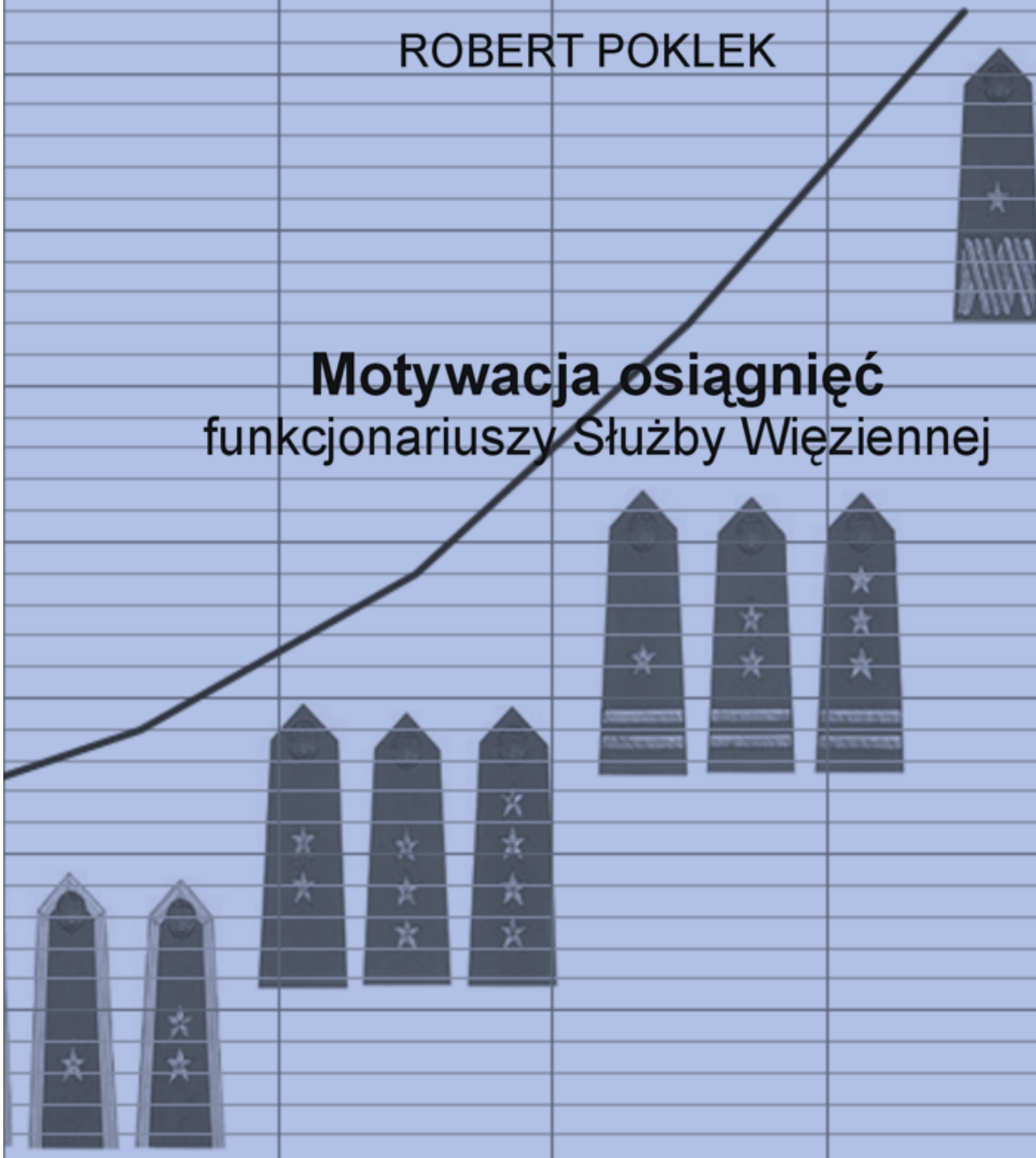
ROBERT POKLEK



Motywacja osiągnięć
funkcjonariuszy Służby Więziennej

SŁUŻBA WIĘZIENNA

Kalisz 2015

Robert Poklek

MOTYWACJA OSIĄGNIĘĆ
FUNKCJONARIUSZY SŁUŻBY WIĘZIENNEJ

Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej
Kalisz 2015

Autor Robert Poklek

Recenzenci: prof. UG dr hab. Mieczysław Ciosek
prof. UKSW dr hab. Waldemar Woźniak

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej publikacji nie może być kserowana, reprodukowana, przechowywana jako źródło danych, kopiowana i przekazywana w jakiejkolwiek mechanicznej, fotograficznej, elektronicznej lub innej formie zapisu bez zgody.

ISBN–978–83–88411–14–4

Copyright© Robert Poklek, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz 2015

Wydawca

Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu

ul. Wrocławska 193–195

62-800 Kalisz

tel. (62) 7669500

email: sekretariat_cossw@sw.gov.pl

Spis treści

Wstęp 5
1. Rozwój zawodowy i prestiż a motywacja osiągnięć pracowników 11
1.1. Praca i zawód 12
1.2. Rozwój zawodowy i kwalifikacje 16
1.3. Prestiż i kariera zawodowa 23
1.4. Motywacja zawodowa i motywacja osiągnięć 27
2. Specyfika pracy w zawodzie funkcjonariusza Służby Więziennej 34
2.1. Charakterystyka Służby Więziennej 35
2.2. Funkcjonariusze Służby Więziennej 48
2.3. Profesjonalizacja kadry penitencjarnej 54
2.4. Służba Więzienna jako grupa dyspozycyjna 67
3. Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej 72
3.1. Metodologia badań własnych 74
3.1.1. Cel, pytania i hipotezy badawcze 74
3.1.2. Zmienne analizowane w badaniu 76
3.1.3. Metody i narzędzia pomiaru 79
3.1.4. Charakterystyka badanych osób 82
3.2. Prezentacja wyników badań 85
3.2.1. Motywacja osiągnięć a zmienne demograficzne 88
3.2.2. Motywacja osiągnięć a zmienne służbowe 90
3.2.3. Motywacja osiągnięć a efekty szkolenia zawodowego funkcjonariuszy 100
3.2.4. Motywacja osiągnięć a właściwości psychofizyczne 107
3.2.4.1. Motywacja osiągnięć a sprawność fizyczna 107

3.2.4.2. Zapotrzebowanie na stymulację a motywacja osiągnięć ... 112
3.2.4.3. Poziom dyrektywności a motywacja osiągnięć ... 117
3.2.4.4. Motywacja osiągnięć a motywacja do pracy ... 123
3.2.5. Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej i przedstawicieli innych grup społecznych ... 127
3.2.5.1. Grupy dyspozycyjne ... 128
3.2.5.2. Wybrane grupy społeczne ... 131
Podsumowanie ... 137
Spisy tabel, wykresów i rysunków ... 144
Piśmiennictwo ... 147
Summary ... 168

Wstęp

Praca w mundurze, a taką jest bycie funkcjonariuszem Służby Więziennej, jest nie lada wyzwaniem. Mundur jest symbolicznym nośnikiem kompetencji, co z pewnością dodaje odwagi i motywacji, jednocześnie odbiera anonimowość[1]. Wymaga gotowości do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz doskonalenia się, a cechy osobowości, takie jak ambicja i aspiracje, mają wpływ na aktywność zawodową, samodoskonalenie, poczucie samorealizacji. Zmiany służbowego statusu uzależnione są w dużej mierze od podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego, zatem możliwość awansowania na wyższy stopień lub stanowisko może przyczyniać się do rozbudzania aspiracji perfekcjonistycznych funkcjonariuszy. Wysoki poziom motywacji do osiągania trudnych celów przekłada się również na jakość wypełnianych zadań i rzetelną służbę społeczeństwu. I to właśnie pojęcie służby konotuje określenia związane z poświęceniem, powinnościami, posłannictwem, czy wyrzeczeniami dla dobra ogółu[2].

Niestety zawód więziennika nie cieszy się prestiżem w społeczeństwie i postrzegany jest przez pryzmat uprzedzeń i bezzasadnych generalizacji, przyczyniających się do złośliwości, uszczypliwych i niezasłużonych sądów[3]. Wśród wszystkich formacji mundurowych Służba Więzienna plasowana jest na ostatnim miejscu pod

---

[1] A. Cegiełka, *Kobiety w Straży Miejskiej Miasta Stołecznego Warszawy*, [w:] *Służba Kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku,* (red.) A. Skrabacz, Warszawa 2008, s. 194.

[2] P. Szczepaniak, *Ustawa o Służbie Więziennej a model instytucji służącej readaptacji społecznej,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk – Warszawa – Kalisz 2008, s. 305.

[3] Por.: M. Ciosek, *Psychologia sądowa i penitencjarna,* Warszawa 2003, s. 253; Z. Lizak, *Stres organizacyjny funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem,* (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 1999, s. 196; Z. Lizak, *Medialny wizerunek więziennictwa*, [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz, 2001, s. 528

względem prestiżu zawodu[4]. Potwierdzają to również badania amerykańskie, w których badano młodzież pod kątem wyboru przyszłego zawodu. Atrakcyjność zawodu strażnika więziennego z dekady na dekadę spadała – o ile pod koniec lat 60. ubiegłego stulecia 1% młodzieży był zainteresowany pracą w więziennictwie o tyle w latach 80. XX wieku tylko 0,1% wyraził chęć podjęcia takiej pracy[5].

Jest to prawdopodobnie spowodowane tym, że więziennictwo, jako zawodowa grupa społeczna należy do tzw. *dirty works*, czyli zawodów budzących powszechną niechęć ze względu na charakter wykonywanego zajęcia (grabarze, śmieciarze, pracownicy socjalni pomagający narkomanom i bezdomnym, czy chorym na AIDS, policjanci zajmujący się zabójstwami, patolodzy kryminalni itp.). Pojęcie „brudna robota" zostało wprowadzone do nauk społecznych w latach 50-tych XX wieku przez E.C. Hughesa na określenie zadań, które są pod względem fizycznym, społecznym lub moralnym „skażone"[6]. Zawody, te mimo że pożądane ze społecznego punktu widzenia ze względu na zapewnienie czystości i ładu, porządku i bezpieczeństwa obywateli, są jednocześnie naznaczone piętnem „materiału, z jakim się stykają w pracy"[7]. Na społeczne odrzucenie nakłada się również niski prestiż takich zawodów wynikający z niechęci do osób parających się profesjonalnie czynnościami uchodzącymi jako „nieczyste"[8].

W stereotypowym myśleniu funkcjonariusze więzienni, przebywając na co dzień z patologią i marginesem społecznym, muszą podlegać ich negatywnym wpływom. Pojawiają się więc obawy ze strony społeczeństwa, że osoby, przebywające w takim otoczeniu społecznym upodabniają się do niego i stają się skażone negatywnymi właściwościami środowiska izolacyjnego np. wyobcowanie, hermetyczne zamykanie się we własnym gronie itp., przejmowanie pewnych niepożądanych cech od więźniów np. bru-

[4] A. Piotrowski, *Medialny wizerunek Służby Więziennej,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 2010, nr 67-68, s. 87.

[5] D.M. Britton, *At Work in the Iron Cage. The Prison as Gendered Organization,* New York & London 2003, s. 78.

[6] E.C. Hughes, *Men and their work,* Illinois 1958, s. 122.

[7] S.J. Tracy, C. Scott, *Dirty Work and Discipline behind Bars,* [w:] *Dirty Work: The Social Construction Taint,* (red.) M. Mills, S.K. Drews, B.M. Gassaway Texas 2007, s. 33-54.

[8] B.E. Ashforth, G.E. Kreiner, *How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity,* „Academy of Management Review", 1999, 24, s. 413-434.

talność, strategie manipulacyjne, znieczulenie na krzywdę i relatywizm moralny[9]. Czasami można też spotkać się z krzywdzącymi opiniami, zwłaszcza osób niezwiązanych z więziennictwem, że przyjęcie do służby ma charakter selekcji negatywnej[10] i trafiają tu osoby, które nie wykazują szczególnych uzdolnień i aspiracji. Ponadto w odczuciu społecznym występuje ciągle przekonanie o niewspółmiernym, w stosunku do pozostałych grup zawodowych, uprzywilejowaniu służb mundurowych w postaci stabilnej i wysokopłatnej pracy na całe zawodowe życie, dodatków mieszkaniowych i mundurowych, opieki zdrowotnej, czy wreszcie prawa do wcześniejszej emerytury[11].

Nie bez winy w negatywnym odbiorze społecznym służby są też massmedia, które w pogoni za sensacyjnymi wiadomościami zza więziennych murów często przekłamują, przekazują jednostronny obraz i skupiają się wyłącznie na negatywnych zjawiskach, których występowanie wpisane jest przecież w środowisko więzienne[12]. Problematyka przestępczości ukazywana w mediach np. przez pryzmat pracy Policji nabiera zupełnie innego wyrazu, gdy pokazywana jest w kontekście Służby Więziennej. W domyśle organa ścigania działają transparentnie, a więziennictwo otoczone murem może stosować wątpliwe moralnie praktyki[13]. Media (i politycy) nie znają realiów więzienia i rzeczywistych problemów wię-

[9] R. Poklek, *Stres funkcjonariuszy Służby Więziennej pracujących w bezpośrednim kontakcie z osobami pozbawionymi wolności,* [w:] *Kryzys i zarządzanie. Teoria i praktyka,* (red.) W. Jakubczak, M. Podyma, Łomża 2012, s. 212.

[10] H. Machel, J. Zagórski, Kadra więzienna – stan obecny, potrzeby, pozycja zawodowa i społeczna [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998, s. 119

[11] B. Barnaszewski, *Transformacja roli struktur dyspozycyjnych wobec ewolucji wyzwań o charakterze globalnym i wewnątrzstrukturalnym,* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne,* (red.) J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wrocław 2005, s. 119.

[12] L. Urbanowicz, *Wizerunek służby więziennej w środkach masowego przekazu,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 255 i nast.

[13] N. Butler, S. Chillas, S.L. Muhr, *Professions at the margins,* „Ephemera. Theory & Politics in Organisation", 2012, nr 12(3), s. 263.

ziennictwa, dlatego braki wiedzy i luki informacyjne wypełniają skandalem, jako dobrze sprzedającym się towarem[14].

Przyczyny negatywnego odbioru społecznego więzienników spowodowane są stereotypami, wynikającymi z sytuacji kadrowej więziennictwa, kształtującej się na przestrzeni wielu lat i przemian ustrojowo-ekonomicznych. Przed rokiem 1990 występował deficyt kadrowy, powodujący minimalizowanie wymagań wobec kandydatów. W okresie transformacji i wzrastającego bezrobocia Służba Więzienna stała się bardzo atrakcyjnym miejscem pracy, niekoniecznie zgodnym z zainteresowaniami i predyspozycjami kandydatów[15]. Te zjawiska mogły spowodować, że w szeregi służby trafiły osoby nieodpowiednie i bez kompetencji, ale z rodzinnego lub koleżeńskiego „układu", nastawione wyłącznie materialnie, których nieprofesjonalne, a czasami nieetyczne zachowania, mogły wpłynąć na uogólniony wizerunek całej formacji. Dodatkowo przeludnienie zakładów karnych, ciągłe niedoinwestowanie więziennictwa i braki etatowe przekładają się na niską efektywność systemu penitencjarnego w zakresie społecznej readaptacji skazanych, tworząc błędne koło patologii społecznej i przestępczości, w którym centralne miejsce zajmuje Służba Więzienna[16].

Stereotypowe postrzeganie społeczne, niepewność związana ze zmianami przepisów pragmatycznych, relatywnie obniżone w ostatnich latach warunki płacowe, praca w specyficznej instytucji o charakterze totalnym, nie pozostają bez wpływu na kondycję psychiczną funkcjonariuszy i sprawność zawodową, poczucie bezsensowności wykonywanej pracy[17], a co ważniejsze, na poziom ambi-

[14] B. Nowak, *Kreowanie wizerunku służby więziennej w mediach,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 272.

[15] J. Nawój, Niektóre zagadnienia doboru do roli zawodowej funkcjonariusza więziennego i kierowanie jego rozwojem [w:] Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza, Kalisz, 1995, s. 52.

[16] E. Żywucka-Kozłowska, *Zadania Służby Więziennej a aktualna polityka kryminalna,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008, s. 315-316.

[17] O. Hora, *Bezpieczeństwo jednostek penitencjarnych a zadania dla personelu,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008, s. 322.

cji i motywacji do doskonalenia się, by służyć społeczeństwu. Głównym zamysłem analizy zebranego materiału jest próba zmierzenia się ze stereotypem negatywnej selekcji do pracy i braku ambicji personelu więziennego.

Opracowanie przedstawia wyniki badań z zakresu motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej prowadzonych przez autora w okresie kilkunastu lat (2001–2013). Część z nich była prowadzona jako samodzielne projekty (np. związek motywacji osiągnięć ze sprawnością fizyczną, wpływ motywacji osiągnięć na wyniki szkolenia funkcjonariuszy, czy motywacja osiągnięć personelu więziennego na tle innych grup dyspozycyjnych), a w niektórych motywacja osiągnięć była jedną ze zmiennych związanych z innymi analizowanymi właściwościami psychicznymi (np. dyrektywnością, zapotrzebowaniem na stymulację, motywacją do pracy). Większość badań była już prezentowana podczas konferencji i sympozjów naukowych oraz publikowana w materiałach pokonferencyjnych i monografiach, jednakże w formie wycinkowej, dlatego nadszedł czas, aby dokonać kompilacji tych badań i podsumować. Adresatami pracy są przede wszystkim osoby zajmujące się problematyką personelu więziennego (kadra penitencjarna, naukowcy). Jednakże intencjonalna interdyscyplinarność ujęcia tematu może sprawić, że po książkę mogą sięgnąć również inni badacze eksplorujący szeroko pojęte grupy dyspozycyjno-mundurowe lub studenci poszukujący materiałów do swoich prac dyplomowych z psychologii, socjologii, pedagogiki, czy bezpieczeństwa.

Oddana do rąk Czytelników książka składa się z trzech rozdziałów zakończonych podsumowaniem. W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawowe pojęcia związane z rozwojem zawodowym i motywacją osiągnięć pracowników. Znalazły się tu podrozdziały wyjaśniające terminologię związaną z pracą, zawodem, kwalifikacjami, prestiżem i karierą zawodową oraz motywacją. Pojęcia te zdaniem autora są punktem wyjścia do zrozumienia istoty motywacji osiągnięć pracowników w ogóle. Natomiast rozdział drugi w całości poświęcony jest personelowi więziennemu. Dokonano tu charakterystyki Służby Więziennej oraz jej funkcjonariuszy, omówiono proces profesjonalizacji oraz wykazano specyfikę kadry penitencjarnej jako grupy dyspozycyjno-mundurowej społeczeństwa. Rozdział trzeci oparty jest na badaniach empirycznych, dlatego przedstawiono w nim metodologiczne założenia badań i zaprezen-

towano wyniki z wnioskami. Książka kończy się podsumowaniem i wskazaniem na aplikacyjne możliwości wykorzystania badań.

