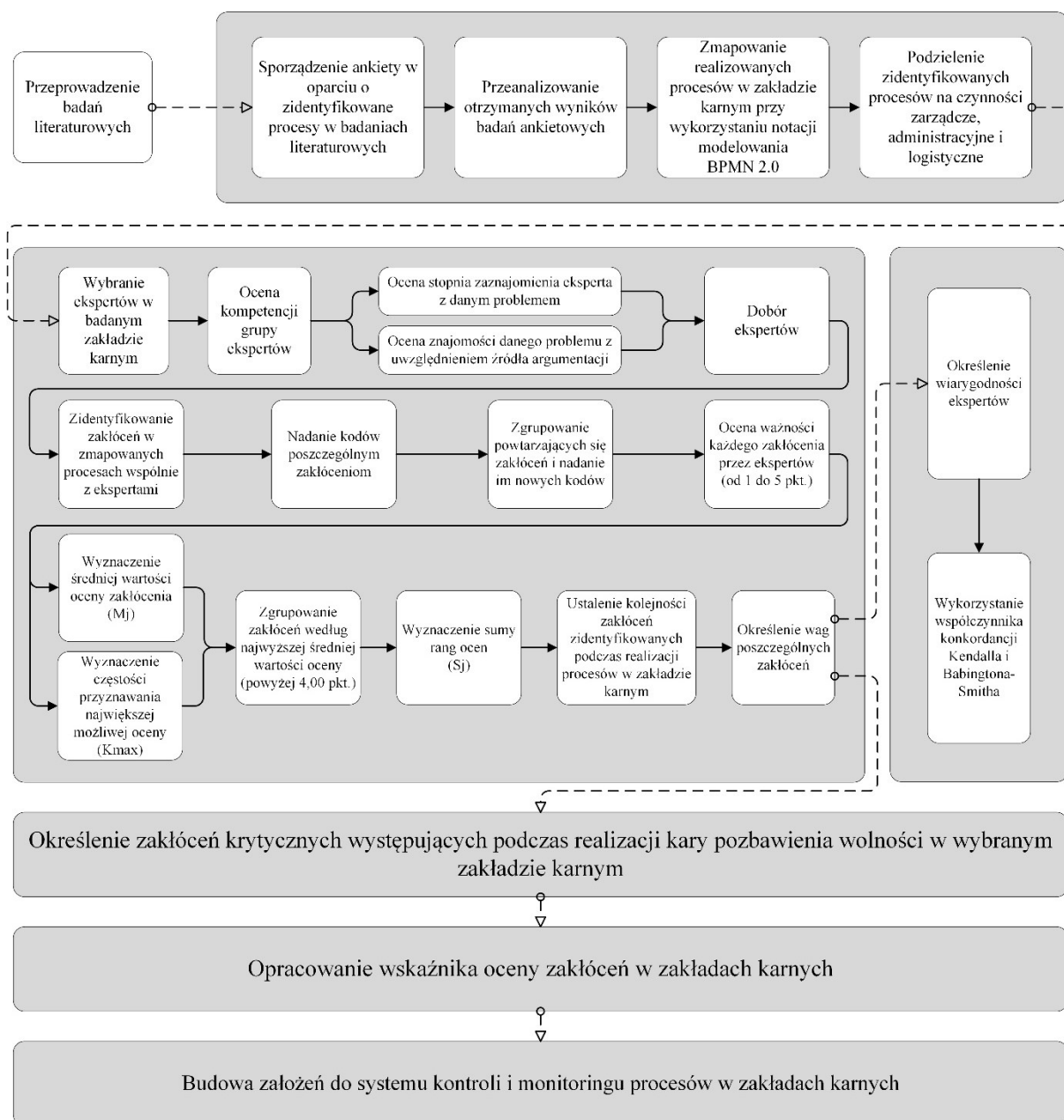
Praca zawarta została na łącznej ilości 228 stron, w tym 197 strony tekstu rozprawy, bez spisu bibliograficznego, spisu tabel, rysunków oraz załączników.

4. Procedura badawcza

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 dotychczas niezrealizowanych w literaturze badań, zwłaszcza na gruncie krajowym. Stanowi także ważne uzupełnienie dotychczas prowadzonych w tym zakresie analiz z innych perspektyw: psychologicznych oraz socjologicznych.

5. Konstrukcja metody oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego

5.1 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.

Tabela numer 1 przedstawia zestawienie współczynników stopnia zaznajomienia ekspertów.

Tabela 1 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 ($\epsilon = 0,5$) 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 Zabrze. Grupę ekspertów poproszono o określenie możliwych zakłóceń w zmapowanych w rozdziale czwartym procesach.

Tabela numer 2 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 2 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 sfałszowanych 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 Zabrze	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 uniemożliwiające 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 uniemożliwiające 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.	Odnutowanie 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.	Przejście 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 o bezzwłocznym udaniu się do miejsca awarii pojazdu konwojującego	Z20	Brak wolnych pojazdów konwojujących i 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 Zabrzu	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 Zabrzu	L88	-
137.	Zwolnienie Skazanego z Zakładu Karnego w Zabrzu	Z21	-
138.	Opuszczenie terenu Zakładu Karnego w Zabrzu	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	Niepoobranie 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 Zabrzu	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.	Przejście 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	Przetransportowany nieprawidłowy skazany.
169.	Przejście do biura działu ewidencji	L114	-
170.	Kontrola tożsamości Skazanego	A35	Przetransportowany 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.	Przejście 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.	Przejście 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 wykrywcem 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 3 przedstawia zgrupowane powtarzające się zakłócenia.

Tabela 3 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.	Przetransportowany 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 4 przedstawia zestawienie ocen ekspertów dla zidentyfikowanych w procesach zakłóceń.

Tabela 4 Zestawienie ocen ekspertów dla zidentyfikowanych zakłóceń

Lp.	Zakłócenie	Eksperti								Suma	Średnia	K _{maxj}
		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

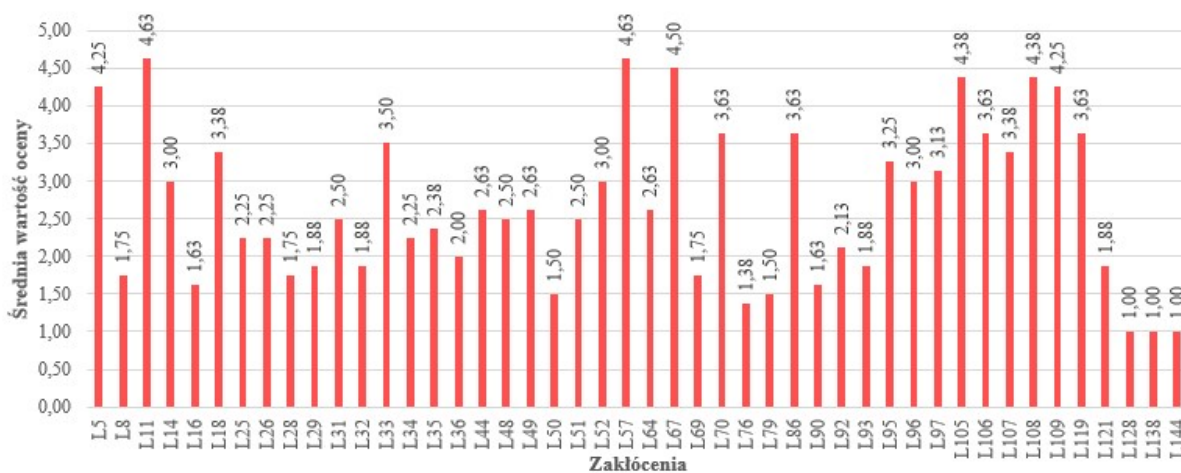
Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie dokonanych ocen przez ekspertów, obliczono dla każdego zakłócenia średnią wartość jego oceny M_j oraz częstość przyznawania największej możliwej oceny K_{\max_j} . 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., $K_{\max} = 0,250$.