***

Zebranie tak obszernego materiału wymagało wiele wysiłku, popartego przychylnością i pomocą innych osób, dlatego chciałbym w tym miejscu podziękować moim przełożonym, którzy wyrażali zgodę na prowadzenie przeze mnie badań na terenie Centralnego Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu, ilekroć o nią występowałem z raportem. Składam serdeczne podziękowania recenzentom prof. dr. hab. Mieczysławowi Cioskowi oraz prof. dr. hab. Waldemarowi Woźniakowi za uwagi i ocenę pracy oraz moim koleżankom i kolegom wykładowcom z Zakładu Szkolenia Penitencjarnego, którzy pomogli mi zbierać kwestionariusze od słuchaczy w prowadzonych przez siebie plutonach. Dziękuję ppłk. Mirosławowi Kuświkowi Kierownikowi Zakładu Technik Interwencyjnych, który udostępnił mi wyniki prowadzonych przez siebie badań sprawności fizycznej funkcjonariuszy. Podziękowania należą się również pracownikom Centralnej Biblioteki Więziennictwa, którzy wiele razy służyli mi pomocą i pomogli zgromadzić niezbędną literaturę przedmiotu. Winien jestem wdzięczność mojej rodzinie – żonie Monice i dzieciom Igorkowi i Lence – za stworzenie warunków do pracy naukowej często kosztem wspólnie spędzonego czasu.

Przygotowując się do pisania dołożyłem wszelkiej staranności, aby przedstawione w książce treści spełniały standardy rozprawy naukowej, dlatego też biorę pełną odpowiedzialność za wszystkie niedociągnięcia, licząc na wyrozumiałość Czytelnika. Jednocześnie mam nadzieję, że zebrany materiał przyczyni się choć w niewielkim stopniu do poszerzenia wiedzy z zakresu psychicznego funkcjonowania personelu więziennego i będzie stanowił inspirację do dyskusji i dalszej eksploracji, do czego serdecznie zachęcam.

Autor

Kalisz, październik 2014 roku.

1. Rozwój zawodowy i prestiż a motywacja osiągnięć pracowników

Praca, obok nauki, zabawy i rozrywki oraz odpoczynku, stanowi jedną z podstawowych i chyba najważniejszą z aktywności dorosłego człowieka. Praktycznie całe jego życie koncentruje się wokół niej, a przez niektórych badaczy podjęcie pracy zawodowej jest wyznacznikiem dorosłości, świadczy bowiem o samodzielności jednostki i daje szansę jej niezależności ekonomicznej, a także wymaga od niej odpowiedzialności i należytego wypełniania obowiązków przypisanych do podjętej roli zawodowej. Podejmowanie pracy zawodowej nie wynika wyłącznie z chęci zdobycia środków utrzymania, ale również dostarcza satysfakcji i sprzyja rozwojowi nowych interakcji społecznych[18]. Przynależność zawodowa wpływa także na pozycję człowieka w strukturze społecznej[19], zwiększa jego samoocenę i prestiż oraz dostęp do dóbr strategicznych, czym rozbudza u niego aspiracje zawodowe[20].

Zwykle rozpoczęcie pracy zawodowej poprzedza dłuższy czas przygotowania do zawodu, zdobycia wykształcenia i kwalifikacji oraz spełnienia wymagań specjalizacji zawodowej. Owo przygotowanie oznacza rozwój zawodowy – proces dojrzewania i uczenia się, któremu podporządkowane są wszelkie zachowania zawodowe. Obejmuje on wszystkie aspekty rozwojowe człowieka, które mogą być odniesione do pracy[21].

---

[18] E. Gurba, *Wczesna dorosłość,* [w:] *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka,* (red.) B. Harwas-Napierała, J. Trempała, Warszawa 2009, s. 222.

[19] H. Domański, *Dlaczego zawód jest wskaźnikiem pozycji społecznej,* [w:] *Nowa klasyfikacja zawodów i skale zawodów,* (red.) H. Domański, Z. Sawicki, K.M. Słomczyński, Warszawa 2007, s. 15.

[20] H. Domański, *Polska klasa średnia,* Toruń 2012, s. 86 i nast.

[21] J. Budkiewicz, *Psychologiczna problematyka rozwoju zawodowego i stadiów życia zawodowego człowieka,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 252-253.

Realizacja zadań służbowych jest możliwa tylko wówczas, gdy zatrudnione osoby mogą, wiedzą jak i umieją, a także chcą pracować i rozwijać się. Motywacja odgrywa szczególną rolę, gdyż nawet najwyższy poziom zdolności i kompetencji ma niewielkie znaczenie, jeżeli pracownik czuje niechęć do wykonywanej pracy. Pytanie, co należy zrobić, aby pracownik chciał w pełni wykorzystywać w pracy swoje uzdolnienia i energię twórczą, jest niezwykle istotne dla praktyki, ponieważ to ludzie stanowią najważniejszą wartość dla organizacji, a bez kompetentnego i zmotywowanego personelu trudno dążyć do sprawnej realizacji zadań i ambitnych celów[22].

W niniejszym rozdziale zostały omówione podstawowe pojęcia związane z tematem opracowania: praca i zawód, rozwój zawodowy i kwalifikacje, prestiż i kariera, w kontekście motywacji zawodowej, ze szczególnym akcentem na motywację osiągnięć pracowników.

1.1. Praca i zawód

Praca jest szczególnym rodzajem ludzkiego działania, rozumianego jako ciąg czynów rozłożonych w dłuższym przedziale czasowym, mających charakter czynności świadomych i celowych, które posiadają wyższy poziom ważności – doniosłości dla człowieka[23]. Istnieją różne typologie pracy, które wskazują m. in.: na rodzaj obciążenia (praca lekka – ciężka); trudność pracy, czyli konieczność pokonania oporu wymagającego włożenia wysiłku fizycznego lub psychicznego, względnie ich obu (praca fizyczna – umysłowa); poziom złożoności pracy, obejmujący zakres różnorodności i zmienności wykonywanych czynności (prace proste – skomplikowane). Pracę można również podzielić na koncepcyjną i odtwórczą[24].

[22] Por. M. Czerska, *Motywacja,* [w:] *Zarządzanie organizacjami,* (red.) A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Toruń 2001.

[23] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Warszawa 1978, s. 56.

[24] W. Wesołowski, *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań nad strukturą klasowo-warstwową,* [w:] *Zróżnicowanie społeczne,* (red.) W. Wesołowski, Warszawa – Wrocław – Kraków – Gdańsk 1974, s. 21-28.

W klasycznym ujęciu socjologicznym praca jest przede wszystkim procesem zachodzącym między człowiekiem a przyrodą, w którym człowiek poprzez działalność realizuje, reguluje i kontroluje wymianę materii[25]. Proces ten ma na celu zaspokojenie określonych potrzeb indywidualnych i zbiorowych, poprzez tworzenie lub przekształcanie dóbr lub dostarczania usług[26]. Praca nakierowana jest na przetwarzanie przyrody, przedmiotów i/lub informacji za pomocą narzędzi, jest także jednym z elementów kształtowania więzi społecznych[27].

Zdaniem J. Szczepańskiego „praca to zespół czynności prowadzących do zaspokojenia ludzkich potrzeb, posiadających społeczną doniosłość i zapewniających jednostkom i grupom, które ją wykonują określona pozycję w społeczeństwie"[28]. Praca traktowana jest także jako zespół działań wiodących do wytwarzania wartości i zaspokajania potrzeb, podejmowanych stale i systematycznie, wymagających wcześniejszego przygotowania, umiejętności i zasobu wiedzy, zawsze też prowadzi do zadośćuczynienia czyimś ważnym problemom[29]. Jako typ działalności polegającej na przeobrażaniu rzeczywistości pozwala na lepsze jej poznawanie, a jednocześnie odkrywanie własnych możliwości. Dzięki wymierności efektów praca jest ważnym źródłem samooceny, pozwalającym na formułowanie sądów wartościujących na swój temat, bez konieczności odwoływania się wyłącznie do opinii z zewnątrz[30].

Na wieloaspektowość pracy jako formy aktywności człowieka zwrócił uwagę A. Giddens. Jej podstawowym aspektem jest otrzymywane wynagrodzenie, stanowiące źródło realizacji potrzeb i środek utrzymania. Praca wiąże się z poziomem aktywności, mającej wymiar energetyczny, urozmaiceniem, polegającym na przejściu w inną sferę życia oraz strukturą czasu określającą schemat życia i codziennych czynności człowieka. Ponadto praca umożliwia kon-

[25] K. Marks, *Kapitał. Tom I,* Warszawa 1951, s. 188.
[26] A. Matejko, *Socjologia zakładu pracy,* Warszawa 1961, s. 8.
[27] A. Bogaj, *Człowiek w środowisku pracy,* [w:] *Pedagogika pracy,* (red.) S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Warszawa 2007, s. 23-24.
[28] J. Szczepański, *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii pracy,* Warszawa 1961, s. 171.
[29] J. Stępień, *Socjologia pracy i zawodu,* Poznań 2005, s. 20.
[30] A. Matczak, *Zarys psychologii rozwoju. Podręcznik dla nauczycieli,* Warszawa 2003, s. 269-270.

takty społeczne na różnym poziomie interakcji oraz buduje własną tożsamość i poczucie wartości zawodowej i codziennej[31].

Aspekt energetyczny pracy obejmuje zjawiska związane z wysiłkiem i zmęczeniem. O ile stosunkowo łatwo jest oszacować wysiłek fizyczny, mierząc wydatkowane kalorie, o tyle trudno jest zmierzyć wysiłek umysłowy i obciążenia psychiczne. Wskaźnikami zmęczenia psychicznego mogą być błędy w czynnościach. Znane są też czynniki wpływające na obciążenie układu nerwowego tj.: monotonia, presja, ryzyko i odpowiedzialność, sprzeczność ról z moralnością, poczucie pokrzywdzenia itp.[32]. Praca wymaga także interakcji z innymi ludźmi, zwłaszcza współpracownikami, obejmujących: informowanie, wymianę i przekazywanie poleceń, bieżące korekty planów i zmiany celów. Jakość pracy uzależniona jest od atmosfery i poziomu wzajemnych relacji pracowniczych[33].

Z racji swojego społecznego charakteru praca gwarantuje konieczny człowiekowi kontakt z innymi ludźmi i realizację różnorodnych potrzeb społecznych, a w aspekcie fizjologiczno-psychologicznym jest nieodzownym warunkiem jego rozwoju. Z ekonomicznego punktu widzenia praca jest źródłem egzystencji jednostki i rozwoju gospodarczego kraju, warunkującym nieustanny rozwój społeczno-ekonomiczny i dobrobyt. W literaturze akcentuje się także, że praca jest działaniem zmieniającym świat materialny, nastawionym na zaspokajanie potrzeb podstawowych – materialnych oraz wyższych – kulturowych i duchowych. Poprzez pracę optymalnie uzewnętrzniają się właściwości osobowości. Jest ona uniwersalną wartością, dzięki której mogą pojawiać się i funkcjonować wszystkie inne wartości. Stanowi również podstawowy miernik wartości człowieka. Praca zawodowa jest działalnością ludzi organizowaną społecznie w taki sposób, aby prowadziła do powstawania wytworów i usług społecznie wartościowych oraz podnoszenia jakości życia jednostek i ich rodzin[34]. W przemijającej już epoce nowoczesności ludzie pracowali, żeby zdobić środki na zaspokojenie swoich potrzeb. Dziś w epoce konsumeryzmu pracuje

[31] A. Giddens, *Socjologia,* Warszawa 2005, s. 346.
[32] T. Tomaszewski, *O porównywalności zawodów,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 42.
[33] A.L. Strauss, S. Fagerhaugh, B. Suchek, C. Wiener, *Social Organisation of Medical Work,* Chicago 1985, s. 151-155.
[34] Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy,* Bydgoszcz 2005, s. 78-96.

się, by zdobyć środki na zaspokojenie swoich pragnień, napędzanych przez rozbudowany przemysł reklamowy[35].

Praca dotyczy ludzi dorosłych w okresie aktywności zawodowej, wypełniając ponad połowę ich życia. Nic więc dziwnego, że wraz z jej różnymi aspektami jest ona od wielu lat źródłem inspiracji badaczy reprezentujących rozmaite dziedziny wiedzy (techniczne, społeczne, czy humanistyczne). Punkt wyjścia różnych nauk, odmienne założenia teoretyczne, inne dyrektywy metodologiczne, wreszcie odmienność celów praktycznych, powoduje różnicowanie się tematów i zakresów badań nad zawodami[36]. Samo pojęcie zawodu jest wieloaspektowe i z tego powodu różnorodnie definiowane.

T. Scherman definiuje zawód jako dobrowolne i możliwie systematyczne, oparte głównie na uzdolnieniach i upodobaniach, wyuczone i wyspecjalizowane, a przy tym odpłatne świadczenie usług, które w systemie gospodarki służy zaspokajaniu potrzeb materialnych i duchowych społeczeństwa[37]. Z kolei zdaniem J. Kondraszewskiego praca zawodowa to praca wykonywana trwale i mająca cel zarobkowy. Trwałość rozumiana jest tu jako pewien ciąg czynności identycznych lub podobnych, bądź takich rodzajów kontynuowanych prac, które wpisują się w linię awansową lub rozwój specjalizacyjny pracownika[38]. Zachowania zawodowe to wszelkie wzajemne oddziaływania pracownika z jego otoczeniem, interakcje pobudzane zadaniami pracowniczymi które wiążą się z przygotowaniem do pracy, uczestniczeniem i zakończeniem jej[39].

We współczesnej socjologii przez zawód rozumie się wyspecjalizowaną stałą pracę, będącą dla jej wykonawcy źródłem zarobku, czyli głównym lub dodatkowym środkiem utrzymania[40].

[35] Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji,* Warszawa 2007, s. 22-23.
[36] J. Szczepański, C*zynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 11.
[37] S. Kowalewska, *Definicje i klasyfikacje zawodów,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 56.
[38] J. Kondraszewski, *Treść społeczna zawodu we współczesnym przemyśle,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 64-65.
[39] J. Budkiewicz, *Psychologiczna problematyka rozwoju zawodowego …*, s. 252.
[40] A. Przestalski, *Zawód i sposoby jego analizy w dawnej i nowej socjologii,* [w:] *Problemy socjologii gospodarki,* (red.) S. Banaszak, K. Doktór, Poznań 2008.

Zawód stanowi zbiór zadań (zespół czynności) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, będących świadczeniami na rzecz innych osób, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby, wymagających odpowiednich kwalifikacji zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki, które stanowią źródło dochodów. Jego wykonywanie stanowi podstawę zróżnicowania struktury społecznej, kształtuje pozycję społeczną jednostki i jej prestiż[41]. Zawód może być także traktowany jako kategoria zawodowa – ogół ludzi wykonujących określony system czynności[42].

W definicji zawodu zawierają się elementy związane z systemem czynności opartych na określonej wiedzy i umiejętnościach skierowanych na wytwarzanie przedmiotów lub świadczenie usług, które są podstawą ekonomicznego bytu podejmującego je człowieka i źródłem jego utrzymania, czynności te charakteryzuje trwałość i systematyczność ich wykonywania, a wszystko to wiąże się z konsekwencjami społecznymi dającymi podstawę prestiżu i pozycji społecznej pracownika[43]. Ogólnie można stwierdzić, że zawód jest kategorią głównie ekonomiczno-socjologiczną oraz pedagogiczną, która ma cztery dopełniające się cechy: jest układem wyodrębnionych i powtarzalnych czynności, określa pozycję społeczno-zawodową pracownika, stanowi źródło utrzymania, wymaga specjalnego przygotowania zawodowego[44]. W tym kontekście mówi się o zawodzie wyuczonym i wykonywanym – jedna osoba może pracować w zawodzie, do którego się przyuczyła i zdobyła kwalifikacje, a inna mogła zdobyć wykształcenie w jednym zawodzie, a pracuje w innym.

1.2. Rozwój zawodowy i kwalifikacje

Rozwój rozumiany jest jako „proces całożyciowych przemian ilościowych i jakościowych, przebiegających w różnych warunkach, sytuacjach życiowych i zadaniowych, przejawiających się

[41] *Prestiż zawodów* Źródło internetowe: http://pl.wikipedia.org/wiki/Zaw%C3%D3d; [dostęp 11.02.2014].
[42] J. Szczepański, *Zagadnienia wykształcenia ogólnego i zawodowego w szkolnictwie wyższym,* „Studia Socjologiczne", 1963, nr 3.
[43] J. Szczepański, C*zynniki kształtujące zawód* ..., s. 16.
[44] Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy* ..., s. 99.

w odpowiednich formach zachowania i działania jednostki”[45]. To ciąg zmian (przemian, przekształceń) o określonym ukierunkowaniu, związanych z postępem, czyli zmianami prowadzącymi od stanów prostszych, niższych i mniej doskonałych, do stanów wyższych, bardziej złożonych i doskonalszych. Rozwój, jako ciąg zmian jest niezależny od oceny i efektów, jednak zmiany o charakterze progresywnym kojarzone są zazwyczaj pozytywnie[46].

Ważne znaczenie rozwojowe pracy wynika z faktu, że jest ona działaniem pozwalającym jednostce być użyteczną dla innych, a zarazem często wymagającym współpracy. Staje się przez to czynnikiem rozwoju społecznego, ucząc partnerstwa, dostosowania się do wymagań otoczenia, liczenia się z potrzebami innych osób, podlegania ocenie i kontroli. Szczególnie cenna z punktu widzenia rozwoju jest praca, która pozwala na pełną realizację własnych możliwości, wymaga wykonywania coraz to nowych zadań i stymuluje do modyfikacji czynności[47]. Rozwój zawodowy pracownika można traktować jako proces odbywający się na dwóch wymiarach. Pierwszy stanowi kompilację szans i zagrożeń, jakie stawia przed pracownikiem organizacja, natomiast drugi jest wypadkową jego możliwości i aspiracji. Czynniki wpływające na rozwój zawodowy, motywujące pracownika do podnoszenia swoich kwalifikacji mają zatem charakter zewnętrzny (organizacyjny) i wewnętrzny (indywidualny)[48].

W poszczególnych okresach życia ujawniają się różne postawy względem pracy. Młodsi zainteresowani są rozwojem kariery zawodowej, podczas gdy dla starszych ważniejsza jest stabilizacja zawodowa. W miarę osiągania stabilizacji zawodowej, rozpoczynającej się w okresie wczesnej dorosłości, jednostka pozostająca wcześniej pod wpływem wzorców, pochodzących od osób dla niej znaczących, coraz częściej zdolna jest do podejmowania samodzielnych decyzji i kierowania własnym rozwojem zawodowym[49]. D.E. Super wyróżnił cztery etapy rozwoju zawodowego:

[45] K.M. Czarnecki, *Psychologia rozwojowa, osobowości i zachowania człowieka,* Sosnowiec 2007, s. 30.
[46] M. Tyszkowa, *Pojęcie rozwoju i zmiany rozwojowej,* [w:] *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne,* (red.) M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa, Warszawa 2009, s. 46.
[47] A. Matczak, *Zarys psychologii rozwoju…,* s. 270.
[48] K. Januszkiewicz, Rozwój zawodowy pracownika, Łódź 2009, s. 97.
[49] E. Gurba, *Wczesna dorosłość…,* s. 222-223.

1. nastawienie zawodowe – ukierunkowanie na zdobycie zawodu i pracę, kształtowanie się pozytywnego stosunku do przyszłości, w której zawód i praca odgrywają zasadniczą rolę;
2. podejmowanie decyzji zawodowych – poważny sprawdzian dojrzałości młodego człowieka, w którym dokonuje on ważnego życiowego wyboru;
3. adaptacja zawodowa – przystosowanie się do zmiany otoczenia społecznego i wejścia w środowisko pracownicze, spełnianie wymagań i oczekiwań, związanych z zadaniami pracy;
4. stabilizacja zawodowa – osiągnięcie właściwego poziomu pracy, wzrost kompetencji, realizacja własnej tożsamości zawodowej i aspiracji osobistych[50].

Rozwój zawodowy jest procesem dojrzewania, któremu towarzyszy stopniowy wzrost i zmiany zdolności do podejmowania zadań oraz powiększenie repertuaru zachowań zawodowych. Podobnie jak rozwój człowieka we wszelkich dziedzinach, tak również w zawodzie jest on procesem ciągłym, przebiegającym w czasie i na ogół nieodwracalnym, przejawiającym się w następstwie pracy zawodowej w toku życia. Jeden rodzaj zachowań daje podstawę do pojawienia się innych zachowań, które stają się coraz bardziej skomplikowane i złożone. I jak to w rozwoju, następuje dyferencjacja, integracja i wzrost niezależności w realizacji zadań zawodowych[51].

Z. Wiatrowski opisał „linię rozwoju zawodowego", która obejmuje: przygotowanie zawodowe, adaptację społeczno-zawodową, identyfikację i stabilizację zawodową, sukces oraz mistrzostwo. Czynnikami warunkującymi i wzbogacającymi ową linię rozwoju są warunki materialne i społeczne pracy zawodowej i właściwości osobowe pracownika, a przede wszystkim jego zdolności i zainteresowania, postawy i osobowość zawodowa. Natomiast procesami dopełniającymi lub pochodnymi są poradnictwo i doradztwo zawodowe oraz selekcja i reorientacja zawodowa[52].

Zdaniem K.M. Czarneckiego rozwój zawodowy jest jedną z obiektywnie istniejących i nieuniknionych kategorii rozwoju psy-

[50] Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy…,* s. 58-59.
[51] J. Budkiewicz, *Psychologiczna problematyka rozwoju zawodowego…,* s. 253-254.
[52] Z. Wiatrowski, *Rozwój zawodowy,* [w:] *Encyklopedia pedagogiki XXI wieku,* Warszawa 2008, s. 514.

chicznego i społeczno-kulturowego człowieka. Ogniskuje w sobie poszczególne aspekty rozwoju fizycznego, umysłowego, uczuciowego, społecznego, moralnego i politycznego, a każda z tych kategorii rozwojowych jest *de facto* podporządkowana rozwojowi zawodowemu i życiu zawodowemu ludzi. Ludzie w rozwoju dążą coraz wyraźniej do określenia i zajęcia swojego miejsca i przestrzeni w podziale pracy, zawodów, zadań i czynności zawodowych. Kierunek rozwoju zawodowego wyznaczany jest przez podział pracy, a jego treść określana jest przez rodzaj czynności, które należy poznać, nauczyć się ich i opanować w ramach zawodu. Zawód i wykonywana praca są podstawowymi atrybutami przynależności do określonej grupy zawodowej[53].

Rozwój pracownika to również stopniowe wchodzenie w określoną rolę zawodową, a im bardziej rola ta wiąże ambicjonalnie pracownika, tym bardziej kształtuje jego osobowość. Motywacja pracowników do pracy, doskonalenia i związywania się z miejscem pracy, pozostaje pod znacznym wpływem perspektyw rozwojowych w zawodzie[54]. Najogólniej rzecz ujmując, wymaganymi cechami pracownika, które stopniowo powinny być rozwijane w toku całego życia zawodowego, są kwalifikacje – cechy od których zależy, czy pracownik będzie w stanie dobrze pracować oraz motywacja – cechy, od których zależy, czy chce on wykonywać swoją pracę jak najlepiej[55].

Silnym inspiratorem rozwoju zawodowego są kwalifikacje rozumiane jako zespół cech i dyspozycji wyrażających się w zachowaniach jednostki. Poszczególne składniki kwalifikacji (wiedza, umiejętności, osobowość) stanowią podstawę wyboru drogi zawodowej. Sama istota rozwoju pracowników odnosi się do dokonywania ilościowych i jakościowych zmian w ich kwalifikacjach[56].

Poszukiwanie definicji kwalifikacji prowadzi do stwierdzenia znacznej liczby określeń, akcentujących różne aspekty: 1) kwalifikacje to stopień opanowania złożoności pracy, 2) to stopień

[53] K. Czarnecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie,* Radom 1996, s. 27-32.
[54] A. Matejko, *Socjologia zakładu pracy…,* s. 218.
[55] T. Tomaszewski, *O porównywaniu zawodów…,* s. 28-29.
[56] A. Suchodolski, *Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1.,* (red.) T. Listwan, M. Stor, Wrocław 2012, s. 341.

przygotowania specjalnego do wykonywania określonego zawodu, 3) to optymalne właściwości, jakie powinien posiadać pracownik, 4) umiejętność, zręczność i wprawa wymagane przy wykonywaniu pracy w określonym zawodzie[57]. W leksykonie pedagogiki pracy można znaleźć definicję kwalifikacji zawodowych jako układu postaw, warunków zdrowotno-fizycznych, umiejętności sensoryczno - motorycznych i praktycznych oraz umysłowych pozwalających na rozwiązywanie zadań na stanowiskach pracy[58]. Kwalifikacje wyrażają również możliwości człowieka do wykonywania określonej pracy, których istotną kategorię stanowią umiejętności przekształcane w nawyki, a następnie sprawności, wykorzystywane w danym zawodzie i na określonym stanowisku. Zróżnicowane wymagania procesu pracy legły u podstaw wyodrębnienia różnych struktur kwalifikacyjnych pracowników: kwalifikacje zawodowe, społeczno-moralne, zdrowotne, pracownicze, ogólno-zawodowe, specjalistyczne itp. [59]. Najszerszą z wymienionych kategorii są kwalifikacje pracownicze, gdyż obejmują kwalifikacje społeczno-moralne, zdrowotne i ściśle zawodowe[60]. W literaturze przedmiotu można odnaleźć pojęcie standardów kwalifikacyjnych, oznaczające ogólne, akceptowane przez przedstawicieli edukacji oraz różnych dziedzin gospodarki i kultury, normy wymagań opisujące zbiór niezbędnych umiejętności, wiadomości i postaw do wykonywania danego zawodu[61].

Pojęcie poziomu „wykształcenia" stopiło się niejako z pojęciem „kwalifikacje", co jest nieprawidłowe. Szczebel wykształcenia jest bowiem kryterium uproszczonym – formalnym potwierdzeniem ukończenia odpowiedniej formy kształcenia, co niekoniecznie musi odzwierciedlać przydatność pracownika do zawodu. Ukończenie szkoły o odpowiednim profilu daje przygotowanie do zawodu, ale nie kwalifikacje, które są zawsze układem umiejętności teoretycznych i praktycznych. W rzeczywistości stosunek między zdobytym wykształceniem a postulowanymi kwalifikacjami jest złożony. Konieczny jest udział wiedzy (teorii) w umiejętnościach (praktyce),

[57] T.W. Nowacki, *Kształcenie i doskonalenie pracowników. Zarys andragogiki pracy,* Warszawa 1983, s. 307-309.
[58] T.W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy,* Radom, s. 117.
[59] B. Baraniak, *Edukacja zawodowa,* [w:] *Pedagogika pracy,* (red.) S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Warszawa 2007, s. 112-113.
[60] T. Nowacki, *Kształcenie i doskonalenie pracowników…*, s. 343.
[61] E. Goździńska, F. Szlosek, *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego,* Radom 1997, s. 115.

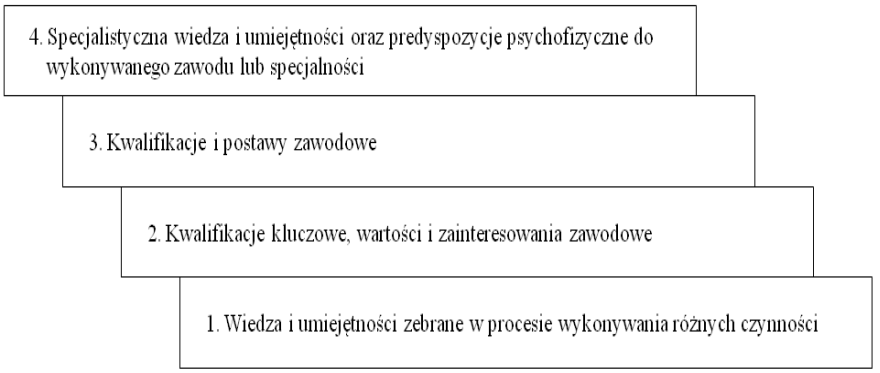
które stopniowo poprzez pracę są rozwijane i doskonalone (doświadczenie). Wykształcenie, oprócz doświadczenia zawodowego, osobistych uzdolnień i właściwości człowieka, jest składnikiem kwalifikacji zawodowych[62].

Zainteresowania właściwościami człowieka – pracownika – wiążą się z przesunięciem akcentu na jednostkę jako podmiot pracy i próbami wyjaśnienia mechanizmów regulujących jego stosunki z otoczeniem. Zasadnicze znaczenie ma tu pojęcie przydatności do pracy, oznaczające możliwości człowieka – zdolności do spełnienia niezbędnych wymagań. W wielu współczesnych podejściach mówi się o zasobach ludzkich, zintegrowanych siłach występujących u wszystkich jednostek wchodzących w skład personelu. Wśród nich są siła i sprawność fizyczna oraz zdolności i uzdolnienia, intelekt, wartości i kompetencje. Te ostatnie są coraz bardziej popularne w procesach selekcji do zawodów, doborze na stanowiska i planowaniu kariery. Kompetencje to cechy podmiotu pozwalające na sprawne wykonywanie zadań i wypełniania funkcji w organizacji oraz umiejętne dopasowanie funkcjonalne do fizycznego i społecznego otoczenia w pracy. Wśród kompetencji, oprócz umiejętności i wyobrażeń kandydata lub pracownika na swój temat i roli zawodowej, ogromne znaczenie ma motywacja i cechy charakteru[63]. Ponadto w zawodach z misją społeczną, traktowanych jako służba, szczególnego znaczenia nabierają kompetencje moralne pozwalające na ocenę etyczną podejmowanych działań i aktywności zawodowej przez pryzmat uniwersalnych wartości prawdy, piękna i dobra[64].

W literaturze można znaleźć podział na 3 poziomy kompetencji zawodowych: 1) poziom motywów i cech osobowości, 2) poziom obrazu siebie i ról społecznych, 3) poziom umiejętności. Każdy z tych poziomów dotyczy innych aspektów funkcjonowania jednostki. Poziom motywów i osobowości nadaje kierunek i determinuje preferowaną formę działania. Drugi poziom odnosi się do postrzegania własnej osoby w kontekście stawianych wymagań, określa oczekiwania i zakres odpowiedzialności, styl funkcjonowania w grupie i przyjmowania określonych ról. Ostatni poziom kompetencyjny to zdolności do demonstrowania sekwencji zachowań

[62] T.W. Nowacki, *Kształcenie i doskonalenie pracowników…*, s. 296-307.
[63] Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji…,* 78-89.
[64] E. Perzycka, *Kompetencje moralne lidera wojskowego,* [w:] *Lider wojskowy u progu XXI wieku,* (red.) M. Kaliński, Warszawa 2003, s. 153 i nast.

powiązanych funkcjonalnie z osiąganiem celów. Poziomy te, w powiązaniu ze specyfiką pracy, stawianymi wymaganiami organizacyjnymi oraz środowiskiem pracy, wpływają na efektywność zawodową[65].



Rysunek 1. Elementy kompetencji zawodowych
Źródło W. Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych,* Warszawa 2006, s. 29

Wzajemna relacja kompetencji i kwalifikacji polega na tym, że kompetencje ujawniają się podczas wykonywania konkretnych czynności zawodowych, umożliwiają identyfikowanie się z wykonywanym zadaniem, a przez to odczuwanie satysfakcji z efektów pracy. Kwalifikacje uzyskuje się zaś przed podjęciem czynności zawodowych i stanowią one przygotowanie i potencjalną możliwość wykonania owych czynności. Słowem – kompetencje zawodowe wymagają kwalifikacji, a oba te dopełniające się stany umożliwiają rozwój zawodowy – dochodzenie do mistrzostwa zawodowego[66].

Rozwój zawodowy może przebiegać w trzech wymiarach: 1) hierarchicznym (pionowym) – zwiększanie rangi, którą jednostka zajmuje w organizacji; 2) funkcyjnym (poziomym) – zmiana obszaru działalności w obrębie organizacji; 3) przynależności (centralnym) – zbliżanie się w kierunku jądra organizacji, czyli kierownic-

[65] P. Jurek, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach,* [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji,* (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010, s. 81-82.
[66] B. Baraniak, *Metody badania pracy,* Warszawa 2009, s. 102.

twa[67]. Wszystkie te wymiary wiążą się z awansowaniem i karierą. W literaturze przedmiotu koegzystują dwa bliskoznaczne pojęcia: rozwój zawodowy i kariera zawodowa. Niektórzy używają ich zamiennie, podczas gdy inni próbują dowieść ich odrębności. Kariera jest częścią składową rozwoju zawodowego i oznacza drogę rozwoju profesjonalnego i zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) lub specjalizacji (kariera pozioma). Jest zatem wpisana w pewien układ strukturalny, stwarzający możliwość awansu.[68]. Następny podrozdział będzie dotyczył właśnie kariery zawodowej w kontekście prestiżu społecznego.

1.3. Prestiż i kariera zawodowa

Określeniem, którego używa się do wyodrębnienia w znaczącą całość rozproszonych przejawów mieszaniny szacunku, respektu i godności okazywanej innym ludziom, jest prestiż[69]. Potrzeba prestiżu jest naturalną potrzebą społeczną. Ludziom zależy na tym, żeby być cenionymi, cieszyć się uznaniem i estymą, dlatego prestiż jest cenionym dobrem, rodzajem psychologicznej nagrody, a przede wszystkim wymiarem w hierarchii społecznej, najistotniejszym – obok statusu materialnego i władzy. Jest to ocena w kategoriach niższy – wyższy, dokonywana przez ludzi w oparciu o to, co ważne w systemie wartości[70]. Prestiż jest rozległą sferą ocen, nierzadko ukrywanych, do końca nieuświadamianych, o których czasami się nie mówi. Przypisuje się je innym ludziom za inteligencję, wiedzę, dobrą aparycję, za odgrywane role społeczne, zajmowane stanowisko i za sukcesy życiowe. Ze względu na bogactwo wymiarów, pod względem których można rozpatrywać miejsce jednostki w społeczeństwie, potrzebne jest dokonanie klasyfikacji tych wymiarów. Można tego dokonać w oparciu o obiektywne i subiektywne wymiary. Obiektywnymi wymiarami jednostek i grup są sytuacja materialna, budżet czasu, geografia kontaktów, społecznych, szanse ruchliwości, zbiór praw i obowiązków. Natomiast wymiary subiektywne związane są z hierarchią wartości i sposobami ich realizacji, status materialny, stałość pracy, władza, użyteczność pracy w spo-

[67] J. Szłapińska, *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego,* Poznań 2009, s. 51.
[68] K. Januszkiewicz, *Rozwój zawodowy...,* s. 105-107.
[69] H. Domański, *Prestiż,* Toruń 2012, s. 9-10.
[70] H. Domański, *Struktura społeczna,* Warszawa 2004, s. 65.

łeczeństwie, wykształcenie, atrakcyjność zawodu i prestiż. I to właśnie prestiż jest wyznacznikiem miejsca w strukturze społecznej. Skala prestiżu jest skalą syntetyczną, łączącą w sobie elementy obiektywne i subiektywne. W ocenie prestiżu i pozycji społecznej zawodu dużą rolę odgrywa stereotyp zawodu, który wywołuje określone postawy i zachowania, występujące zarówno u pracowników, jak i jego konsumentów[71].

Prestiż jest nagrodą społeczeństwa za nakłady ponoszone przez jednostkę w zdobyciu wykształcenia, czy wypełniania zadań wymagających dużej odpowiedzialności. Jednocześnie ukierunkowuje aspiracje i pobudza do dalszego rozwoju[72]. S. Ossowski zwraca uwagę na zewnętrzną ekspresję oznak prestiżu w relacjach społecznych. Wg niego jest to przywilej odbierania od innych oznak szacunku. Wyższość w hierarchii oceniana jest względem skali przywilejów dotyczących środków konsumpcji, władzy i społecznego prestiżu. Występuje współzależność dostępu do środków, władzy i prestiżu. Środki dają władzę i odwrotnie, władza daje prestiż, ale i prestiż daje władzę[73]. Wg H. Domańskiego występują następujące typy prestiżu[74]:

- osobisty – związany z przymiotami uczciwości, uczynności i lojalności. Cechy te nie zmieniają się mimo zmian w pozycji społecznej jednostki;
- pozycyjny (społeczny) – wynika z zajmowanej pozycji jednostki w społeczeństwie, jego źródłem jest sposób pełnienia roli i cech osobistych. Ma wymiar globalny, a najważniejsze jego aspekty to wykształcenie, zamożność i posiadanie własności;
- sytuacyjny – uzależniony od okoliczności, w jakich znalazła się jednostka, ma charakter krótkotrwały;
- zinstytucjonalizowany – skodyfikowany i usankcjonowany obyczajowo status wynikający z rytualizmów instytucji.

Ludzie oceniają role społeczne pełnione przez innych poprzez rangowanie ich w kategoriach władzy, prestiżu i szacunku, oceniając ich przydatność i wartość społeczną[75]. Prestiż dzieli ludzi

[71] A. Sarapata, *Zawód jako wyznacznik…,* s. 145-165.
[72] *Encyklopedia socjologii. Tom 3*, Warszawa 2008, s. 202.
[73] S. Ossowski, *O strukturze społecznej,* Warszawa 1986*,* s. 22 i nast.
[74] H. Domański, *Prestiż…,* s. 41 i nast.
[75] J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznych. Wydanie nowe,* Warszawa 2010, s. 450.

na mniej i bardziej znaczących. Kształtowany jest przez to kim się jest w rozmaitych przejawach odgrywanych ról społecznych i zajmowanych pozycji. To, co charakterystyczne, to syntetyczne ujmowanie w całość bardzo różnych aspektów oceny w jeden wymiar gradacji[76].

Zawód stanowi jedną z podstawowych kategorii wpływających na uwarstwienie społeczne i system nierówności. Jest wyznacznikiem pozycji jednostki w społeczeństwie wynikającej z hierarchii zawodów ustalanych wg różnych kryteriów[77]. Wartość zawodu jako wyznacznika miejsca jednostki w społeczeństwie pochodzi stąd, że zawody różnią się między sobą, stanowiąc podstawowy element podziału pracy. Zawód daje prawo do podejmowania określonych aktywności w systemie społecznym, umożliwia wymianę usług i świadczeń, jest źródłem praw i obowiązków. Stąd przedstawiciele różnych zawodów zajmują różne pozycje w społeczeństwie. Zawód łączy się z warunkami pracy, czynnościami, wykształceniem, wpływa zatem na sytuację materialną, konsumpcję i pozycję w hierarchii społecznej[78].