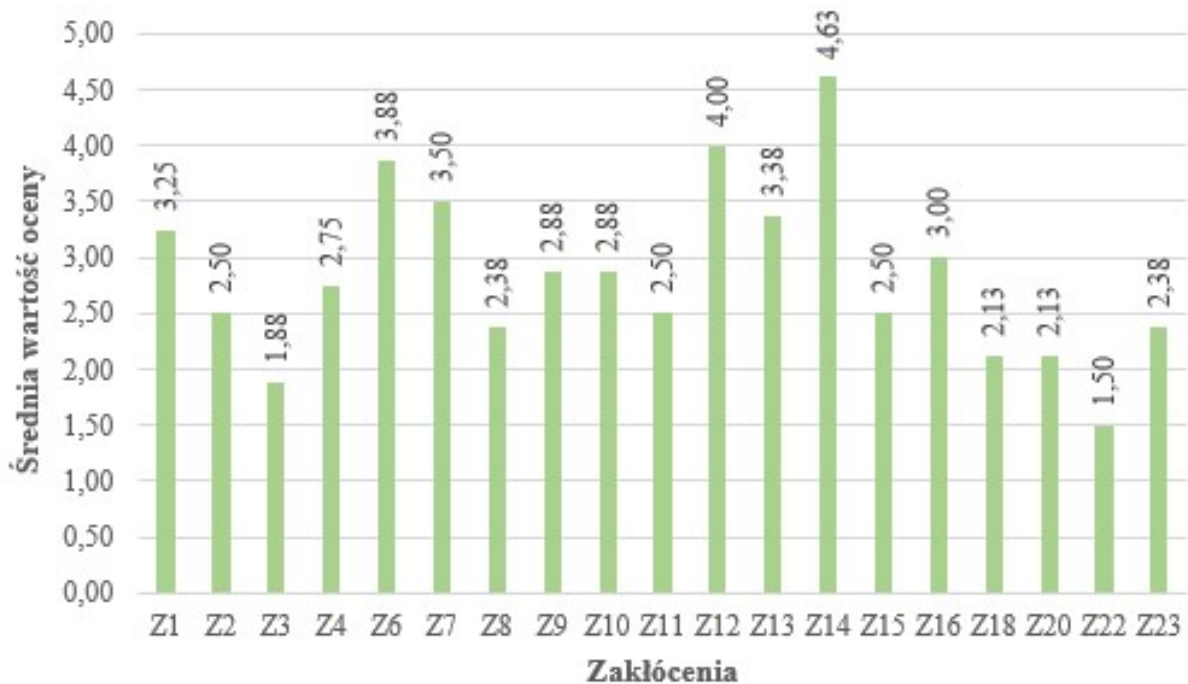
Rysunek numer 2 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych.



Rysunek 2 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych

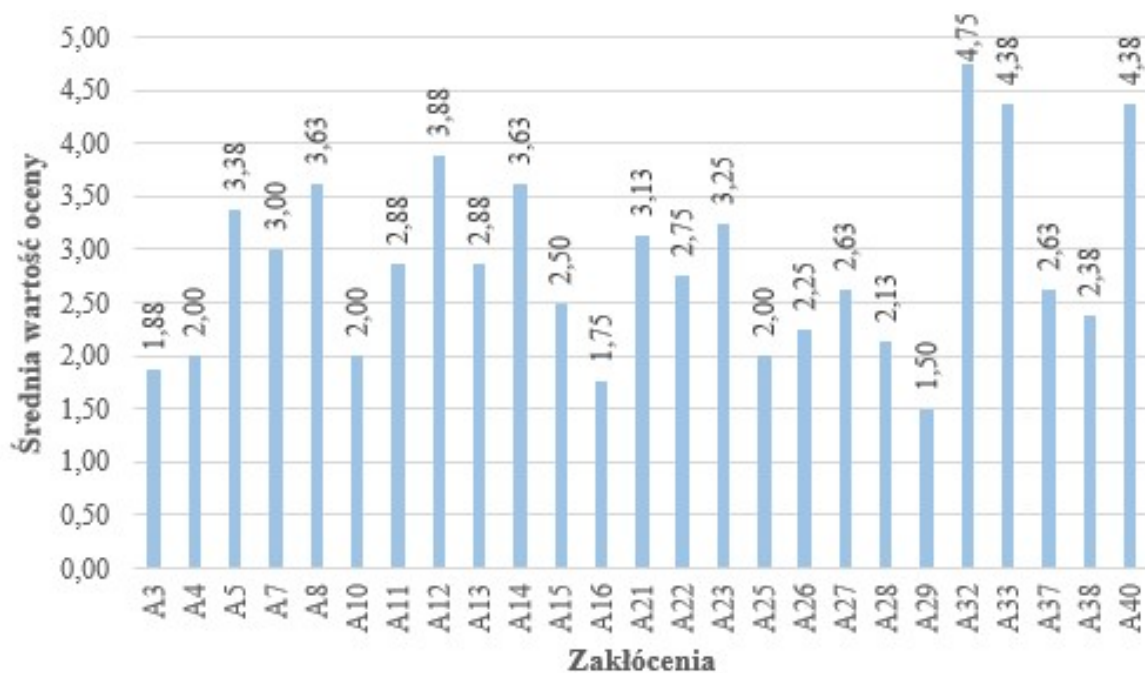
Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 3 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych.



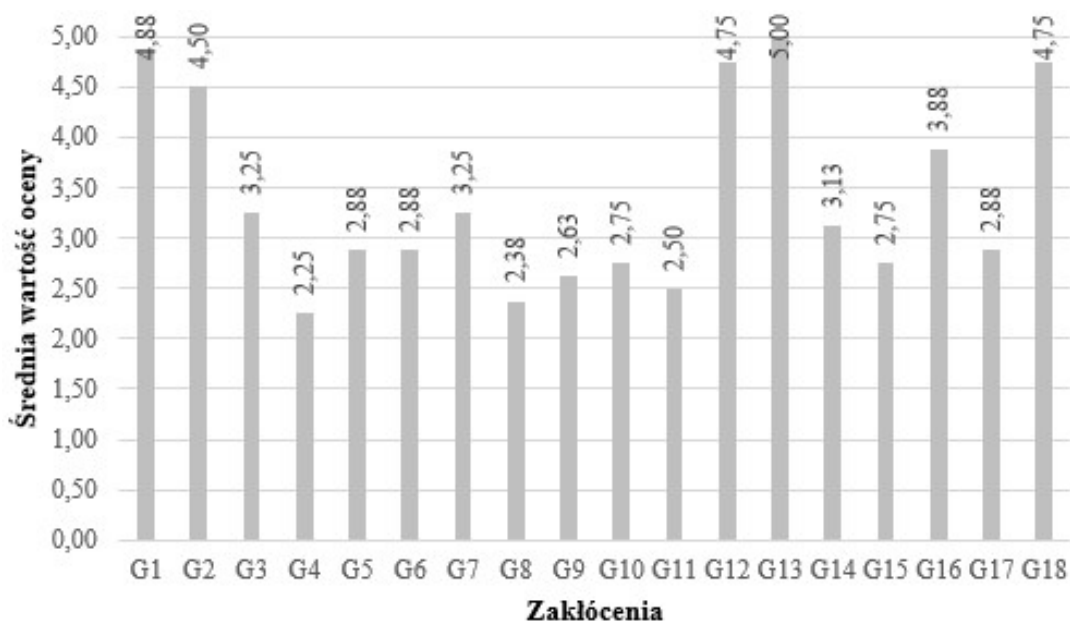
Rysunek 3 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych
 Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 4 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych.