Linia awansowa pracownika oznacza wspinanie się po szczeblach kwalifikacyjnych lub hierarchii pozycji w strukturze społecznej pracy[79]. Hierarchizacja ról społecznych występuje najsilniej tam, gdzie cały system stanowisk jest zinstytucjonalizowany, gdzie droga przechodzenia z niższych stanowisk na wyższe oraz związane z tym przywileje są ściśle określone. Ma to miejsce w hierarchiach urzędniczych, kościelnych, czy wojskowych – tam, gdzie role ujęte są w określony system, a szczeble w hierarchii ujęte w stałe kategorie[80]. Zawód jest dobrym pojedynczym wskaźnikiem miejsca w hierarchii, gdyż łączy w sobie zespół cech pierwotnych (dochód, kwalifikacje, władza) wpływających na pozycję w systemie stratyfikacji społeczeństwa. Ocena zawodu wg prestiżu jest zjawiskiem świadomości, choć opiera się na cechach obiektywnych. Jest ona hierarchizująca ze swej natury, gdyż prestiż jest fazą wyż-

[76] H. Domański, *Prestiż…*, s. 9 i nast.
[77] H. Domański, *Rola klasyfikacji zawodów w analizie struktury* społecznej, Wrocław 1985, s. 29.
[78] A. Sarapata, *Zawód jako wyznacznik…,* s. 145.
[79] J. Kondraszewski, *Treść społeczna zawodu…,* s. 65.
[80] S. Ossowski, *O strukturze…*, s. 22.

szości – niższości i stanowi podstawę zajmowanego miejsca w drabinie uznania społecznego[81].

Termin „kariera" odnosi się bądź do kontekstu organizacyjnego i zawodowego – oznacza wówczas awansowanie, bądź do podmiotu, który dojrzewa dzięki doświadczeniom zawodowym i urzeczywistnia obraz własnego ja. Tak rozumiana kariera jest własnością jednostki i oznacza stan posiadania pozycji związanych z zatrudnieniem. Stan ten stanowi kapitał kariery, który rozumiany jest jako zakumulowane kompetencje uzyskane dzięki edukacji, pracy, doświadczeniu życiowemu[82]. Kariera jest pewnym ciągiem obejmowanych przez pracownika stanowisk, wykonywanych prac, czy pełnionych funkcji w organizacji[83]. W tradycyjnym rozumieniu kariera to dążenie do coraz wyższej pozycji zawodowej, naukowej, wojskowej itp. albo przebieg pracy zawodowej, czyli spis osiągniętych kolejno stanowisk w danym zawodzie (pracy), czy zestawienie prac wykonywanych w ramach organizacji lub instytucji[84]. Oznacza również sekwencję następujących po sobie zmian w sytuacji zawodowej, a w szczególności uzyskiwania kolejnych awansów. Natomiast awans zawodowy to uzyskanie wyższej pozycji zawodowej (stanowiska) lub wejście do wyżej cenionej grupy zawodowej niż ta, z którą jest się aktualnie związanym[85]. Kariera zawodowa zazwyczaj odnosi się do pracy w instytucjach, czy organizacjach. Należy zatem przyjąć, że kariera związana jest z pewną dynamiką procesu rozwoju, utożsamiana ze zdobywaniem coraz większego prestiżu i zajmowaniem kolejnych szczebli w hierarchii w ramach struktury organizacyjnej[86].

O ile w dotychczasowym ujęciu kariery człowiek rozwijał się w kilku płaszczyznach jednocześnie – w życiu, pracy i innych rolach społecznych, zbierał doświadczenia i kumulował, by ocze-

[81] W. Wesołowski, *Prestiż zawodów – system wartości – uwarstwienie społeczne,* [w:] *Socjologia zawodów, (red.) A. Sarapata,* Warszawa 1965, s. 177-179.
[82] H. Jarosiewicz, *Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 2,* (red.) S.A. Witkowski, M. Stor, Wrocław 2012, s. 286
[83] B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników,* Warszawa 1997, s. 89.
[84] B. Baranowska, *Współczesna pedagogika pracy z perspektywy edukacji i badań,* Warszawa 2010, s. 136.
[85] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa,* Kraków 2002, s. 252-253.
[86] K. Januszkiewicz, *Rozwój zawodowy…,* s. 107.

kiwać w końcu na gratyfikację w postaci różnych atrybutów osiągnięcia sukcesu zawodowego, o tyle teraz sukces zawodowy pojmowany jest nieco inaczej. Współcześnie sukces zawodowy jest kategorią, którą jednostka chce osiągnąć kilkukrotnie w ciągu swojego zawodowego życia. Zatem robienie kariery i sukces przestaje być postrzegany jako efekt kumulacji doświadczeń i zwieńczenie drogi zawodowej, a zaczyna funkcjonować jako pułap, określający tylko pewien etap kariery. Dojrzałość do kariery jest w obecnych warunkach cyklicznie ponawianą krystalizacją tożsamości zawodowej, wyrażaną elastycznością, otwartością i proaktywnością (wychwytywanie szans i unikanie zagrożeń) oraz permanentnie aktualizowanymi dokonaniami. Dziś kariera oznacza multiplikację sukcesu zawodowego[87].

Kariera ma charakter indywidualny i wyjątkowy, zależy przede wszystkim od decyzji podejmowanych przez jednostkę co do zachowań i strategii realizowania siebie, opartych na autorefleksji i realistycznej ocenie okoliczności i sytuacji. Wspomniane okoliczności są bardzo istotnym elementem wpływającym na karierę, jednak daleko mniej zależnym od samej jednostki[88].

1.4. Motywacja zawodowa i motywacja osiągnięć

Wśród czynników określających sprawność zawodową pracownika, a tym samym wyznaczających jego predyspozycje do pracy, znajduje się proces motywacji, bowiem przydatność do określonego zawodu jest funkcją kwalifikacji zawodowych i właśnie motywacji[89].

Motywacja do pracy to zestaw sił wewnętrznych pracownika, związanych z jego indywidualnymi właściwościami oraz ze środowiskiem pracy, które wyjaśniają zachowania w pracy, wpływając na formę działania, kierunek, intensywność i czas trwania

[87] K. Januszkiewicz, *Sukces zawodowy w perspektywie jutra,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 2,* (red.) S.A. Witkowski, M. Stor, Wrocław 2012, s. 276-279.

[88] A. Miś, *Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1.,* (red.) T. Listwan, M. Stor, Wrocław 2012, s. 319.

[89] Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy,* Bydgoszcz 2005, s. 266.

aktywności"[90]. Jest to ogół tych czynników, które wyjaśniają zachowania ludzi w pracy, czyli odpowiadają na pytanie, dlaczego ludzie podejmują taką a nie inną pracę oraz zachowują się tak a nie inaczej w swoim życiu zawodowym[91]. Jest zatem specyficzną formą motywacji dotyczącą wyłącznie działania związanego z wykonywaniem zadań zawodowych i działalnością zarobkową[92]. Główny kierunek motywacji zawodowej wyznaczony jest przez cel, do którego jednostka dąży[93]. Jego źródłem może być chęć uniknięcia negatywnych emocji (np. upomnienie lub utrata pracy) albo potrzeba, której deprywacja prowadzi do ukierunkowania czynności na jej zaspokojenie[94]. W przypadku motywacji do pracy pracownik oczekuje gratyfikacji za wykonywane czynności, które, prócz wartości materialnej, mogą mieć dla niego inne znaczenie, takie jak: uznanie innych, osiągnięcia, rozwój zawodowy, awansowanie i kariera, władza i prestiż itp.[95].

Sytuacja motywacyjna pracownika ma kilka aspektów. Motywem może być chęć podjęcia pracy i uzyskania dobrych warunków zatrudnienia, chęć osiągania coraz lepszych wyników, czy wreszcie chęć rozwoju i wspinania się po szczeblach kariery lub minimalizowanie prawdopodobieństwa utraty stanowiska[96]. Wskaźnikami wysokiego poziomu motywacji do pracy są: duży stopień zaangażowania i jego trwałość oraz wybór takich form aktywności, aby osiągać jak najlepsze wyniki w pracy[97]. Powstające sprzężenie pomiędzy realizacją indywidualnych potrzeb człowieka a osiąganiem celów organizacji jest źródłem pobudzenia motywacyjnego lub demotywacji. Proces ten determinuje zachowanie pracownika przez długi czas, gdyż zaspokajanie znacznej części jego własnych potrzeb jest możliwe wyłącznie (pośrednio lub bezpo-

[90] C.C. Pinder, *Work motivation in organizational behaviour*, Prentice Hall, New York 1998, s. 11.
[91] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa, 2012, s. 281 i nast.
[92] J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Warszawa, 2007, s. .247.
[93] C.N. Coffer, M.H. Appley, *Motywacja. Teoria i praktyka*, Warszawa, 1997, s. 22-23.
[94] J. Formański, *Podręcznik dla szkół medycznych,* Warszawa, 1998, s. 133.
[95] Por. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation…*
[96] J.E. Karney, *Psychopedagogika …*, s. 247-253.
[97] Por. X. Gliszczyńska, *Poznawcze modele motywacji pracowników*, [w:] *Psychologiczny model efektywności pracy*, (red.) X. Gliszczyńska, Warszawa 1991.

średnio) poprzez wykonywaną prace i realizację zadań nałożonych przez pracodawcę lub instytucję[98]. Istotnymi czynnikami wpływającymi na motywację są również dotychczasowe sukcesy zawodowe, aspiracje i wizja przyszłości, a także etap kariery zawodowej[99].

W nauce o organizacji i zarządzaniu wyróżnia się różne grupy teorii motywacji[100]: teorie składników motywacji koncentrujące się na ważności pracy dla człowieka, wyzwaniach i możliwościach rozwoju zawodowego tj. motyw osiągnięć, motywatory i tzw. czynniki higieny[101]; teorie treści podkreślające znaczenie czynników wewnętrznych tj. potrzeby, zadowolenie, satysfakcja[102]; teorie procesu związane z procesami poznawczymi i decyzyjnymi[103]; teorie wzmocnień zajmujące się wpływem procesu uczenia się na efektywność pracy tj. rolą nagród i kar w motywowaniu pracowników[104].

Motywację w większości wiąże się z czymś pozytywnym, ponieważ mobilizuje człowieka i jego siły, tym bardziej jeśli zaistnieją sprzyjające warunki, w których ma on działać. Jednakże należy mieć na uwadze to, że nie zawsze u pracownika będzie występować jednakowe napięcie motywacyjne, które zależy od wielu pozazawodowych czynników, takich jak zdrowie, sytuacja rodzinna, potrzeby, ambicje itp. Możliwe jest też wystąpienie niszy motywacyjnej, które dla pracownika wiąże się z poczuciem bezsensu podejmowanej aktywności zawodowej. Zachodzi wówczas konieczność pobudzenia go dodatkowymi bodźcami przez przełożonych[105].

Zatem w wąskim ujęciu motywację zawodową można zdefiniować jako siłę pobudzającą, ukierunkowującą i podtrzymującą

[98] G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania,* Poznań, 1997, s. 119-120.
[99] E. Parsole, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków 2008.
[100] Por.: S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie,* Warszawa, 1985; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu,* Kraków, 1996; A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania,* Warszawa – Kraków – Łódź, 1998.
[101] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania…,* s. 281-286.
[102] H. Steinmann, G. Schereyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław, 1995.
[103] X. Gliszczyńska, *Poznawcze modele…,* s. 18 i nast.
[104] Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1997.
[105] Por. Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty,* Warszawa 2010.

aktywność pracownika w pracy. Natomiast szeroko rozumiana motywacja zawodowa oznacza ogół zjawisk pobudzających człowieka bezpośrednio lub pośrednio do działań, związanych z jego aktywnością zawodową. Obejmuje zarówno powody poszukiwania, podejmowania i utrzymywania pracy, przyczyny zmiany lub rezygnacji z pracy, potrzeby realizowane i wartości osiągane poprzez pracę, jak i przyczyny wpływające na powstawanie lub wygasanie określonych zachowań pracownika, czy wreszcie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na wzrost lub obniżenie zaangażowania w wykonywane czynności zawodowe itp.[106]

Szczególną postacią motywacji pracowników jest motywacja osiągnięć – konstrukt zaproponowany przez psychologów na oznaczenie skłonności do wytyczania sobie ambitnych celów, dążenia do sukcesu oraz doznawania przyjemności z uzyskiwanych osiągnięć[107]. Na potrzebę osiągnięć pierwszy zwrócił uwagę H. Murray – twórca personologii i kompletnej taksonomii potrzeb, wśród których wyróżnił potrzebę dokonywania czegoś trudnego, panowania nad obiektami i osobami lub ideami, robienia w sposób niezależny i najsprawniej rzeczy ważnych, przezwyciężania innych i samego siebie, zwiększania swojego szacunku poprzez wykorzystywanie swojego talentu itp.[108] Badanie potrzeb przeprowadzał za pomocą narzędzia projekcyjnego zwanego Testem Apercepcji Tematycznej, w którym osoby badane opowiadają historyjkę na podstawie pokazanego im obrazka. Historyjka jest odbiciem tematów psychologicznie ważnych dla jednostki. Na podstawie badań Murray oraz McClelland opracowali wskaźniki potrzeby osiągnięć, która jest ważnym źródłem motywacji ludzkich działań[109].

Motyw osiągnięć jest więc właściwością psychiczną odpowiedzialną za dążenie do osiągania coraz wyższych standardów doskonałości[110]. Powodem jego wzbudzenia jest pragnienie dokonania czegoś, chęć dobrego wykonywania podjętych zadań oraz

[106] R. Poklek, *Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego personelu więziennego w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny Fredericka I. Herzberga,* Kalisz 2012, s. 26.
[107] A. Birch, T. Malim, *Psychologia rozwojowa w zarysie. Od niemowlęctwa do dorosłości,* Warszawa 1998, s. 114.
[108] C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości,* Warszawa 1994, s. 208.
[109] P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia: kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się,* Warszawa 2010, s. 75.
[110] Por. D.C. McClelland, *The achieving society*, New York 1961.

potrzeba sukcesu i bycia najlepszym[111]. Osoby z wysoką potrzebą osiągnięć preferują środowisko pracy, w którym mają jasno określone swoją odpowiedzialność za rozwiązywane problemy. Pod względem poznawczym potrafią oni kalkulować ryzyko i ustanawiają czasami ryzykowne, ale możliwe do zrealizowania cele[112]. Unikają także celów, których realizacja nie zależy od ich kompetencji, a od szczęścia. Chętnie też korzystają z rady ekspertów w zakresie wiedzy i umiejętności potrzebnej do zrealizowania zadania[113]. Siła motywacyjna uzależniona jest od stopnia trudności zadania, prawdopodobieństwa sukcesu i wartości spodziewanej nagrody[114].

Czynniki związane z motywacją osiągnięć tj.: potrzeba osiągnięć, dążenie do sukcesu, oczekiwanie sukcesu, pozytywna wartość lokowana w sukcesie, lęk przed niepowodzeniem, negatywna wartość lokowana w niepowodzeniu, wpływają na wielkość tendencji do osiągnięć[115]. Potrzeba osiągnięć, wraz z pragnieniem prestiżu, wiąże się z potrzebami szacunku wyróżnionymi przez A.H. Maslowa. Zaspokojenie potrzeby szacunku doprowadza do zwiększania poczucia pewności siebie i własnej wartości, siły i kompetencji. Okazywany ze strony innych szacunek i poważanie nasyca, ale i rozbudza pragnienie dobrej opinii i prestiżu, statusu, znaczenia, godności i docenienia[116].

Motywacja osiągnięć rozwija się już w okresie dzieciństwa i jest uzależniona od stymulacji dorosłych, a zwłaszcza rodziców. Jeżeli dzięki zachętom ze strony otoczenia osoba zaczyna czerpać przyjemność z pokonywania trudności, a jej wkład i wytrwałość w rozwiązywaniu zadań są doceniane, to rozwija się u niej coraz silniejsza motywacja osiągnięć. Oznacza to, że zaczyna dostrzegać coraz więcej sytuacji, w których pokonanie trudności może dać satysfakcję, a uzyskanie efektu – osiągnięcie sukcesu, staje się dla tej osoby silnie motywującym celem[117]. Badania pokazują, że rodzice

[111] Por. D.C. McClelland, *Human motivation*, Illinois 1987.
[112] Por. J.W. Atkinson, N. Feather, *A theory of achievement motivation*, New York 1966.
[113] U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania,* Warszawa 2003, s. 96.
[114] Por. J.W. Atkinson, *An introduction to motivation*, Princeton 1964.
[115] H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji,* Warszawa 2007, s. 350.
[116] A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość,* Warszawa 2009, s. 70.
[117] H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji…,* s. 340.

odgrywają istotną rolę w kształtowaniu się motywacji osiągnięć ich dzieci. Duże oczekiwania wobec dzieci i ich zdolności, wspieranie dążeń i aprobata sukcesów przyczyniają się do rozwijania tej cechy. Jednakże poziom motywacji osiągnięć u dzieci może być uzależniony od wielu czynników. Do najważniejszych należą: wartość jaką dziecko przypisuje sukcesowi w danej dziedzinie, wiara we własne uzdolnienia i oczekiwanie w związku z tym sukcesu, przekonanie co do własnej roli, włożonej pracy i wytrwałości w osiąganiu sukcesów[118]. Olbrzymią rolę w kształtowaniu się tego rodzaju motywacji ma okres nauki szkolnej i akademickiej, która może stymulować (lub w niewielkim stopniu pobudzać) do wytwarzania się poczucia własnej skuteczności, daje możliwość śledzenia efektywności własnych wysiłków i oceny skuteczności podjętych przez ucznia działań[119].

Na rozwój poziomu motywacji osiągnięć wpływają również sposoby interpretacji rzeczywistości i sądy na temat sukcesów i porażek. Występują dwa style atrybucji, które prowadzą do różnych postaw wobec osiągnięć i mają wpływ na motywację. Atrybucja optymistyczna polega na przypisywaniu sukcesu swoim własnym cechom, natomiast w sytuacji porażki wyjaśnień doszukuje się w czynnikach zewnętrznych. Przeciwnie w atrybucji pesymistycznej sukcesom przypisywane są czynniki zewnętrzne i niezależne od jednostki, natomiast w porażce doszukuje się własnych słabości[120].

W rozwoju motywacji osiągnięć istotną rolę odgrywają aspiracje zawodowe rozumiane jako w miarę trwałe i względnie silne życzenia jednostki dotyczące własności i stanów jakimi ma się charakteryzować jej przyszłe życie oraz obiektów, jakie chciałaby uzyskać – to zbiór pragnień i dążeń[121]. Standardy kwalifikacji zawodowych oparte na motywacji osiągnięć mogą być standardami doskonałości, czyli wyobrażeniami, jak powinno być i jak chcielibyśmy, żeby było[122]. Jak wspomniano wcześniej, osoby, u których dominu-

[118] A. Birch, T. Malim, *Psychologia rozwojowa w zarysie…,* s. 115.

[119] D.H. Schunk, F. Pajares, *The Development of Academic Self-Efficacy,* [w:] *Development of Achievement Motivation,* (red.) A. Wigfield, J.S. Ecceles, San Diego 2002, s. 19-20.

[120] P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie,* Warszawa 2012, s. 498-505.

[121] J. Szłapińska, *Podnoszenie wartości…,* s. 54.

[122] J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy,* Warszawa 2000, s. 160.

je motywacja osiągnięć, preferują zadania o średniej trudności, dające szansę na osiągnięcie sukcesu, wykazują większą wytrwałość w pracy nad zadaniem związanym z osiągnięciem oraz lepszą skuteczność wykonania, podnoszą swoje aspiracje po osiągnięciu sukcesu, jednak obniżają je przy porażce, mają bardziej realistyczne aspiracje zawodowe i częściej przemieszczają się w hierarchii ról zawodowych[123]. Oczekują dowodów uznania i informacji zwrotnych o swoich osiągnięciach[124]. Motywacja osiągnięć związana jest z odczuwaniem pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych, spostrzeganych jako wyzwania i pokonywanie przeciwności[125]. Behawioralnymi wskaźnikami nasilenia motywu osiągnięć są: wyrażana wprost chęć zrobienia czegoś lepiej niż inni, częste porównywanie się z innymi połączone z ekspresją emocjonalną, wykonywanie czynności pomocniczych, instrumentalnych w celu zabezpieczenia przed porażką, korekta uchybień w celu uniknięcia pomyłki, angażowanie się w długodystansowe cele i sytuacje trudne, żeby osiągnięcie miało wyjątkowy charakter, ekspresja pozytywnych stanów emocjonalnych (duma, radość) po osiągnięciu sukcesu oraz negatywnych (wstyd, żal, złość) w sytuacji niepowodzenia[126].