Rysunek 4 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych
 Źródło: Opracowanie własne

Rysunek numer 5 przedstawia średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zgrupowanych zakłóceń.



Rysunek 5 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 5 przedstawia kolejność zakłóceń w czynnościach logistycznych wg sumy rang.

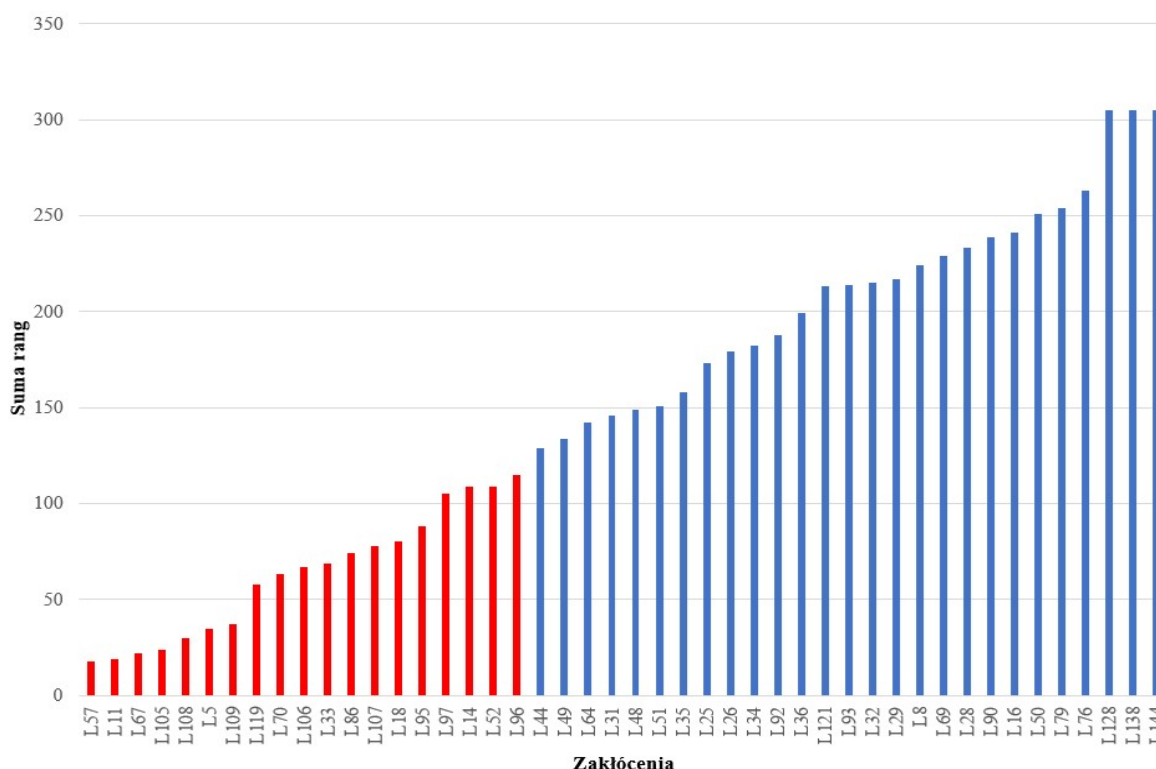
Tabela 5 Kolejność zakłóceń w czynnościach logistycznych wg sumy rang

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 uniemożliwiające wjazd.	L18	80
15.	Przygotowywanie posiłków w sposób niedozwolony.	L95	88
16.	Nieprzestrzeganie określonych porcji posiłków.	L97	105
17.	Uszkodzenie bramy jednostki uniemożliwiające 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 6 przedstawia kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach logistycznych według rosnącej wartości.

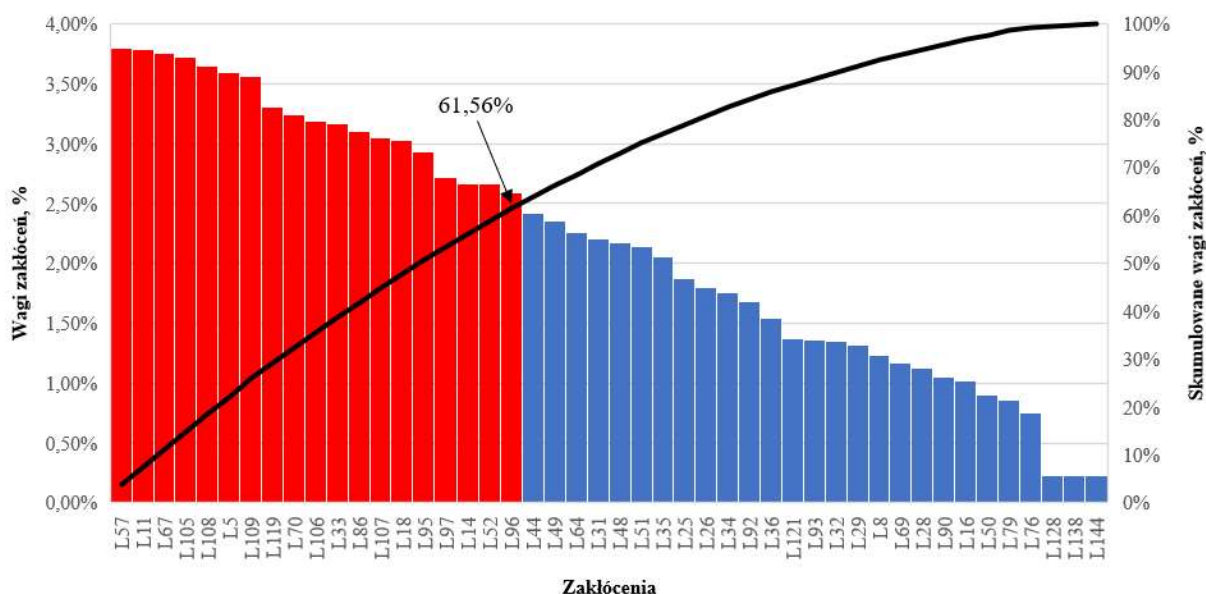


Rysunek 6 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach logistycznych

Źródło: Opracowanie własne

W dalszej kolejności określono wagi poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 7 przedstawia wagi zakłóceń w czynnościach logistycznych.



Rysunek 7 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 6 przedstawia kolejność zakłóceń w czynnościach zarządczych wg sumy rang.

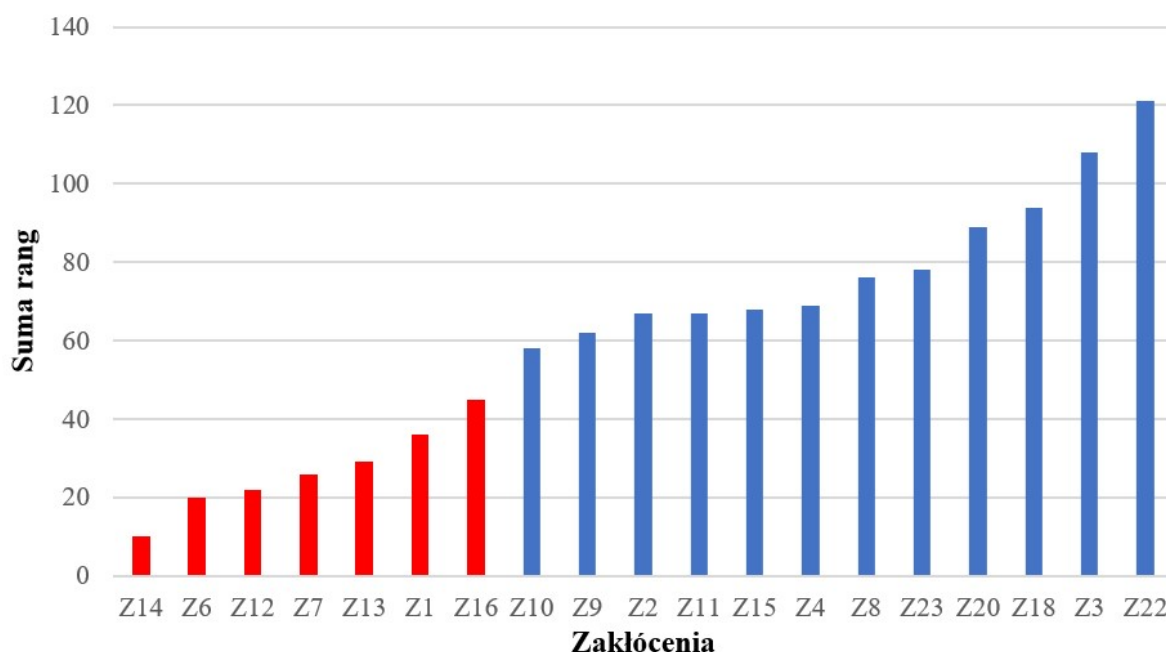
Tabela 6 Kolejność zakłóceń w czynnościach zarządczych wg sumy rang

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 8 przedstawia kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach zarządczych według rosnącej wartości.

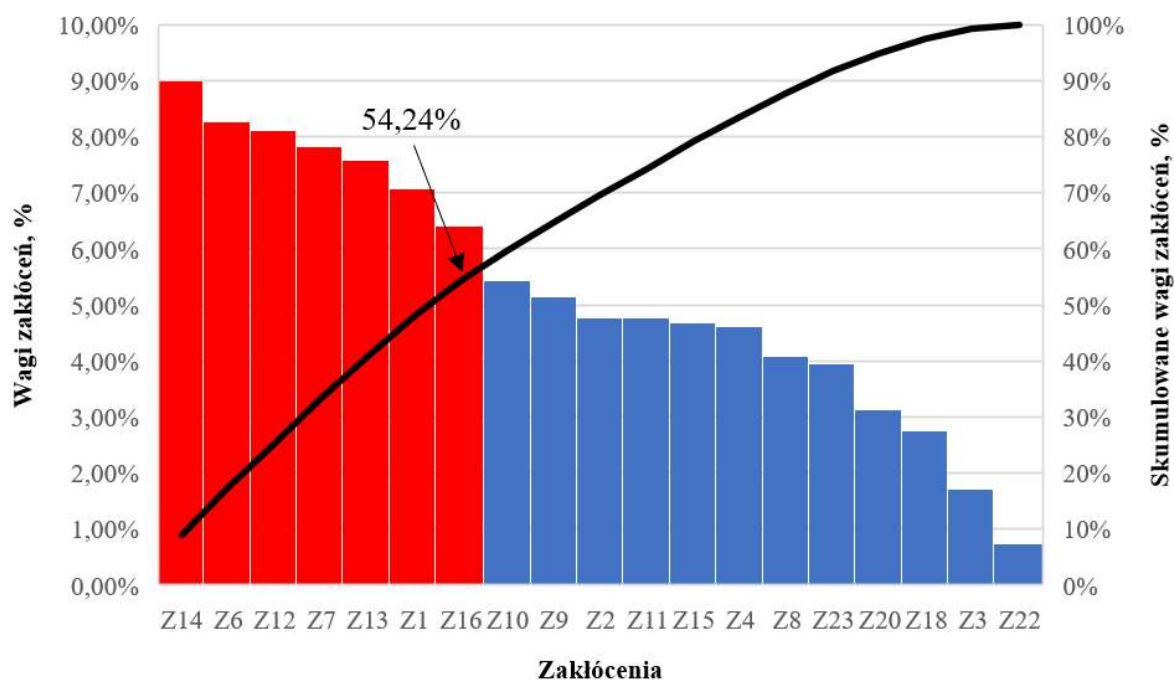


Rysunek 8 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach zarządczych

Źródło: Opracowanie własne

Następnie określono wagi poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 9 przedstawia wagi zakłóceń w czynnościach zarządczych.



Rysunek 9 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 7 przedstawia kolejność zakłóceń w czynnościach administracyjnych wg sumy rang.

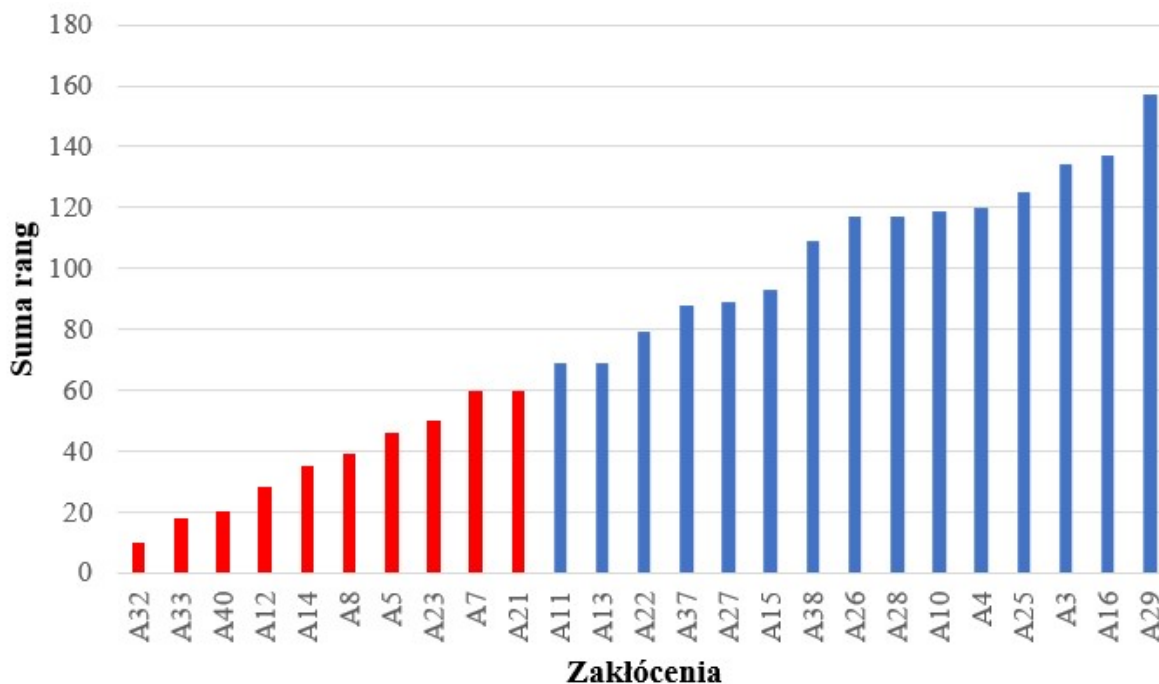
Tabela 7 Kolejność zakłóceń w czynnościach administracyjnych wg sumy rang

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.	Niepoinformowanie 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 10 przedstawia kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach administracyjnych według rosnącej wartości.