[123] K.B. Madsen, *Współczesna teoria motywacji,* Warszawa 1980, s. 409-410.
[124] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania…* s. 282.
[125] A. Richert-Kazimierska, K. Stankiewicz, *Czynniki motywujące osoby w wieku około emerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 2,* (red.) S.A. Witkowski, M. Stor, Wrocław 2012, s. 237.
[126] J.E. Karney, *Psychopedagogika…*, s. 252.

2. Specyfika pracy w zawodzie funkcjonariusza Służby Więziennej

Za ład, porządek i bezpieczeństwo obywateli odpowiada państwo, a jednym z kluczowych narzędzi gwarantujących skuteczność egzekwowania prawa jest system karny i penitencjarny. Polski system penitencjarny to ponad 150 jednostek (zakładów karnych i aresztów śledczych), to czynnik ludzki, czyli umundurowana i uzbrojona formacja licząca około 28 tysięcy funkcjonariuszy, wreszcie to system prawny regulujący zasady funkcjonowania więziennictwa. Fundamentalnymi przepisami regulującymi działalność więziennictwa są: ustawa o służbie więziennej[1] oraz ustawa kodeks karny wykonawczy[2], a także inne przepisy dotyczące prawa penitencjarnego, mające charakter aktów podustawowych[3]. Znaczącą rolę pełnią również akty normatywne o charakterze wewnętrznym, ustanowione przez Dyrektora Generalnego Służby Więziennej (SW) oraz dyrektorów okręgowych. Mogą oni w ramach swoich kompetencji wydawać zarządzenia, instrukcje lub wytyczne[4].

Ale system penitencjarny to nie tylko paragrafy, mury, budżet i struktury organizacyjne, to także idee nadające kierunki postępowania personelu stanowiące misję społeczną więziennictwa[5], a sposób realizacji zadań powierzonych kadrze penitencjarnej jest

---

[1] Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 roku *o Służbie Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 79, poz. 523 z późn. zm.].

[2] Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku *Kodeks karny wykonawczy* [Dz.U. z 1997 r. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.].

[3] W. Śledzik, *Wprowadzenie,* [w:] *Prawo penitencjarne. Kodeks karny wykonawczy z przepisami związkowymi*, Kraków 2006, s. 6.

[4] J. Majewski, *Służba Więzienna,* [w:] *Instytucje bezpieczeństwa narodowego,* (red.) M. Paździor, B. Szmulik, Warszawa 2012, s. 225-230.

[5] L. Sałapa, *Aktualna sytuacja i perspektywy polskiego więziennictwa jako instytucji resocjalizacyjnej,* [w:] *Współczesne oblicza resocjalizacji penitencjarnej,* (red.) S. Bębas, Radom 2010, s. 33.

jednym z najbardziej znaczących czynników wpływających na efektywność tejże misji[6].

Rozdział obejmuje charakterystykę Służby Więziennej jako instytucji i organizacji społecznej, opisuje funkcjonariuszy jako ważny element systemu penitencjarnego wraz z systemem ich profesjonalnego szkolenia. Znajduje się tu również prezentacja Służby Więziennej jako specyficznej kategorii warstw społecznych – grupy dyspozycyjno-mundurowej.

2.1. Charakterystyka Służby Więziennej

Służba Więzienna tworzy wyodrębniony podsystem instytucji rządowej odpowiedzialnej za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa, podległej ministrowi resortowemu – Ministrowi Sprawiedliwości[7]. Realizuje politykę kryminalną państwa, do której celów zalicza się retrybucję (odpłatę), resocjalizację (poprawę), odstraszenie, pozytywną prewencję generalną, naprawienie szkody i zabezpieczenie społeczeństwa poprzez izolację sprawców[8]. Rola więziennictwa rozpoczyna się w momencie przejścia wymiaru sprawiedliwości do etapu wykonawczego, który dotyczy bezpośrednio indywidualnego człowieka – podejrzanego lub sprawcy przestępstwa oraz pośrednio ofiary przestępstwa i całego społeczeństwa[9]. Z tej perspektywy Służba Więzienna to bardzo specyficzne i ważne ogniwo całego systemu bezpieczeństwa obywateli, które odpowiada bezpośrednio za ochronę społeczeństwa przed negatywnym wpływem zidentyfikowanych przez wymiar sprawiedliwości przestępców.

---

[6] Por. H. Machel, J. Zagórski, *Kadra więzienna – stan obecny, potrzeby, pozycja zawodowa i społeczna,* [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998.; R. Musidłowski, *Kadra więzienna,*[w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część I*, *„Biuletyn RPO”,* 1995, nr 28, s. 32-48.

[7] Por. M. Lisiecki, *Bezpieczeństwo publiczne w ujęciu systemowym,* [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, (red.) J. Widacki, J. Czapska, Lublin 1998, s. 94; A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Warszawa 2008, s. 10.

[8] B. Stańdo-Kawecka, *Prawne podstawy resocjalizacji*, Kraków 2000 s. 56-58.

[9] Por. M. Kuć, *Rola służb penitencjarnych w polityce kryminalnej,* [w:] *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtek, M. Kuć, I. Niewiadomska, Lublin 2004, s. 54.

Bezpieczeństwo wewnętrzne to stan niezakłóconego funkcjonowania państwa związany z bezpieczeństwem jego organów, stabilnością życia społecznego, bezpieczeństwa osobistego i bezpieczeństwa egzystencji obywateli[10]. Pierwsza strategiczna funkcja każdego systemu bezpieczeństwa to zapobieganie zagrożeniom przez odstraszanie, hamowanie, mitygowanie potencjalnego przeciwnika. Odpowiednikiem tej funkcji w przypadku więziennictwa jest zdolność i prezentowanie w społeczeństwie potencjału do nieuchronnego i pełnego wyegzekwowania kary. Nieuchronność kary jest dobrym instrumentem zapobiegania negatywnym wpływom potencjalnych przestępców na system bezpieczeństwa kraju, co stanowi właściwą profilaktykę tego systemu. Druga podstawowa funkcja strategiczna systemu bezpieczeństwa narodowego to reagowanie na zaistniałe zagrożenie, co w przypadku Służby Więziennej polega na odizolowaniu skazanych przestępców od reszty społeczeństwa. Więziennictwo musi to robić skutecznie, pewnie, czasami bezwzględnie, a jednocześnie z zachowaniem standardów cywilizacyjnych, w sposób humanitarny, z poszanowaniem godności ludzkiej. I wreszcie trzecia strategiczna funkcja to odtwarzanie zdolności do normalnego funkcjonowania po zlikwidowaniu zagrożenia, a w przypadku więzienia to najszerzej rozumiana resocjalizacja, przekształcanie przestępcy w normalnego obywatela. Z tych trzech funkcji to najtrudniejsze, ale też i najbardziej szlachetne zadanie, wynikające z misji współczesnego więziennictwa w systemie funkcjonowania państwa i bezpieczeństwa narodowego[11].

W myśl ustawy o służbie więziennej „Służba Więzienna jest umundurowaną i uzbrojoną formacją apolityczną podległą Ministrowi Sprawiedliwości, posiadającą własną strukturę organizacyjną”[12]. Jednostkami organizacyjnymi SW są: Centralny Zarząd Służby Więziennej, Okręgowe Inspektoraty Służby Więziennej, zakłady

[10] P. Wawrzyk, *Bezpieczeństwo wewnętrzne Unii Europejskiej,* Warszawa 2009, s. 16.

[11] Wystąpienie Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego Ministra Stanisława Kozieja podczas uroczystości promocji szkoły oficerskiej Służby Więziennej w dniu 6 lipca 2012 r. Źródło: http://www.bbn.gov.pl/portal/pl/2/3954/Uroczysta_promocja_na_pierwszy_stopien_oficerski_Sluzby_Wieziennej.html?search=7117910; [dostęp 24.12.212 r].

[12] Por. art. 1 ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. *o Służbie Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 79, poz. 523 z późn. zm.].

karne i areszty śledcze, a także ośrodki szkoleniowe[13]. Jest to więc znany trójszczeblowy model organizacyjny (Centralny Zarząd SW – Okręgowy Inspektorat SW – Zakład Karny/Areszt Śledczy) uzupełniony o ośrodki szkoleniowe[14]. Kształt ustawy i sposób organizacji więziennictwa w znacznej mierze jest wynikiem utrwalonych doświadczeń zarówno z okresu międzywojennego, jak i powojennego, przynajmniej w ogólnym zarysie[15].

Wszystkie instytucje państwa mają sprecyzowane cele, jednak niektóre z nich, żeby prawidłowo realizować te cele, izolują osoby znajdujące się wewnątrz nich od reszty społeczeństwa i z mocy prawa ograniczają niektóre przywileje obywatelskie. Instytucje takie jak szpitale psychiatryczne, koszary wojskowe, czy wreszcie więzienia zostały opisane przez E. Goffmana i nazwane instytucjami totalnymi. Rzeczywistość kreowana przez instytucję totalną staje się odrębnym światem dla osób z nią związanych, który rządzi się innymi regułami, niż te, które obowiązują w świecie „wolnym”[16].

Do najistotniejszych cech instytucji totalnej zaliczył Goffman przede wszystkim przełamanie barier oddzielających ważne sfery życiowe człowieka takie jak praca, czy nauka, dalej rozrywka oraz odpoczynek i sprowadzenie realizacji związanych z nimi czynności w jedno miejsce. Następną cechą jest izolacja architektoniczna utrudniająca kontakty ze światem zewnętrznym oraz dwuczłonowy charakter społeczności (personel i podopieczni), który implikuje relacje społeczne oparte na zasadach przełożony – podwładny. To, co najbardziej doskwierające, to pozbawienie tożsamości i ściśle zaplanowany dzień i przepisy regulujące większość codziennych czynności oraz system sankcji za ich nieprzestrzega-

[13] M. Zoń, *Ustrój i zasady funkcjonowania służby więziennej,* [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Warszawa 2009, s. 75.

[14] T. Wierzchowski, *Zakład karny w strukturze organizacyjnej więziennictwa – teraźniejszość i przyszłość,* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 381.

[15] W. Śledzik, *Ustawa o Służbie Więziennej – stan obecny i perspektywy,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008, s. 258.

[16] R. Poklek, *Instytucjonalne i psychospołeczne aspekty więzienia,* Kalisz 2010, s. 37-38.

nie[17]. Organizację społeczną więzienia stanowi złożony schemat stosunków interpersonalnych, mających na celu głównie utrzymanie stanu wewnętrznej równowagi pomiędzy osadzonymi, a także więźniami i personelem. Funkcjonariusze instytucji totalnej wyposażeni są w definicje i skrypty rzeczywistości więziennej – teorie na temat postaw podopiecznych, ich zachowań normalnych i dewiacyjnych. Zgodnie z tymi definicjami etykietują ich do tego stopnia, że więźniowie tracą własną tożsamość i zaczynają postępować zgodnie z przypisanym stygmatem. To samo zjawisko wrastania w rolę (identyfikacji) dotyczy także personelu instytucji totalnej. Jest to specyficzna współzależność między organizacją społeczną a doświadczeniem jednostkowym[18]. Wreszcie więzienie można rozpatrywać w kategoriach sformalizowanej struktury grupowej, na którą nakłada się układ grup nieformalnych[19].

W strukturze instytucjonalnej konkretnej jednostki penitencjarnej wyróżnia się trzy poziomy organizacyjne: naczelne kierownictwo, kierownicy średniego szczebla i podstawowy poziom wykonawców[20]. Personel zakładu karnego lub aresztu śledczego tworzą funkcjonariusze oraz pracownicy cywilni, pełniący swoje obowiązki w ochronie, resocjalizacji, obsłudze oraz administracji[21]. Reforma więziennictwa spowodowała, że w jednostkach penitencjarnych utworzono oddziały penitencjarne[22]. Skład osobowy oddziału stanowi zespół składający się ze stałego personelu oddziału

[17] Por.: E. Goffman, *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych,* Sopot, 2011, s. 13-125.

[18] G. Kunda, *Jak zostać etnografem. Opowieść konfesyjna,* [w:] *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1,* (red.) D. Jemielniak, Warszawa 2012, s. 194.

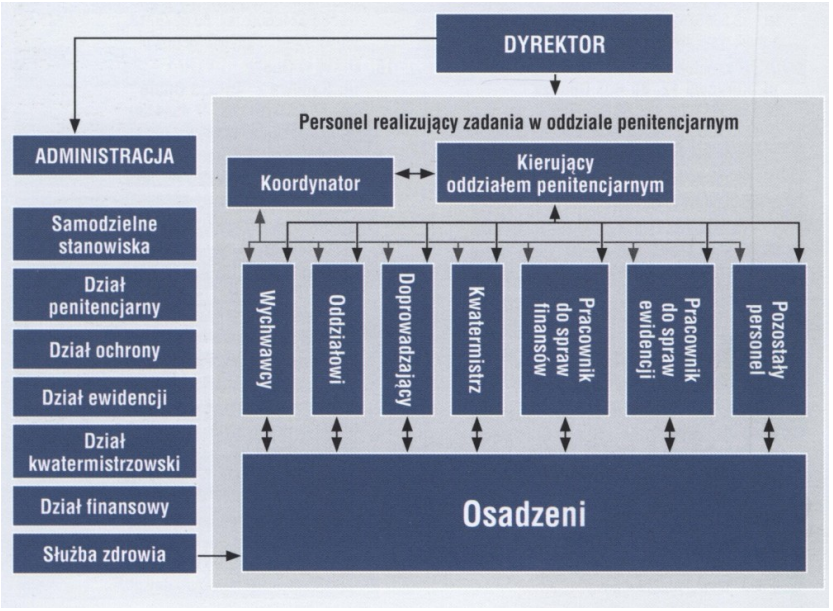
[19] Por. A. Krukowski, *Socjologia zakładu karnego (podstawowe zagadnienia),* [w:] *Problemy współczesnej penitencjarystyki w Polsce*, (red.) B. Hołyst, Warszawa 1984, s. 43-55.

[20] K. Jędrzejak, *Przygotowanie funkcjonariuszy Służby Więziennej do wykonywania zadań ochronno-obronnych,* [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych. Tom 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000, s. 118.

[21] H. Machel, *Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego,* Gdańsk 2001*,* s. 62.

[22] Por.: K. Keller, J. Kopczuk (red.), *Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, Białystok 2007; A. Łupińska, *Zapomnijmy o działach*, „Forum Penitencjarne", 2010, nr 6(145), s. 8-9; G. Wągiel-Linder, *Pod znakiem racjonalizacji*, „Forum Penitencjarne", 2010, nr 9(148), s. 3; G. Wągiel-Linder, *Jak to się robi w Barczewie*, „Forum Penitencjarne", 2010, nr 7(146), s. 20-21.

(psycholog, wychowawcy, oddziałowy i pomocnicy oddziałowego, doprowadzający, kwatermistrz) oraz funkcjonariuszy i pracowników działających doraźnie na rzecz oddziału (służba zdrowia, pracownicy ewidencji, finansów, zatrudnienia). Oddziałem penitencjarnym kieruje kierownik oddziału, który ma do pomocy koordynatora ds. penitencjarno-ochronnych[23].



Rysunek 2. Schemat organizacyjny jednostki penitencjarnej z oddziałem penitencjarnym

Źródło: *Informator Służby Więziennej,* Warszawa 2012, s. 12

Do ustawowych zadań SW, oprócz zgodnego z przepisami kodeksu karnego wykonawczego wykonywania tymczasowego aresztowania oraz kar i środków skutkujących pozbawieniem wolności, należy[24]:

[23] Por. Instrukcja Dyrektora Generalnego SW nr 27 z dnia 19 listopada 2010 roku *w sprawie tworzenia i organizacji oddziałów penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych* (niepublikowana); Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW nr 30 z dnia 13 sierpnia 2010 roku *w sprawie szczegółowego zakresu działania dyrektorów oraz struktury organizacyjnej zakładów karnych i aresztów śledczych* (niepublikowane).

[24] Por. Ustawa *o służbie więziennej* art. 2. ust. 2.

1) prowadzenie oddziaływań penitencjarnych i resocjalizacyjnych wobec osób skazanych na karę pozbawienia wolności, przede wszystkim przez organizowanie pracy sprzyjającej zdobywaniu kwalifikacji zawodowych, nauczania, zajęć kulturalno-oświatowych, zajęć z zakresu kultury fizycznej i sportu oraz specjalistycznych oddziaływań terapeutycznych;
2) wykonywanie tymczasowego aresztowania w sposób zabezpieczający prawidłowy tok postępowania karnego o przestępstwo lub przestępstwo skarbowe;
3) zapewnienie osobom skazanym na karę pozbawienia wolności lub tymczasowo aresztowanym, a także osobom, wobec których są wykonywane kary pozbawienia wolności i środki przymusu skutkujące pozbawieniem wolności, przestrzegania ich praw, a zwłaszcza humanitarnych warunków bytowych, poszanowania godności, opieki zdrowotnej i religijnej;
4) humanitarne traktowanie osób pozbawionych wolności;
5) ochrona społeczeństwa przed sprawcami przestępstw lub przestępstw skarbowych osadzonymi w zakładach karnych i aresztach śledczych;
6) zapewnienie w zakładach karnych i aresztach śledczych porządku i bezpieczeństwa;
7) wykonywanie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej tymczasowego aresztowania oraz kar pozbawienia wolności i środków przymusu skutkujących pozbawieniem wolności, jeżeli mają być wykonywane w zakładach karnych i aresztach śledczych i jeżeli wynikają z realizacji orzeczenia wydanego przez właściwy organ;
8) współdziałanie z odpowiednimi formacjami innych państw oraz z organizacjami międzynarodowymi na podstawie umów i porozumień międzynarodowych.

Z treści wyznaczonych ustawowo zadań wynika, że większość z nich nastawiona jest na realizację funkcji społecznych w postaci świadczeń rzeczowych i usług w oparciu o zasady praworządności i humanitaryzmu, których ostateczne rezultaty można określić jako izolację, bezpieczeństwo, ochronę i reintegrację społeczną. Ustawodawca formułuje efekty działania Służby Więziennej od strony albo pożądanych stanów, albo czynnościowej[25]. Do

[25] T. Przesławski, *Służba Więzienna w Polsce. Administracja i podstawy działania,* Warszawa 2012, s. 32-34.

pierwszej grupy oczekiwanych efektów działania więziennictwa zalicza się stan porządku i bezpieczeństwa w jednostce penitencjarnej oraz ochronę społeczeństwa przed przestępcami. W grupie drugiej oczekiwań chodzi o proces, który sam w sobie stanowi skutek funkcjonowania służby, czyli prowadzenie oddziaływań penitencjarnych i resocjalizacyjnych[26]. Odpowiedzialność zawodowa personelu więziennego skupia się więc nie tylko na zagwarantowaniu sobie, osadzonym i obywatelom państwa bezpieczeństwa, ale także na przywróceniu społeczeństwu jednostek respektujących prawo, zasady i normy w nim rządzące[27].