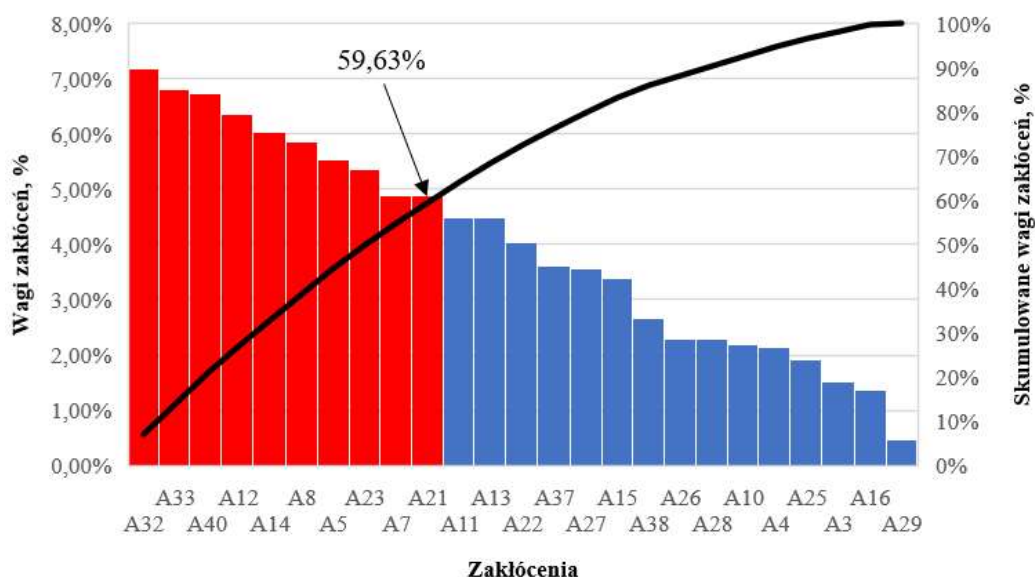


Rysunek 10 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach administracyjnych

Źródło: Opracowanie własne

Następnie określono wagi poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 11 przedstawia wagi zakłóceń w czynnościach administracyjnych.



Rysunek 11 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.

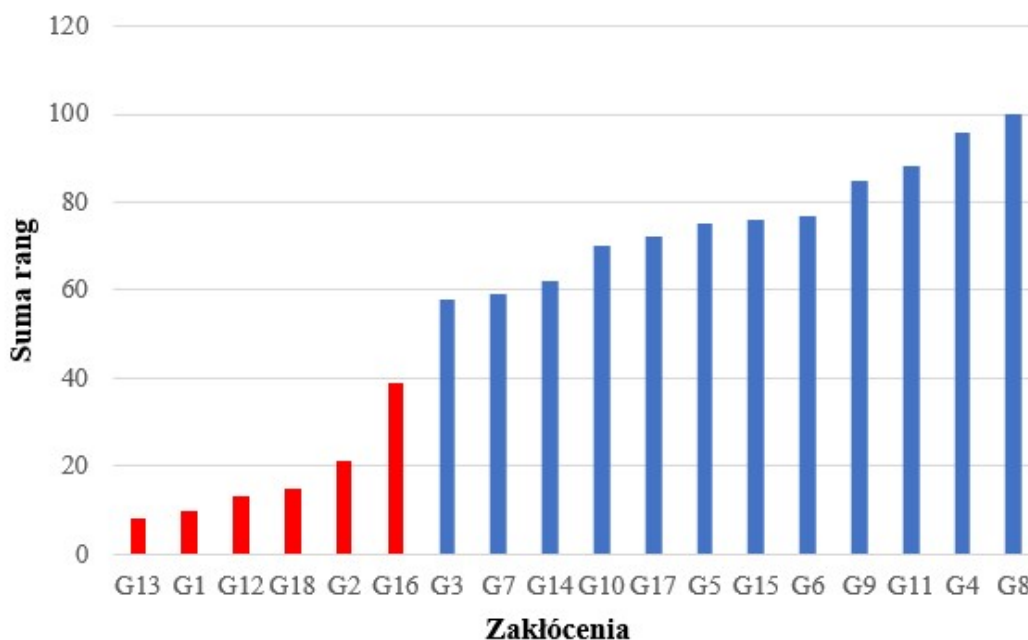
Tabela numer 8 przedstawia kolejność zgrupowanych zakłóceń wg sumy rang.

Tabela 8 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 12 przedstawia kształtowanie się sumy rang zgrupowanych zakłóceń według rosnącej wartości.

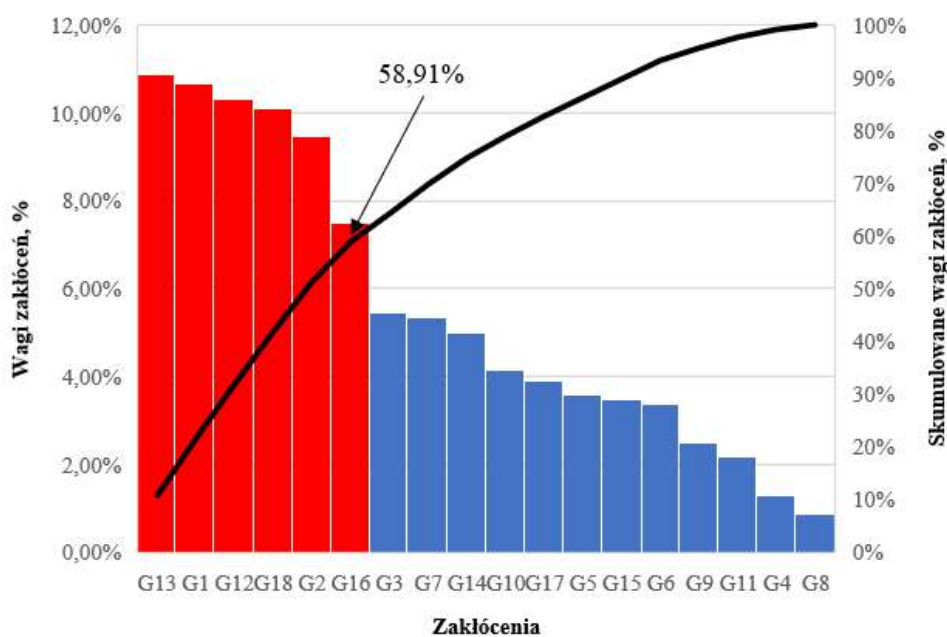


Rysunek 12 Kształtowanie się sumy rang zgrupowanych zakłóceń

Źródło: Opracowanie własne

Następnie określono wagi poszczególnych zgrupowanych zakłóceń oraz przedstawiono skumulowane wagi zakłóceń.

Rysunek numer 13 przedstawia wagi zgrupowanych zakłóceń.



Rysunek 13 Wagi zgrupowanych zakłóceń

Źródło: Opracowanie własne

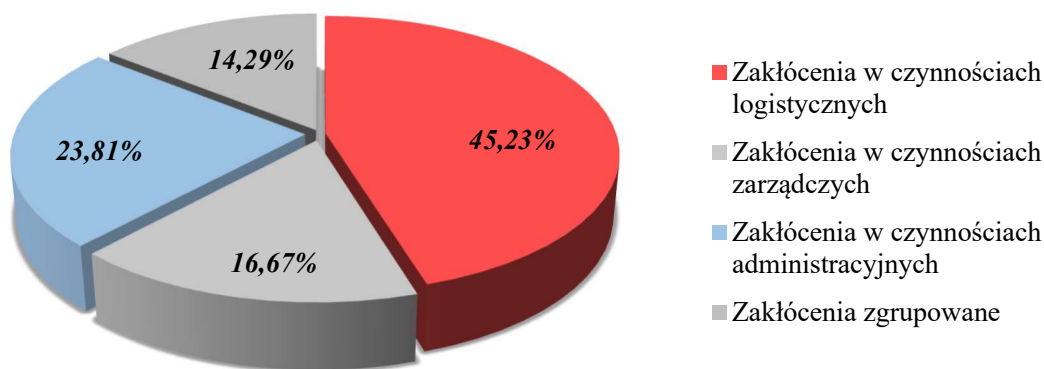
Suma wag przedstawionych kolorem czerwonym zgrupowanych zakłóceń wynosi 58,91%. Oznacza to, że według opinii grupy ekspertów, zgodnie z zasadą Pareto, spośród 18 ocenianych zakłóceń, 6 ma decydujący wpływ na realizację kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze. Zakłócenia te można nazwać 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 14 przedstawia procentowy podział zidentyfikowanych zakłóceń krytycznych podczas realizacji kary pozbawienia wolności w zakładzie karnym w Zabrze.