W przypadku zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej lub konwoju, jeżeli bezpieczeństwo nie może być zapewnione siłami i środkami własnymi, Służba Więzienna współdziała z Policją. Zagrożenia lub naruszenie bezpieczeństwa jednostki dotyczą w szczególności przygotowywania, usiłowania lub dokonania zamachu terrorystycznego, napadu, buntu, zbiorowej ucieczki osadzonych, najścia tłumu, pożaru, katastrofy lub klęski żywiołowej. W zależności od stopnia i rodzaju zagrożenia współdziałanie Policji może polegać na przekazaniu informacji, które mogą mieć znaczenie dla bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej lub osadzonych, zabezpieczeniu terenu jednostki lub konwoju od zewnątrz, wprowadzeniu sił Policji na teren jednostki organizacyjnej, przywróceniu porządku na terenie jednostki lub w jej sąsiedztwie, wzmocnieniu sił Służby Więziennej, odparciu napadu, organizacji pościgu, ujęciu osób pozbawionych wolności lub ich ewakuacji[28].

W ramach realizacji swoich ustawowych zadań Służba Więzienna współdziała z organami państwowymi i samorządu terytorialnego, stowarzyszeniami, fundacjami, organizacjami oraz instytucjami, których celem jest współpraca w wykonywaniu kary po-

[26] T. Przesławski, *Pozycja prawna Służby Więziennej w systemie penitencjarnym,* [w:] *Polski system penitencjarny. Ujęcie integralno-kulturowe,* (red.) P. Szczepaniak, Warszawa 2013, s. 259-260.

[27] H. Karaszewska, *Personel więzienny jako realizator idei resocjalizacji,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 141.

[28] Por. Ustawa *o Służbie Więziennej* art. 23 oraz Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 3 lutego 2011 r. *w sprawie trybu współdziałania Służby Więziennej z Policją w przypadku zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej Służby Więziennej lub konwoju* [Dz.U. z 2011 r. Nr 31, poz.154].

zbawienia wolności, jak również z kościołami, związkami wyznaniowymi, szkołami wyższymi i placówkami naukowymi oraz osobami godnymi zaufania. Ponadto współpracuje z Szefem Krajowego Centrum Informacji Kryminalnych w zakresie niezbędnym do realizacji jego zadań ustawowych, a także ma prawo do otrzymywania informacji kryminalnych z Krajowego Centrum Informacji Kryminalnych w zakresie niezbędnym do realizacji swoich zadań ustawowych. Organy administracji państwowej, samorządu terytorialnego oraz państwowe jednostki organizacyjne są obowiązane współdziałać z jednostkami organizacyjnymi Służby Więziennej[29].

Służba Więzienna jest systemem społecznym rozumianym jako funkcjonalna całość wzajemnie zależnych struktur i procesów, dążącym do utrzymania trwałej i stabilnej odrębności wzorów i zachowań wobec otoczenia[30]. Tak pojęty system społeczny wyznacza granice różnicujące własną grupę od środowiska dbając o utrzymanie własnej niezależności[31]. Funkcjonowanie Służby Więziennej można także scharakteryzować na podstawie uniwersalnego modelu organizacji H.J. Leavitta, wg którego każda organizacja jest strukturalizowanym – uporządkowanym – systemem tworzącym całość złożonym z czterech podstawowych elementów – podsystemów: celów, ludzi, wyposażenia i formalnej struktury. Występują w niej zasady podziału zadań i odpowiedzialności za nie, zasady władzy i związanej z nią odpowiedzialnością oraz zasady przepływu informacji[32]. Z kolei zadaniem L.F. Korzeniowskiego, charakterystycznymi atrybutami każdego systemu społecznego, są wspólnota celów, granice wyodrębniające system z otoczenia społecznego, kultura organizacyjną, struktura i hierarchia. Cele systemu scalają grupę i powodują wytwarzanie się więzi pomiędzy członkami grupy, a granice określają zakres odrębności systemu wobec otoczenia. Kultura organizacyjna obejmuje ogół wartości, norm i zasad, a także przepisów regulujących zachowania osób w procesach wewnątrzsystemowych, a także w procesach wejścia i wyjścia z systemu. Struktura systemu obejmuje wewnętrzny układ, rozmieszczenie i współzależność składników systemu. Na szczycie hierarchii

[29] Por. Ustawa *o Służbie Więziennej* art. 4 i art. 5.
[30] T. Parsons, *Szkice z teorii socjologicznej,* Warszawa 1972, s. 181.
[31] N. Luhmann, *Teoria polityczna państwa socjalnego,* Warszawa 1994, s. 34.
[32] H.J. Leavitt, *Applied Organizational Change In Industry,* [w:] *Handbook of Organization,* (red.) G. March, Chicago 1965, s. 160.

znajduje się kierownictwo, zarządzające współpracą poszczególnych elementów systemu[33].

Zatem analizując Służbę Więzienną pod kątem systemu społecznego można stwierdzić, że głównymi celami jej działania jest realizacja, zgodnie z obowiązującym prawem, postanowień sądu lub innych organów w zakresie stosowania środków skutkujących pozbawieniem wolności. Granice wyznaczone są poprzez formalną przynależność członków grupy do personelu więziennego oraz miejsce pełnienia służby. Organami SW są Dyrektor Generalny, dyrektor okręgowy, dyrektor jednostki penitencjarnej, komendant Centralnego Ośrodka Szkolenia SW, komendant Ośrodka Szkolenia SW. Organy te wykonują swoje zadania przy pomocy odpowiednich jednostek organizacyjnych (Centralny Zarząd SW, Okręgowy Inspektorat SW, ośrodek szkolenia SW, zakład karny lub areszt śledczy). Służba Więzienna ma strukturę zbliżoną do wojskowej, a o miejscu w hierarchii, podobnie jak w armii, decyduje zajmowane stanowisko służbowe, przynależność do korpusu podoficerów, chorążych i oficerów, zajmowane stanowisko oraz stopień służbowy[34]. Relacje służbowe oparte są zatem na zasadach przełożony – podwładny oraz starszy – młodszy stopniem.

Rozpatrując Służbę Więzienną w kategoriach zintegrowanego funkcjonalno-strukturalnego systemu bezpieczeństwa, można wyróżnić usytuowane hierarchicznie elementy, stanowiące główne determinanty odpowiedzialne za prawidłowe funkcjonowanie formacji. Na pięciu poziomach tego systemu znajdują się odpowiednio: misja, polityka, cele, sposoby, techniki i metody[35]. Osiągnięcie celów instytucji wymaga zintegrowania wielu czynności, które realizują cele cząstkowe, przyczyniające się do końcowego efektu.

Każda instytucja, aby sprawnie funkcjonować, musi mieć jasno określone cele i drogi, po których będzie zmierzać, realizując

[33] L.F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania,* Kraków 2010, s. 52.

[34] A. Fronczyk, Z. Kuźniar, *Nowe stopnie wojskowe podoficerów w systemie stratyfikacji. Wybrane aspekty*, [w:] *Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych-socjologiczne azymuty badawcze,* (red.) J. Maciejewski, W. Forysiak, Z. Kuźniar, B. Stasiaczyk, Wrocław 2012, s. 456-457.

[35] M. Stochmal, *Państwowa Straż Pożarna w systemie bezpieczeństwa narodowego. Ujęcie funkcjonalno-strukturalne,* [w:] *Grupy dyspozycyjne w obliczu Wielkiej Zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, (red.) J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, Wrocław 2010, s. 352-353.

je. Właśnie określenie celów i dróg można nazwać misją organizacji[36]. Zgodnie z zaprezentowanym modelem misja Służby Więziennej obejmuje aspekty ogólnospołeczne związane z ochroną społeczeństwa i zadośćuczynieniem sprawiedliwości, a także aspekty indywidualne osób poddawanych izolacji społecznej. Misja wytycza odpowiednią politykę bezpieczeństwa zarówno obywateli, jak i funkcjonowania jednostki penitencjarnej, a zatem cele więziennictwa w przedstawionym modelu mają dwutorowy charakter: społeczny (izolowanie i resocjalizacja przestępców, współpraca z innymi organami bezpieczeństwa) oraz instytucjonalny (bezpieczeństwo więźniów, bezpieczeństwo personelu i ochrona materialna jednostki). Sposoby izolacji przestępców dotyczą umieszczenia ich w odpowiednim typie zakładu karnego (zamkniętym, półotwartym, otwartym) lub zastosowania systemu dozoru elektronicznego. Oddziaływania wobec osadzonych polegają na stosowaniu indywidualnych i grupowych oddziaływań resocjalizacyjnych i terapeutycznych. Natomiast wykonywanie tymczasowego aresztowania skupia się na zabezpieczeniu prawidłowego toku postępowania karnego poprzez izolowanie wspólników oraz uniemożliwianie niekontrolowanych kontaktów zewnętrznych, a co za tym idzie mataczenia w sprawie i utrudnianie śledztwa.

Realizacja celów związanych z ochroną wewnątrz więzienia obejmuje czynności zabezpieczające przed wystąpieniem indywidualnych lub zbiorowych zdarzeń nadzwyczajnych (zakłócenia porządku, agresja, samouszkodzenia i samobójstwa, niszczenie mienia, bunty) poprzez rozpoznawanie atmosfery i właściwe rozmieszczanie więźniów, a w wystąpienia sytuacji zagrażających poprzez stosowanie odpowiednich środków przymusu bezpośredniego (siła fizyczna, pałki służbowe, kajdanki, obezwładniające środki chemiczne, pociski niepenetracyjne) lub broni palnej. Ponadto w przypadku więźniów szczególnie niebezpiecznych izoluje ich się w odpowiednio zabezpieczonych wydzielonych celach lub oddziałach mieszkalnych. Wszystkie działania Służby Więziennej są dokumentowane w odpowiednich sprawozdaniach, dzięki którym możliwe jest ich zestawianie statystyczne i analizy, umożliwiające kreowanie

[36] K. Kaczyński, *Misja Służby Więziennej i problemy z jej realizacją,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008, s. 336.

odpowiedniej polityki bezpieczeństwa i wprowadzanie ewentualnych zmian.

Założenia analizy funkcjonalnej nakazują badanie wybranej grupy społecznej w powiązaniu z funkcjami jakie spełnia w społeczeństwie. Umożliwia to poznanie cech grupy, procesów i zmian, jakim podlega oraz uchwycenie zależności strukturalnych i funkcjonalnych występujących w jej obrębie[37]. Należy jednak pamiętać, że analizy funkcjonalne są obiektywne tylko w odniesieniu do funkcji realizowanych przez konkretną grupę, dlatego nie można ich generalizować na całą populację[38]. Odmienności struktury organizacyjnej uzależnione są od realizacji celów ekonomicznych, politycznych, kulturowych, porządkowych. Cele społeczne wyróżnione są ze względu na funkcje jakie organizacja pełni w społeczeństwie[39]. Czynności powtarzane regularnie oraz zbliżone do siebie pod względem przedmiotowym działania, które są sposobami i środkami do osiągnięcia celu nazywane są funkcjami[40]. Służba Więzienna spełnia kilka ważnych funkcji w wymiarze sprawiedliwości. Po pierwsze zgodnie z doktryną prawa karnego wykonawczego w zakładach karnych powinno realizować się funkcję poprawczą więźniów (zwaną reedukacyjną, czy wychowawczo-resocjalizacyjną), czyli spowodować u nich korzystne zmiany w postawach[41]. Po drugie więzienie winno działać również prewencyjnie, gdyż z jednej strony uniemożliwia przestępcy dalsze popełnianie przestępstw (prewencja szczególna), a z drugiej powinno działać odstraszająco na innych potencjalnych przestępców (pre-

[37] R.K. Merton, Teoria socjologiczna i struktura społeczna, Warszawa 2002, s. 72-88.

[38] M. Stochmal, *Teoria średniego zasięgu w badaniu systemu bezpieczeństwa państwa. Wybrane aspekty socjologiczne działania Straży Pożarnej,* [w:] *Bezpečnosť a bezpečnostná veda*, (red.) L. Hofreiter, Liptovskỳ Mikulaš – Liptovskỳ Ján 2009, s. 201.

[39] L. Kolarska, *Teoria organizacji a cele organizacyjne,* [w:] *Socjologia organizacji,* (red.) K. Doktór, Warszawa – Wrocław – Gdańsk – Poznań, 1975, s. 32.

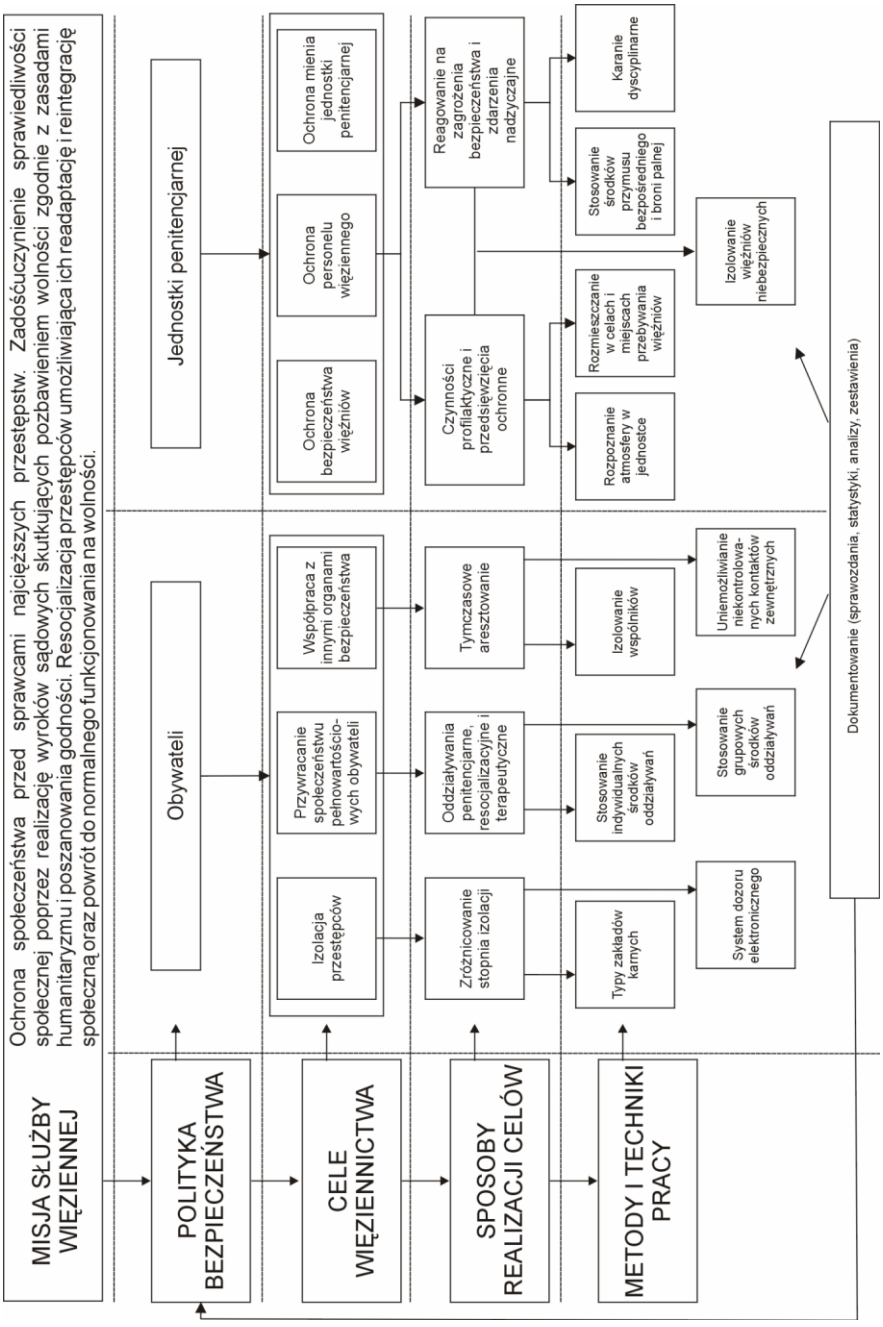
[40] R. Poklek, *Służba Więzienna w systemie bezpieczeństwa państwa,* „Securitologia", 2013, nr 13, s. 163.

[41] W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilkanaście funkcji wykonywania kary pozbawienia wolności. Por. J. Warylewski, *O wybranych funkcjach i celach kary pozbawienia wolności,* [w:] *Wykonywanie kary pozbawienia wolności w Polsce – w poszukiwaniu skuteczności*, (red.) H. Machel, M. Paliwoda, M. Spryszyńska, Gdańsk 2006, s. 19-27.

wencja ogólna)[42]. Do innych funkcji administracji więzienia zalicza się miedzy innymi funkcję socjalno-bytową zapewniającą godne warunki egzystencji osób pozbawionych wolności[43].

[42] Niewiadomska I., *Osobowościowe uwarunkowania skuteczności kary pozbawienia wolności*, Lublin 2007, s. 106.

[43] Por. Porowski M., *Funkcje administracji penitencjarnej* [w:] Hołyst B.(red.) *Problemy współczesnej penitencjarystyki w Polsce*, Warszawa 1984, s. 138-151.



Rysunek 3. Strukturalno-funkcjonalny model Służby Więziennej jako elementu systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa

Źródło: R. Poklek, *Służba Więzienna w systemie bezpieczeństwa państwa*, „Securitologia", 2013, nr 7, s. 164.

2.2. Funkcjonariusze Służby Więziennej

Personel penitencjarny jest rodzajem kategorii społecznej ukonstytuowanej w podmiot, stanowiący agregat wielu równoległych układów hierarchicznych o mocno sformalizowanych wzajemnych powiązaniach i kompetencjach funkcjonalnie odniesionych do zadań systemu[44]. System penitencjarny tworzy całokształt przepisów i instytucji prawa penitencjarnego oraz urządzeń zakładu karnego, zmierzających według określonego sposobu i metod – do osiągnięcia zasadniczego celu wykonania kary pozbawienia wolności[45], a personel więzienny, jako wykonawca owego celu jest bardzo ważną częścią tego systemu[46]. Personel nie jest jednolitą kategorią społeczną. Znajdują się tu ludzie o różnym poziomie wykształcenia, o różnej profesji, obojga płci. Różnice te decydują o zajmowanych przez nich stanowiskach służbowych oraz pozycji w strukturze organizacyjnej[47].

W kategorii tej mieszczą się funkcjonariusze: 1) stale pracujący w bezpośredniej styczności z więźniami, 2) funkcjonariusze o ograniczonej w czasie styczności z więźniami, 3) tacy, których styczność z więźniami jest sporadyczna albo nie ma jej wcale. Do pierwszej subkategorii należą funkcjonariusze ochrony, pracownicy działu penitencjarnego, wreszcie grupa ta obejmuje personel medyczny, nauczycieli szkół więziennych oraz osoby nadzorujące pracę więźniów. Drugą subkategorię tworzą członkowie kierownictwa zakładu penitencjarnego, których praca ma charakter kontrolno – wizytatorsko – interwencyjny, a także członkowie administracji ponadzakładowej nadzorującej pracę zakładu lub aresztu, dokonujący czynności kontrolnych wymagających ograniczonych kontaktów z więźniami. Do subkategorii trzeciej należą osoby, które z racji swoich obowiązków służbowych niezwykle rzadko lub wcale nie mają styczności z osobami pozbawionymi wolności. Należą do nich niektórzy kierowcy, pracownicy działu finansowego, komórek

[44] M. Kaczmarek, *Zakład karny jako system społeczny,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 2010, nr 67-68, s. 120.
[45] J. Śliwowski, *Prawo i polityka penitencjarna*, Warszawa 1982, s. 83.
[46] J. Górny, *Elementy indywidualizacji i humanizacji karania w rozwoju penitencjarystyki*, Warszawa 1996, s. 19.
[47] H. Machel., *Personel jako istotny element instytucji penitencjarnej* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 127.

inwestycyjnych, kadrowych, a także część personelu Centralnego Zarządu SW[48].