Rysunek 14 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:

$$\omega = 0,91992567.$$

5.2 Wskaźnik oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego

W celu poddania ocenie poziomu zakłóceń w zakładzie karnym w Zabrze, 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.

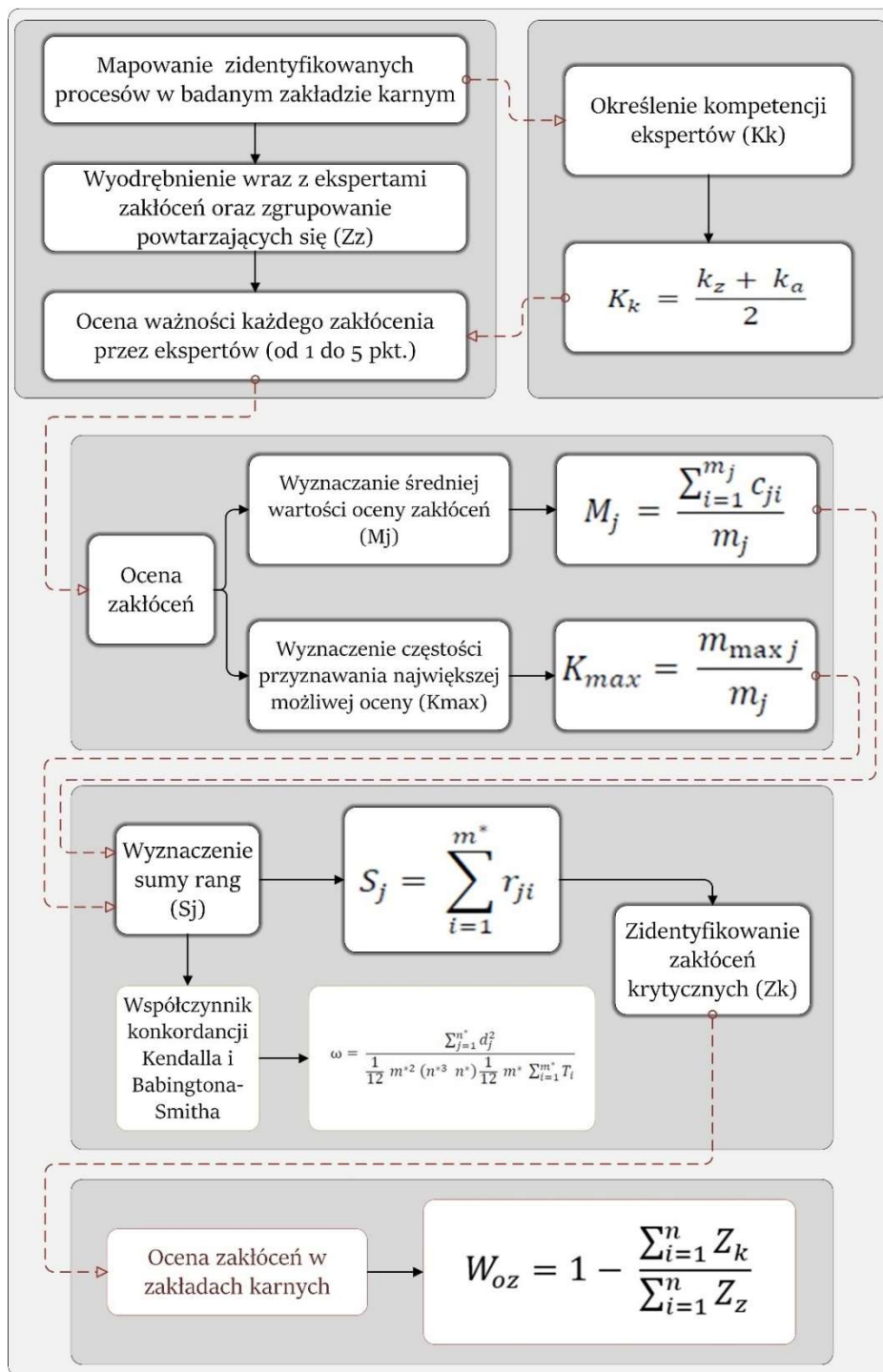
W W_{oz} został wprowadzony indeks i , który zmienia się w odstępnie co 1 dla każdego kolejnego zidentyfikowanego zakłócenia oraz każdego zakłócenia krytycznego, będącego składnikiem sumy. Dlatego w W_{oz} dodawane są przyporządkowane liczby różniące się o 1 począwszy od pierwszego aż do ostatniego zakłócenia.

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 15 przedstawia koncepcję oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.



Rysunek 15 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 (ω).

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 Zabrzu, W_{oz} przedstawia się następująco:

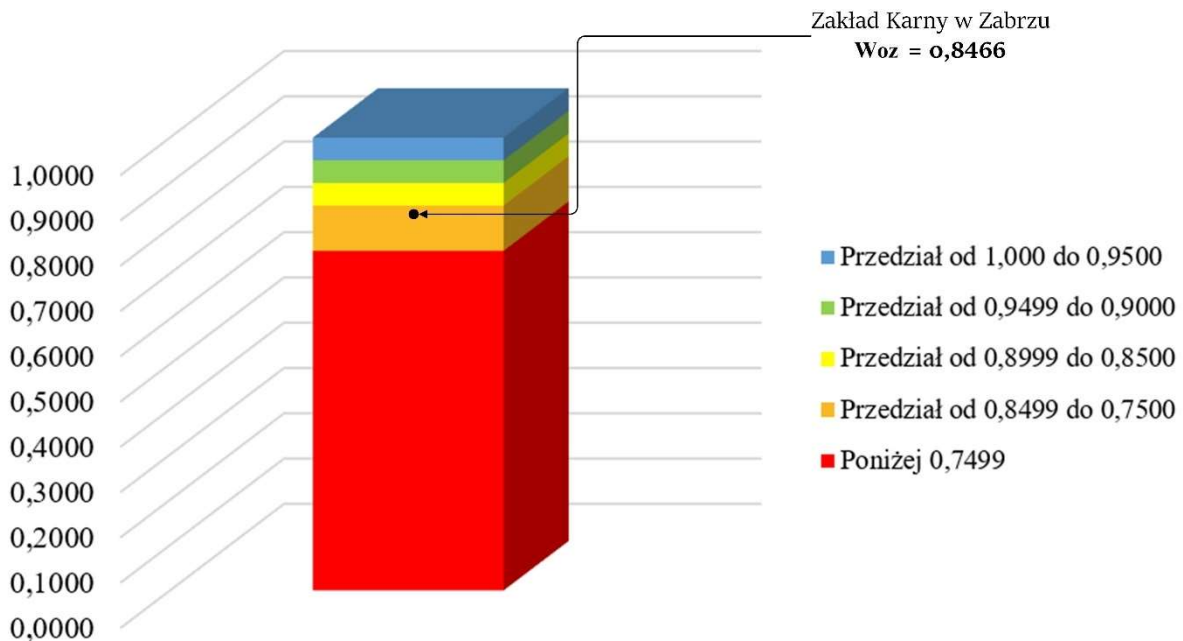
$$Z_k = 1 + 2 + 3 + 4 + \dots + 42 = 903$$

$$Z_z = 1 + 2 + 3 + 4 + \dots + 108 = 5886$$

$$W_{oz} = 1 - \frac{903}{5886} = 1 - 0,1534 = \mathbf{0,8466}$$

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 16 przedstawia poziom wskaźnika W_{oz} dla zakładu karnego w Zabrze.