Stosunek pracowników więziennictwa do osób pozbawionych wolności plasował się na różnym poziomie od połowy lat 80-tych ubiegłego wieku. I tak w roku 1985 stosunek ten wynosił 1 funkcjonariusz na 5,6 osadzonego; by w roku 1996 wzrosnąć ponad połowę – 1:2,6. W kolejnych latach nastąpiło niestety stopniowe obniżenie liczby personelu w stosunku do liczby osadzonych – w roku 2003 stosunek 1:3,5, a w 2006 1:4[49]. Aktualnie po okresie przeludnienia wg danych z roku 2013 stosunek ten wynosi 1:3[50].

Funkcjonariusze, wykonując czynności służbowe, mają prawo[51]:

1) legitymowania osób ubiegających się o wstęp oraz opuszczających teren jednostek organizacyjnych oraz deponowania dokumentów tożsamości osób przebywających na terenie jednostki organizacyjnej;
2) legitymowania funkcjonariuszy i pracowników wchodzących i wychodzących z jednostki organizacyjnej;
3) żądania od osób wymienionych w pkt. 1 i 2 przekazania do depozytu przedmiotów niebezpiecznych przedmiotów niedozwolonych, dokonywania kontroli osobistej tych osób i kontroli ich ubrania, obuwia oraz przeglądania zawartości bagaży, sprawdzenia pojazdów wjeżdżających oraz wyjeżdżających, a także ładunków tych pojazdów, również przy użyciu urządzeń technicznych i psów specjalnych wyszkolonych w zakresie wyszukiwania środków odurzających i substancji psychotropowych lub materiałów wybuchowych;
4) wzywania osób zakłócających spokój i porządek w bezpośrednim sąsiedztwie lub na terenie jednostki organizacyjnej, nawiązujących niedozwolone kontakty z osobami pozbawionymi wolności lub usiłujących bez zezwolenia funkcjo-

[48] H. Machel, *Psychospołeczne…*, s. 62.

[49] A. Misiuk, *Instytucje bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce. Zarys dziejów (od X wieku do współczesności),* Szczytno 2011, s. 386.

[50] *Roczna informacja statystyczna za rok 2013;* Źródło internetowe: http://sw.gov.pl/Data/Files/001c169lidz/rok-2013.pdf; dostęp 20.03.2014.

[51] Por. Ustawa *o Służbie Więziennej* art. 18 oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 sierpnia 2010 r. w sprawie szczegółowego trybu działań funkcjonariuszy Służby Więziennej podczas wykonywania czynności służbowych [Dz.U. z 2010 r. Nr 147, poz. 984].

nariuszy dostarczyć jakiekolwiek przedmioty na teren jednostki organizacyjnej, do zaniechania takich zachowań;
5) zatrzymania, na terenie jednostki organizacyjnej, celem niezwłocznego przekazania Policji, osób, co do których istnieje uzasadnione podejrzenie popełnienia czynu zabronionego pod groźbą kary;
6) usunięcia z terenu jednostki organizacyjnej osoby, która nie stosuje się do polecenia wydanego na podstawie obowiązujących przepisów;
7) zatrzymania osób pozbawionych wolności, które:
   a) dokonały ucieczki z aresztu śledczego lub zakładu karnego,
   b) dokonały ucieczki w trakcie konwojowania lub zatrudnienia,
   c) na podstawie zezwolenia właściwego organu opuściły areszt śledczy albo zakład karny i nie powróciły do niego w wyznaczonym terminie, korzystając z zezwolenia na czasowe opuszczenie aresztu śledczego lub zakładu karnego bez konwoju funkcjonariusza;
8) żądania niezbędnej pomocy od funkcjonariuszy Policji, Straży Granicznej i żołnierzy Żandarmerii Wojskowej, jak również zwracania się w nagłych przypadkach do innych organów ochrony porządku publicznego i bezpieczeństwa państwa lub każdej osoby o udzielenie doraźnej pomocy w ramach obowiązujących przepisów prawa.

Ponadto funkcjonariusze mają prawo stosowania wobec osób pozbawionych wolności i innych osób środków przymusu bezpośredniego, a także jeżeli środki te są niewystarczające lub ich użycie ze względu na okoliczności danego zdarzenia nie jest możliwe, mają prawo użycia broni palnej lub psa służbowego[52].

Funkcjonariuszem SW może zostać tylko osoba niekarana, o nieposzlakowanej opinii, która posiada obywatelstwo polskie, wykształcenie co najmniej średnie, odpowiednie kwalifikacje i – co ważne – psychiczną i fizyczną zdolność do służby w formacjach

[52] Por. Ustawa *o Służbie Więziennej* art. 19 i art. 20 oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 lipca 2010 r. *w sprawie stosowania środków przymusu bezpośredniego oraz użycia broni palnej lub psa służbowego przez funkcjonariuszy Służby Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 147, poz. 983].

uzbrojonych[53]. Dobór kandydatów do służby odbywa się ściśle według procedur prawnych[54] i przeprowadzane jest przez komórkę kadrową jednostki organizacyjnej SW[55]. Oprócz formalnych przesłanek w doborze ważne są również kwalifikacje etyczne funkcjonariusza, które są zabezpieczeniem przed nierzetelnością i nadużyciami moralnymi w procesie wykonawczym, zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych, w jakie niewątpliwie obfituje środowisko więzienne[56]. Podobnie jak większość czynności wykonywanych przez kadrę penitencjarną jest regulowane przez szczegółowe przepisy, tak również i zasady etyki zawodowej oraz sposób pełnienia służby przez funkcjonariuszy są uregulowane prawnie[57].

Więzienie jest miejscem nacechowanym stanem permanentnego konfliktu ze względu na antagonistyczne cele administracji

[53] Por. A. Kaczmarek, *Etyczne i sprawnościowe kryteria przydatności zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 848; Z. Morawski, *Pozycja szeregowców w niektórych grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Uwarunkowania prawne,* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wrocław 2009, s. 146.

[54] Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 września 2010 roku *w sprawie postępowania kwalifikacyjnego do Służby Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 186, poz. 1247] oraz Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 29 lipca 2010 roku *w sprawie określenia trybu przeprowadzania procedury określającej predyspozycje funkcjonariuszy do służby na określonych stanowiskach lub w określonych komórkach organizacyjnych w Służbie Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 143, poz. 966].

[55] J. Dzieńdziora, *Rozwój kariery zawodowej szeregowych służby więziennej,* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wrocław 2009, s. 363-364.

[56] J. Rejman, *Źródła etyki zawodowej wychowawcy penitencjarnego. Wybrane propozycje,* [w:] *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtka, M. Kuć, I. Niewiadomska, Lublin 2004, s. 150.

[57] Por.: Regulamin Nr 1/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. *w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej,* [w:] *Ceremoniał Służby Więziennej,* Warszawa 2013; Regulamin Nr 2/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. *w sprawie sposobu pełnienia służby przez funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Ceremoniał Służby Więziennej,* Warszawa 2013.

penitencjarnej i osadzonych[58]. Dlatego interakcje między osadzonymi a funkcjonariuszami odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu dyscypliny i bezpieczeństwa, nadzoru i kontroli, przy jednoczesnym stwarzaniu warunków do społecznej rehabilitacji więźniów[59]. Nic dziwnego, że znaczna grupa stresorów personelu wynika z bezpośredniego kontaktu z osobami pozbawionymi wolności. Funkcjonariuszami narażonymi na największy stres są strażnicy, oddziałowi, wychowawcy[60]. Z tych niekorzystnych interakcji może płynąć bezpośrednie zagrożenie agresją fizyczną[61], a oprócz przemocy funkcjonariusze narażeni są na werbalne formy agresji i oznaki lekceważenia[62]. Dodatkowym stresem jest presja w postaci gróźb, szantażu oraz narażenie na manipulację ze strony więźniów[63], które mogą przerodzić się w sytuacje korupcyjne[64].

Obciążenie dla funkcjonariuszy stanowi konieczność podejmowania działań interwencyjnych i neutralizowania sytuacji ekstremalnych, patologicznych reakcji więźniów zaburzonych psychicznie, depresyjnych, upośledzonych, uzależnionych, a także obcowania z osobami mogącymi być nosicielami wirusa HIV lub chorymi na AIDS[65]. Źródłem stresu personelu może być także odpo-

[58] K. Jędrzejak, *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w służbie więziennej za pomocą przymusu prawnego – aspekt edukacyjny*, „Zeszyty Naukowe. Poglądy i Doświadczenia", WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 1997, s. 204.

[59] M. Gilbert, *The Illusion of Structure: A Critique of the Classical Model of Organization and the Discretionally Power of Correctional Officers', „*Criminal Justice Review", 1997, nr 22, s. 49-64.

[60] M. Ciosek, *Człowiek w obliczu izolacji więziennej,* Gdańsk 1996, s. 208.

[61] P. Finn, *Correctional officer stress: A cause for concern and additional help* "Federal Probation", 1998, Nr 62(2), s. 65 i nast.; A. Piotrowski, S. Pich, *Sense of safety among mid-level medical personel at polish penal instytutions* [w:] *Komplexné sociálne zabezpečenie vojenskèho profesionála*, (red.) P. Hamaj, M. Martinska, E. Zavodna, Liptovský Mikuláš 2010, s. 190.

[62] R. Poklek, *Inwentarz Psychologiczny Syndromu Agresji Z. B. Gasia w diagnostyce penitencjarnej – normalizacja narzędzia,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 2008, nr 61, s. 76-77.

[63] H. Chmielewska, *Psychologiczne aspekty izolacji* [w:] *Zagadnienia penitencjarne. Skrypt dla słuchaczy szkoły podoficerskiej SW*, Kalisz 2004, s. 206.

[64] S. Pich, I. Wesołowska-Krzysztofek, *Zanim będzie za późno. Zjawisko korupcji w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej,* Kalisz 2008, s. 39 i nast.

[65] M.C.W. Peeters, W.B. Schaufeli, B.P. Bunk, *The role of attributions in the cognitive appraisal of work related stressful events: an event recording approach* "Work and Stress", 1995, nr 9, s. 463-474; Szymanowska A.,

wiedzialność za podopiecznych oraz konieczność niesienia im pomocy w życiowych sytuacjach[66]. Dodatkowo nadmiar obowiązków i obciążenie pracą[67], a także zbyt duża liczba osób przypadających na jedną osobę z personelu będących pod jej opieką, mogą pogłębiać frustrację[68]. Frustracja pracowników więziennictwa ma także związek z pełnioną rolą zawodową[69] i negatywnym nastawieniem pozostałych członków społeczeństwa do osób pracujących w więzieniu[70] oraz koniecznością odnajdywania się w bardzo zhierarchizowanej strukturze podległości służbowej[71]. Nie bez znaczenia na stres pracowników więziennictwa jest sytuacja ekonomiczno-gospodarcza i związane z tym kłopoty kadrowe i niedoinwestowanie więziennictwa[72].

Osobowość funkcjonariuszy realizujących zadania wynikające z celów instytucji penitencjarnej musi zatem gwarantować, że będą oni je akceptowali, właściwie wykonywali obowiązki i eliminowali pojawiające się wewnętrzne sprzeciwy, zwłaszcza w kontaktach z tymi kategoriami przestępców, które z ludzkiego punktu widzenia budzą negatywne emocje (okrutni zabójcy, gwałciciele, pedofile). Pożądane są zatem osoby, które swoją postawą nie będą powodowały konfliktów z osadzonymi, a jednocześnie będą egzekwowały, zgodnie z zasadami praworządności, tolerancji i humani-

Więźniowie i funkcjonariusze wobec norm obyczajowych i prawnych, Warszawa 1998, s. 13.

[66] J. Piątek, *Stres pomagania ludziom w kryzysach* „Nowiny Psychologiczne", 1998, nr 1, s. 15-23.

[67] J.T. Dignam, M. Barrera, S.G. West, *Occupational stress, social support and burnout among correctional officers* "American Journal of Community Psychology", 1986, nr 14(2), s. 177 i nast.

[68] T. Thompson, *Holistic health comes to prison* "Federal Prison Journal", 1994, nr 3, 55-59.

[69] W.B. Schaufeli, M.C. Peeters, *Job stress and burnout among correctional officers: A literature review* „International Journal of Stress Management", 2000, nr 7, s. 19-48.

[70] E.E. Cheek, M. Miller*, The experience of stress for correctional officers: A double bind theory of correctional stress,* "Journal of Criminal Justice", 1983, nr 11(2), s. 105-120.

[71] P. Goldberg, S. David, M. Landre, M. Goldberg, S. Dassa, R. Fuhrer, *Work conditions and mental health among prion Staff in France,* „Scand Journal Work Environ Health", 1996, nr 22, s. 45-54.

[72] Szerzej na temat stresu zawodowego można znaleźć w publikacji A. Piotrowski, *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej,* Warszawa 2010.

taryzmu, wykonywanie przez nich obowiązków i regulaminowe zachowania[73].

2.3. Profesjonalizacja kadry penitencjarnej

Wypełnianie zadań jakie stawia przed Służbą Więzienną społeczeństwo wymaga profesjonalnego przygotowania kadry penitencjarnej do wypełniania misji więziennictwa. Należy pamiętać, że Służba Więzienna jest rozwiniętą formacją, skupiającą różnorodny pod względem wykształcenia, specjalizacji i zadań personel, zatem jego szkolenie i doskonalenie zawodowe wymaga opracowania różnorodnych, specjalistycznych i adekwatnych do zadań SW programów nauczania. Wszystkie formy szkolenia mają spełniać funkcję przygotowania zawodowego, czyli mieć charakter praktycznej nauki zawodu, integrujący wiedzę z umiejętnością zastosowania jej w praktyce[74]. Polski system penitencjarny posiada własny system szkolenia personelu, podlegający ewolucji i reorganizacji tak, by sprostać wymogom profesjonalizacji.

Zgodnie z definicją słownikową profesjonalizacja oznacza przekształcenie zespołu umiejętności i czynności w zawód i wyznaczenie wymagań w zakresie wiedzy i kompetencji danej profesji[75]. To również nabywanie przez pracowników doświadczenia, znawstwa i fachowości w określonej dziedzinie. Zatem profesjonalista to osoba zajmująca się czymś zawodowo i znająca się dobrze na jakiejś dziedzinie[76]. Innymi słowy, to fachowiec, znawca, ekspert, specjalista, praktyk i zawodowiec, wykonujący swoje obowiązki kompetentnie, umiejętnie, solidnie, porządnie i rzetelnie[77]. Zdaniem T. Oleksyna profesjonalista jest niejako mistrzem w swojej profesji, który wykonuje to, co uważa za słuszne, zgodne ze swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym, a w przypadkach wymagań (rozka-

[73] K. Jędrzejak, *Wybrane aspekty naboru i szkolenia funkcjonariuszy* [w:] *Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza*, Kalisz 1995, 63-64.

[74] P. Szczepaniak, *Charakterystyka modelu szkolenia personelu więziennego w Polsce w świetle nowelizacji ustawy o SW oraz wprowadzonych reform,* [w:] *Polski system penitencjarny. Ujecie integralno-kulturowe,* (red.) P. Szczepaniak, Warszawa 2013, s. 280.

[75] K. Olechnicki, P. Załęcki (red.), *Słownik socjologiczny,* Toruń 1997.

[76] A. Latusek (red.) *Wielki słownik wyrazów obcych,* Kraków 2008.

[77] M. Tomczyk (red.), *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych,* Kraków 2008.

zów, decyzji przełożonych), które są niezgodne z zasadami etyki, potrafi odmówić ich wykonania, nawet pod groźbą poniesienia konsekwencji[78]. Profesjonalizm to integracja kwalifikacji i kompetencji zawodowych z zaangażowaniem organizacyjnym niezbędnym do efektywnego i etycznego wykonywania zadań[79]. Profesjonalizacja opisywana jest jako proces jakościowej i ilościowej transformacji zasobów kadrowych i sprzętowych instytucji bezpieczeństwa państwa. Celem profesjonalizacji jest sukcesywne podniesienie poziomu w trzech obszarach funkcjonalnych: personelu, modernizacji technicznej i szkoleniu[80]. Działania te rozkładają się w czasie i wprowadzane są stopniowo, tak, aby instytucja mogła nadal wypełniać jej konstytucyjne zadania[81].

Najcenniejszym w procesie profesjonalizacji jest budowanie kapitału społecznego, który ma charakter jakościowy i trudny do pomiaru, gdyż tworzy unikalne układy powiązań specyficzne dla danej organizacji. Obejmują one nie tylko potencjał związany ze zdolnościami, kwalifikacjami i kompetencjami, ale także cechami psychofizycznymi, moralnymi, demograficznymi i zdrowotnymi kadry. Profesjonalizację można rozpatrywać w wymiarach: psychologicznym, socjologicznym i pedagogicznym. Wymiar psychologiczny polega na dostosowaniu cech psychicznych pracownika do wykonywania czynności najbardziej charakterystycznych dla zawodu, wartościowaniu swojej pracy i siebie na tle grupy pracowniczej oraz łączeniu sukcesu życiowego z zawodowym. W wymiarze socjologicznym chodzi o eksponowanie zróżnicowania i dynamiki grup zawodowych w społeczeństwie, organizacji i instytucjonalizacji różnych interesów grupowych, statusu w społecznym podziale pracy, pozycji w stratyfikacji społecznej oraz miejsca w dystrybucji dochodów Z kolei wymiar pedagogiczny obejmuje wiedzę i umiejętności oraz kształtowanie motywacji do udzielania pomocy innym w ich rozwoju[82]. Szczególnie w zawodach związanych ze służbą dla

[78] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka,* Kraków 2006, s. 71.

[79] W. Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych,* Warszawa 2008, s. 23.

[80] S. Ruman, *Model osobowy profesjonalnych Sił Zbrojnych,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010, s. 43.

[81] E. Trojanowska, *Wstęp,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010, s. 6.

[82] W. Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska …*, s. 20.

społeczeństwa profesjonalizm wiąże się z oddaniem społeczeństwu, zaangażowaniem w proces szkoleniowy, posiadaniem autonomii decyzyjnej przy jednoczesnej odpowiedzialności, stawianiem służby ponad materialne wartości, trzymaniem się standardów etyki zawodowej swojej grupy profesjonalnej[83]. Wobec powyższego w dobie profesjonalizacji akcentuje się reorganizację, usprawnianie i stwarzanie odpowiednich warunków kształcenia i doskonalenia oraz awansowania zawodowego kadry. Sukces będzie zależał bowiem od osiągnięcia planowych stanów osobowych w poszczególnych korpusach, co bezpośrednio wiąże się z prawidłowym funkcjonowaniem systemu rekrutacji i szkolenia personelu[84].