Rysunek 16 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.

5.3 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. Umożliwiłyby to minimalizowanie występujących zakłóceń krytycznych oraz dałyby 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.

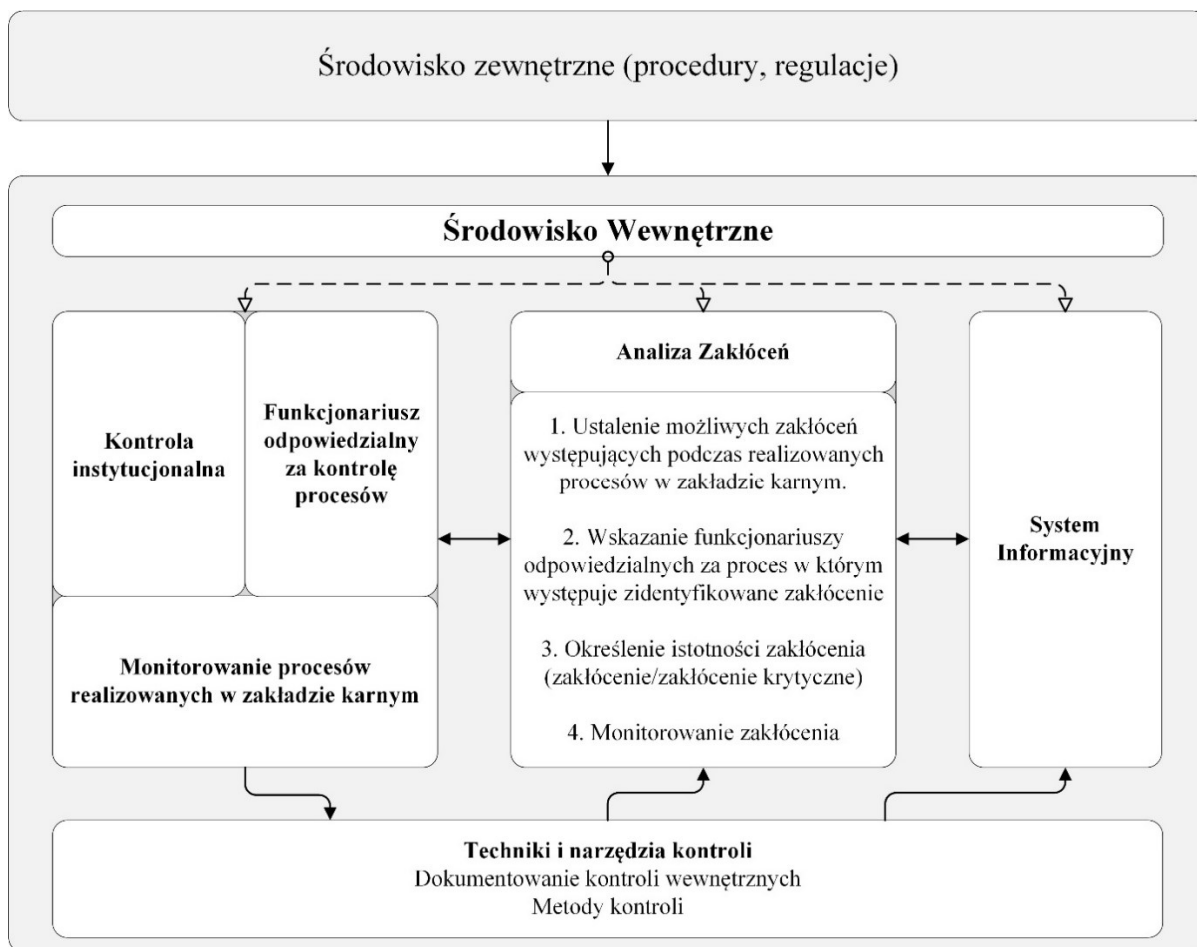
Tabela numer 9 przedstawia zakres i funkcje systemu kontroli i monitoringu.

Tabela 9 Zakres i charakterystyka funkcji systemu kontroli i monitoringu

Funkcja	Charakterystyka funkcji
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 17.



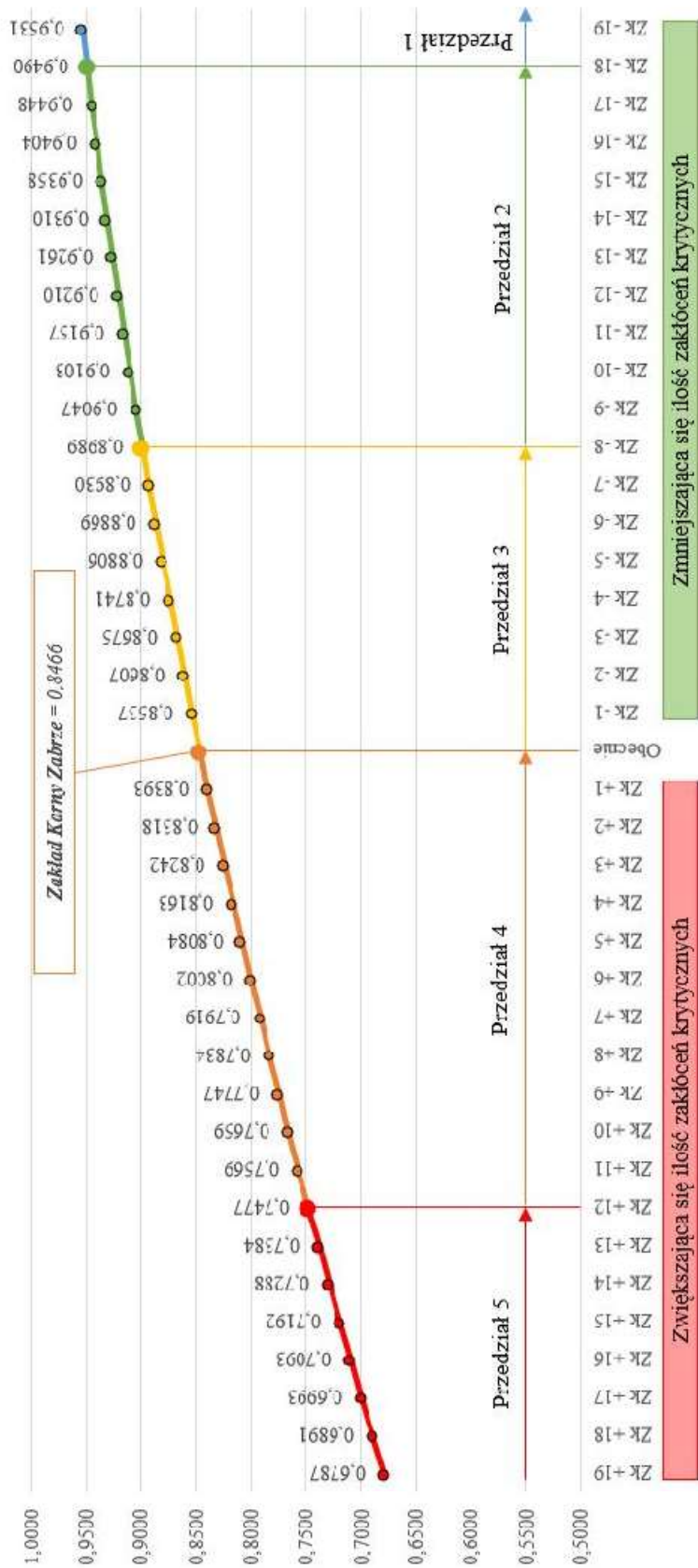
Rysunek 17 Struktura systemu kontroli i monitoringu procesów

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 – wiązałoby 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 18 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 18 Przykład systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych

Źródło: Opracowanie własne

Tabela numer 10 przedstawia odpowiedzialność i uprawnienia funkcjonariuszy oraz pracowników zakładu karnego, wewnątrz systemu kontroli i monitoringu.

Tabela 10 Odpowiedzialność i uprawnienia w systemie kontroli i monitoringu

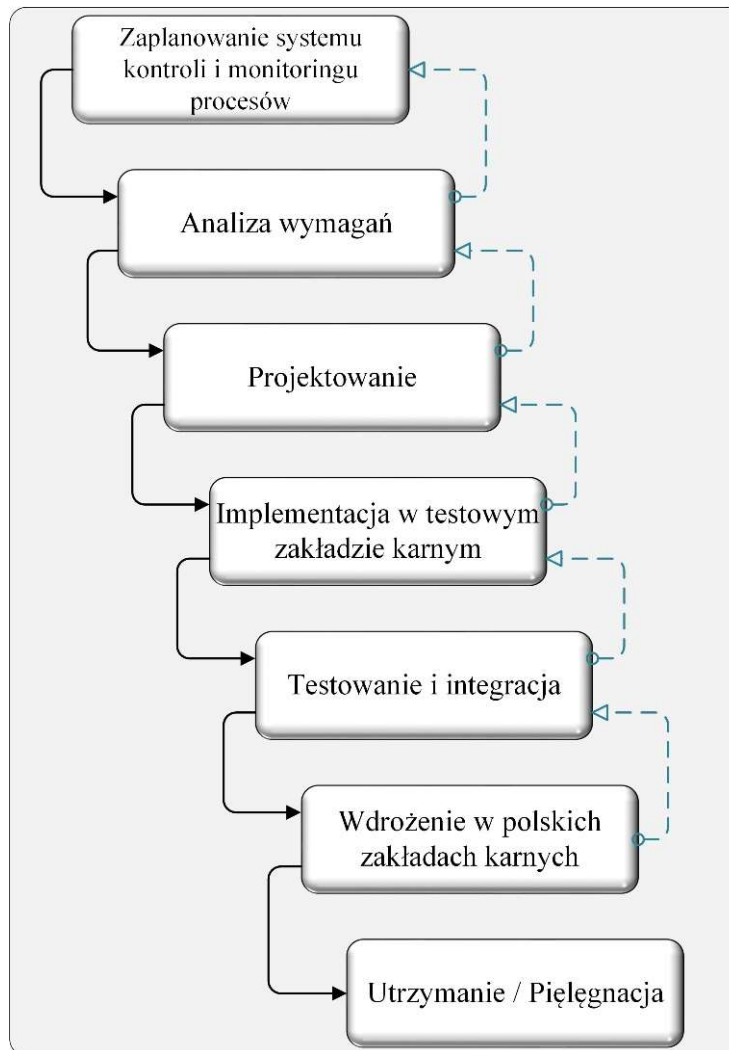
Stanowisko	Uprawniony do:	Odpowiedzialny za:
Dyrektor zakładu karnego	<ul style="list-style-type: none"> • przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika W_{oz}, • analizy dotychczasowych zmian organizacyjnych w zakładzie karnym, 	<ul style="list-style-type: none"> • zatwierdzanie kwartalnych raportów i przesyłanie ich do Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej, • wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych procesów,
Funkcjonariusz Analityk	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzania danych do systemu, • gromadzenia wyników kontroli procesów, 	<ul style="list-style-type: none"> • sporządzanie kwartalnych raportów, <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie zmiennych wynikających z pogorszenia lub poprawy sytuacji w zakładzie karnym, • przedstawianie kształtowania się wskaźnika W_{oz} dyrekcji zakładu karnego na przestrzeni określonego czasu, • sporządzanie symulacji jak może kształtować się wskaźnik W_{oz} dla zakładu karnego,
Funkcjonariusz Kontroler	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzania danych do systemu, • przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika W_{oz}, 	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzanie niezapowiedzianych kontroli procesów, <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie danych z przeprowadzonych kontroli do systemu, • monitorowanie procesów realizowanych w zakładzie karnym,
Kierownicy poszczególnych działów zakładu karnego	<ul style="list-style-type: none"> • przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika W_{oz}, 	<ul style="list-style-type: none"> • sporządzanie zaleceń dotyczących realizacji procesów, • analizę wprowadzonych zmian w procesach, które mogą mieć wpływ na ich realizację, • informowanie dyrekcji zakładu karnego o wyeliminowaniu lub nie, zakłócenia z procesem.
Pracownik Ministerstwa Sprawiedliwości	<ul style="list-style-type: none"> • przeglądu kwartalnych raportów z kształtowania się wskaźnika W_{oz}. • przeglądu zaleceń dotyczących realizacji procesów w danym zakładzie karnym. 	

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 19 przedstawia model kaskadowy tworzenia systemu kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego.



Rysunek 19 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.⁶

⁶ Royce W.W. (1970). *Managing the development of large software systems: concepts and techniques*, IEEE CS Press, s. 328-339.

6. Podsumowanie z rozprawy doktorskiej

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 utylitarne.

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 uniemożliwiłyby 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 utylitarne. 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 uwidoczniony został 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 utylitarne:

- *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_{\max_j} ; 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.

Spis rysunków

Rysunek 1 Procedura badawcza.....	5
Rysunek 2 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach logistycznych.....	16
Rysunek 3 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach zarządczych.....	17
Rysunek 4 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zakłóceń w czynnościach administracyjnych.....	17
Rysunek 5 Średnia ocen ekspertów dla poszczególnych zgrupowanych zakłóceń.....	18
Rysunek 6 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach logistycznych.....	19
Rysunek 7 Wagi zakłóceń w czynnościach logistycznych.....	20
Rysunek 8 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach zarządczych.....	21
Rysunek 9 Wagi zakłóceń w czynnościach zarządczych.....	22
Rysunek 10 Kształtowanie się sumy rang zakłóceń w czynnościach administracyjnych.....	23
Rysunek 11 Wagi zakłóceń w czynnościach administracyjnych.....	24
Rysunek 12 Kształtowanie się sumy rang zgrupowanych zakłóceń.....	25
Rysunek 13 Wagi zgrupowanych zakłóceń.....	25
Rysunek 14 Procentowy podział zidentyfikowanych krytycznych zakłóceń.....	27
Rysunek 15 Koncepcja oceny zakłóceń w zakładach karnych.....	29
Rysunek 16 Wskaźnik W_{oz} zakładu karnego w Zabrze.....	31
Rysunek 17 Struktura systemu kontroli i monitoringu procesów.....	33
Rysunek 18 Przykład systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych.....	34
Rysunek 19 Model kaskadowy tworzenia systemu kontroli i monitoringu.....	36

Spis tabel

Tabela 1 Zestawienie współczynników stopnia zaznajomienia ekspertów.....	7
Tabela 2 Zidentyfikowane zakłócenia w poszczególnych czynnościach.....	8
Tabela 3 Zgrupowane powtarzające się zakłócenia.....	13
Tabela 4 Zestawienie ocen ekspertów dla zidentyfikowanych zakłóceń.....	14
Tabela 5 Kolejność zakłóceń w czynnościach logistycznych wg sumy rang.....	18
Tabela 6 Kolejność zakłóceń w czynnościach zarządczych wg sumy rang.....	20
Tabela 7 Kolejność zakłóceń w czynnościach administracyjnych wg sumy rang.....	22
Tabela 8 Kolejność zgrupowanych zakłóceń wg sumy rang.....	24
Tabela 9 Zakres i charakterystyka funkcji systemu kontroli i monitoringu.....	32
Tabela 10 Odpowiedzialność i uprawnienia w systemie kontroli i monitoringu.....	35