Bardzo ważnym czynnikiem przygotowującym człowieka do profesjonalnej realizacji zadań służbowych jest umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego poprzez edukację zawodową. Do podstawowych jej form zalicza się: delegowanie na kształcenie, organizowanie szkoleń, *coaching, mentoring*, staże i praktyki zawodowe, uczestnictwo w seminariach i konferencjach, kursy oraz autoedukację z własnej inicjatywy[85]. Patrząc na różnorodne formy szkoleń zawodowych z perspektywy uczestnika mają one pomóc mu w realizacji jego indywidualnej ścieżki kariery, mają dostarczyć kompetencji, które poprawią jego funkcjonowanie w pracy i radzenie sobie z wymaganiami zajmowanego stanowiska[86]. Kształcenie ustawiczne staje się koniecznością, jeżeli chce się być sprawnym zawodowo jak najdłużej. Dotyczy to także grup dyspozycyjnych, w których służba wprawdzie nie wymaga zmiany zawodu, ale wymusza stałe podnoszenie kwalifikacji oraz dostosowanie się do wymogów zmieniającej się rzeczywistości[87].

---

[83] S. Wąż, *Podstawowe wartości i postawy moralne lidera wojskowego,* [w:] *Lider wojskowy u progu XXI wieku,* M. Kaliński, Warszawa 2003, s. 135-136.

[84] W. Michnowicz, *Kierunki zmian w systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów w warunkach profesjonalizacji SZ RP,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010, s. 18.

[85] D. Kwiatkowska-Ciotucha, *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw,* Wrocław 2013, s. 39.

[86] M. Łaguna, *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji,* [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji,* (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010, s. 116.

[87] W. Horyń, J. Maciejewski, *Wstęp,* [w:] *Andragogika a grupy dyspozycyjne społeczeństwa,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2010, s. 9.

Efektywność edukacyjna jest priorytetem współczesnego systemu kształcenia i wyznacznikiem profesjonalizacji kadry. Efektywność jest atrybutem każdego zorganizowanego działania, a więc takiego w którym określono cele, zespół metod, form i środków do osiągnięcia nakreślonych zadań. Każdy z tych elementów wymaga zarządzania, a miarą jego efektywności jest stopień ich doskonałości. Zarządzanie rozumiane jest jako efektywne oddziaływanie na zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne), obejmujące planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie, dla zapewnienia realizacji funkcji systemu[88].

Organizacja profesjonalnego kształcenia powinna uwzględniać interakcje procesów poznawczych i stanów motywacyjnych uczestników oraz, jeśli jest to możliwe, wpływać na te stany. Ważnym składnikiem opracowanego programu nauczania zawodowego są skonkretyzowane cele i opisane efekty kształcenia, które wpływają na przekazywane treści oraz końcową ocenę. Ponadto projektując edukację zawodową należy, oprócz określenia treści, metod i strategii szkoleniowych, uwzględnić również właściwości uczestników szkolenia, w tym ich postawy i motywację, a także rodzaj zadań, jakie po zakończeniu edukacji zawodowej będą realizować[89].

Strukturalne zmiany społeczno-gospodarczo-polityczne w przebudowie państwa polskiego z końcem lat osiemdziesiątych, dotyczyły także Służby Więziennej. Była to normalna kolej rzeczy na drodze do demokracji, a co za tym idzie większej roli społeczeństwa obywatelskiego, które od tej pory miało mieć wpływ na postawy społeczne, aktywność polityczną i społeczną, a w końcowym etapie na nieskrępowaną karierę zawodową[90]. Zmiana ustrojowa wymusiła potrzebę zreformowania więziennictwa kojarzonego dotychczasowo z aparatem ucisku i systemem bezpieczeństwa państwa komunistycznego. Realizowało ono wówczas zadania, w których priorytetem była izolacja i prewencja ogólna oraz niechlubne

[88] R. Sala, *Profesjonalizacja, uwarunkowania doboru kadry dowódczej, kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz efektywność kształcenia,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010, s. 206.

[89] J. Patrick *Szkolenia,* [w:] *Psychologia pracy i organizacji,* (red.) N. Chmiel, Gdańsk 2003, s. 116.

[90] G. Czajkowski, *Przeobrażenia w Służbie Więziennej,* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 757.

epizody represjonowania działaczy organizacji niepodległościowych w latach 40 i 50, stosowanie odosobnienia działaczy opozycji demokratycznej w latach 1981–1983. Dlatego po 1989 roku Służba Więzienna przeszła szereg przeobrażeń w kierunku profesjonalizacji zawodu więziennika, zapoczątkowanych przez jej pierwszego Dyrektora Generalnego w III Rzeczypospolitej, Pawła Moczydłowskiego i kontynuowanych do dnia dzisiejszego[91]. Zdaniem P. Moczydłowskiego nowy i niedoświadczony funkcjonariusz, ale bez obciążeń starego systemu pod względem moralnym, bardziej przyczyni się do spokoju w więzieniu i praworządnego realizowania celów kary pozbawienia wolności niż fachowiec z długim stażem, ale zdemoralizowany i o wątpliwej reputacji[92]. Okres przejściowy – najbardziej niebezpieczny dla funkcjonowania jednostek – zakończył się około 1994 roku, kiedy ustabilizowała się fala odejść ze służby, a nowi funkcjonariusze nabrali odpowiedniego doświadczenia. Od 2000 roku stopniowo wzrasta liczebność kadry, zatrudniana jest większa liczba kobiet oraz osób z wyższym wykształceniem[93].

Aktualnie w więziennictwie pełni służbę 27 571 funkcjonariuszy, w tym 4 883 kobiety. Na stanowiskach oficerskich zatrudnionych jest 8 227 osób, stanowiskach chorążych 3 174, a najwięcej na podoficerskich – 16 170. Służba posiada wykształconą kadrę: 11 417 osób legitymuje się wykształceniem wyższym magisterskim, 3 539 wyższym zawodowym, 12 047 średnim, a tylko 567 zasadniczym zawodowym. Oznacza to, że ponad 50% zatrudnionych funkcjonariuszy Służby Więziennej posiada wyższe wykształcenie[94].

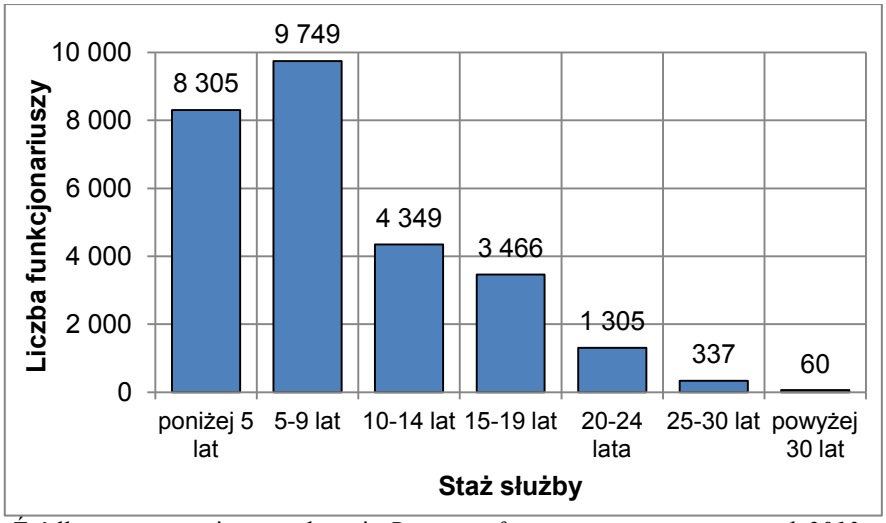
[91] W. Głowiak, I. Ossowska, *Kadra więzienna,* [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Warszawa 2009, s. 79.

[92] P. Moczydłowski, *Więziennictwo – od systemu totalitarnego do demokratycznego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego", nr 8, s. 115.

[93] W. Głowiak, I. Ossowska, *Kadra więzienna…,* s. 79 i nast.

[94] *Roczna informacja statystyczna za rok 2013,* Warszawa 2014, s. 41; [http://sw.gov.pl/Data/Files?001c169lidz/rok-2013.pdf; dostęp 15.04.2014].

Wykres 1. Struktura populacji funkcjonariuszy Służby Więziennej ze względu na staż służby



Źródło: opracowanie na podstawie *Roczna informacja statystyczna za rok 2013,* Warszawa 2014, s. 41 [http://sw.gov.pl/Data/Files?001c169lidz/rok-2013.pdf; dostęp 15.04.2014]

Należy podkreślić, że aktualna postać polskiego więziennictwa nie jest zupełnie nowym tworem epoki postkomunistycznej, mimo znacznego upodobnienia się do konstrukcji europejskiej penitencjarystyki. Niektóre rozwiązania prawno-organizacyjne zostały wprowadzone w niezmienionej formie, inne w wersji zmodyfikowanej z okresu poprzedniego, a niektóre zostały przejęte z koncepcji państw zachodnich. Wskazuje to na pewną ciągłość polskiej myśli penitencjarnej, w tym resocjalizacyjnej, realizowanej przez współczesną Służbę Więzienną[95].

Polska, jako jedyne państwo z tzw. „byłego bloku wschodniego", realizuje własny system szkolenia personelu więziennego[96]. Zreorganizowano jednak ten system[97], a zmiany objęły treści pro-

[95] H. Machel, *Współczesne problemy polskiego więziennictwa,* [w:] *W dziewięćdziesięciolecie polskiego więziennictwa. Księga jubileuszowa*, (red.) Z. Jasiński, A. Kurek, D. Widelak, Opole 2008, s. 15 i nast.

[96] W. Głowiak, I. Ossowska, *Kadra więzienna…,* s. 79 i nast.

[97] Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 26 lipca 2010 roku *w sprawie szkolenia oraz doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 144, poz. 970]; Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 89 z dnia 21 grudnia 2010 r. *w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie*

gramowe i ideologiczne, spełniając międzynarodowe standardy, zorientowane na szkolenie interdyscyplinarne, odwołujące się do aktywizujących metod nauczania oraz nowoczesnego kształcenia praktycznego[98]. Podstawę procesu dydaktycznego i wychowawczego stanowi program nauczania, wynikający z niego zakres materiału dla poszczególnych jednostek dydaktycznych. Treści merytoryczne podlegają systematycznej aktualizacji, zależnej od rozwoju nauki, zmieniających się procedur oraz aktualnych regulacji prawnych. W kształceniu funkcjonariuszy Służby Więziennej obowiązuje zasada doboru metod i środków adekwatnych do cech słuchaczy, a w szczególności rodzaju i poziomu wykształcenia, zdolności i umiejętności, a także specyfiki zadań, jakie będą przez nich realizowane na poszczególnych stanowiskach służbowych[99].

Szkolenie zawodowe ma na celu wyposażenie funkcjonariusza w specjalistyczną wiedzę i umiejętności zawodowe, warunkujące skuteczne realizowanie zadań służbowych i efektywną pracę. Chodzi o transfer nabywanych w trakcie szkolenia kompetencji na grunt zawodowy i poprawę jakości wykonywanych dotychczas zadań[100]. Edukacja funkcjonariuszy obejmuje trzy etapy szkolenie wstępne, zawodowe i doskonalenie zawodowe w formie kursów specjalistycznych. Do głównych celów kształcenia zalicza się: naukę prawidłowej realizacji czynności służbowych, samodzielność w pełnieniu służby na zajmowanych stanowiskach, kształtowanie dys-

Więziennej oraz czasu trwania szkoleń, [niepublikowane]; Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 3 z dnia 14 lutego 2014 r. zmieniające zarządzenie *w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie Więziennej oraz czasu trwania szkoleń,* [niepublikowane].

[98] K. Jędrzejak, *Ewolucja treści szkolenia funkcjonariuszy służby więziennej,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009, s. 94 i nast.; Idem, *Czynniki determinujące interdyscyplinarny charakter przygotowania funkcjonariuszy służby więziennej* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 785 i nast.

[99] M. Kalaman, M. Strzelec, *Nowoczesne formy nauczania w Służbie Więziennej,* [w:] *20 lat Polskiego Towarzystwa Penitencjarnego. Refleksje i impresje jubileuszowe,* K. Jędrzejak, M. Kalaman, R. Poklek, Kalisz 2013, s. 159-160; M.R. Kalaman*, Wybrane problemy doboru do roli zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej*, [w:] *Rynek pracy pedagogów. Bariery i perspektywy*, (red.) A. Watoła, K. Wójcik, Dąbrowa Górnicza 2012. s. 177-197.

[100] S.I. Tannenbaum, G. Yukl, *Training and development in work organizations*, „Annual Review of Psychology", 1992, nr 43, s. 399-441.

cypliny służbowej i samodyscypliny, poszerzanie i generowanie wiedzy i umiejętności zawodowych, kształtowanie humanistycznych postaw, wspieranie wszechstronnego rozwoju osobistego i zawodowego, tworzenie zintegrowanego systemu wiedzy, kształtowanie analizy i syntezy oraz oceny zjawisk występujących w pracy i inne.

Obecnie na *szkolenie wstępne* składają się: 20-dniowy program wstępnej adaptacji zawodowej, kurs przygotowawczy, prowadzony w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej, trwający 21 dni oraz praktyka zawodowa, realizowana w jednostce organizacyjnej, w okresie od 2 do 4 miesięcy. W trakcie kursu przygotowawczego słuchacze zapoznawani są z przepisami regulującymi funkcjonowanie więziennictwa oraz wykonywania pozbawienia wolności, nabywają umiejętności w zakresie etyki i zasad służbowego zachowania oraz obsługi podstawowych jednostek broni palnej. Część kursu ma postać samokształcenia kierowanego metodą e-learningu. Kurs kończy się testem sprawdzającym wiedzę oraz egzaminem ze szkolenia strzeleckiego. Dalsze kształcenie odbywa się w macierzystej jednostce penitencjarnej i obejmuje naukę przepisów regulujących wykonywanie pozbawienia wolności oraz funkcjonowanie różnych pionów służby i doskonalenie praktycznych umiejętności na zajmowanym stanowisku. Szkolenie wstępne kończy się egzaminem, który umożliwia dalszą edukację na etapie szkolenia zawodowego na pierwszy stopień, podoficerski, chorążych lub oficerski[101].

Szkolenie zawodowe, uzależnione od korpusu (podoficerskie, chorążych i oficerskie), trwa około 2 miesięcy i obejmuje kilka obszarów tematycznych: zagadnienia prawne i pragmatykę służbową, zagadnienia penitencjarne i międzynarodowe standardy postępowania z więźniami, szkolenie strzeleckie i samoobronę, zagadnienia bezpieczeństwa jednostek penitencjarnych i działania interwencyjne, informatykę i technikę więzienną, ratownictwo przedmedyczne. Uzupełnieniem głównych obszarów tematycznych są przedmioty specjalizacyjne: ochronne, penitencjarne, logistyczne,

[101] Por. Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 3 z dnia 14 lutego 2014 r. zmieniające zarządzenie *w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie Więziennej oraz czasu trwania szkoleń,* [niepublikowane].

finansowe, ewidencyjne, organizacyjno-prawne, związane z więzienną służbą zdrowia i zagadnieniami kwatermistrzowskimi[102].

Kolejnymi formami doskonalenia zawodowego są *kursy specjalistyczne* przeznaczone dla ściśle określonej kategorii odbiorców, pełniących służbę lub przewidzianych do jej pełnienia na konkretnych stanowiskach w poszczególnych pionach służby. Przygotowują one funkcjonariuszy do wypełniania zadań związanych z utrzymaniem bezpieczeństwa, prowadzeniem działalności resocjalizacyjnej, finansami, logistyką, ewidencją osadzonych i innymi obszarami funkcjonowania jednostki penitencjarnej[103]. Istotnym elementem systemu szkolenia zawodowego funkcjonariuszy są warsztaty psychologiczne, mające na celu doskonalenie umiejętności społecznych między innymi: komunikacji interpersonalnej, współpracy w zespole, rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych[104]. Inną formą kształcenia personelu na wyższych szczeblach administracji więziennej jest możliwość kształcenia realizowanego w ramach instytucji zewnętrznych. Przykładem jest Podyplomowe Studium Penitencjarystyki organizowane przez Instytut Profilaktyki i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego, w którym akcent położony jest na funkcjonowanie więziennictwa w systemie instytucjonalnym demokratycznego państwa[105].

Programy nauczania i cały proces dydaktyczny personelu więziennego jest podporządkowany specyfice uzbrojonej formacji paramilitarnej z uwzględnieniem ustawowych zadań służby, co bywa przedmiotem krytyki. Zarzuty dotyczą między innymi braku powiązań realizowanych treści z aktualnym dorobkiem naukowym i kulturowym oraz zbyt dużym naciskiem na przedmioty o charakte-

[102]Por. Zarządzenie Dyrektora Generalnego z dnia 21 grudnia 2010 r. *w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie Więziennej oraz czasu trwania szkoleń* [niepublikowane].

[103]K. Jędrzejak, *Ewolucja treści…,* s. 97.

[104]R. Poklek, *Skuteczność psychologicznego warsztatu antystresowego w profilaktyce stresu i wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej,* Kalisz 2006, s. 54-57.

[105] K. Chmielewski, *Prawa człowieka w programach szkolenia personelu więziennego w latach 2010-2011,* „Przegląd Więziennictwa polskiego", 2012, nr 76-77, s. 283.

rze pragmatycznym i ochronnym, kosztem przedmiotów psychologicznych, pedagogicznych i społecznych[106].

Podsumowując, Służba Więzienna jest instytucją o ściśle sprecyzowanych zadaniach, jednocześnie fakt, że spełnia również rolę edukacyjną w stosunku do swoich pracowników powoduje, że powinna być organizacją uczącą się. Organizacje uczące się poszukują skutecznych rozwiązań, o sprawdzonej empirycznie skuteczności, a jednocześnie innowacyjnych, kreatywnych i odważnych, których realizacja podyktowana jest elastycznym reagowaniem na sygnały zmieniającej się rzeczywistości[107]. Żeby funkcjonariusz Służby Więziennej był profesjonalistą w toku jego edukacji, powinno się dążyć do osiągnięcia następujących efektów kształcenia w zakresie wiedzy i umiejętności:

1. Po zakończonym szkoleniu funkcjonariusz – absolwent – powinien znać i umieć zastosować wybrane przepisy regulujące funkcjonowanie więziennictwa;
2. posiadać umiejętność stosowania środków przymusu bezpośredniego oraz posługiwania się bronią palną;
3. stosować się do procedur ochronnych oraz posiadać wiedzę na temat działań profilaktycznych zapobiegających występowaniu zagrożeń i stosować ją w praktyce;
4. adekwatnie reagować w różnych sytuacjach zawodowych zarówno w normalnym toku służby, jak i w sytuacjach zagrożeń;
5. posiadać ogólną wiedzę z zakresu polskiego systemu penitencjarnego w odniesieniu do międzynarodowych standardów więziennych;
6. posiadać ogólną wiedzę o instytucjach penitencjarnych oraz ich wpływu na osadzonych i personel;

[106]P. Szczepaniak, *Wzory szkolenia personelu więziennego – refleksje związane z 90 rocznicą polskiego więziennictwa,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009, s. 79; W. Ambrozik, *Kształcenie i doskonalenie kadr penitencjarnych a współczesne koncepcje resocjalizacji skazanych,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009, s. 88-92.

[107] M. Czerska, *Ucząca się organizacja,* [w:] *Zarządzanie organizacjami,* A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rytka, J. Apanowicz, Toruń 2001, s. 539.

7. umieć wyjaśnić mechanizmy psychospołeczne zachowań osób poddanych izolacji i uwzględniać je w podejmowanych działaniach;
8. posługiwać się urządzeniami technicznymi i systemami informatycznymi wykorzystywanymi w służbie;
9. znać reguły kierowania przydzielonym zespołem podwładnych i praktycznie je stosować;
10. znać i realizować zasady postępowania z dokumentacją służbową.

Ponadto funkcjonariusz powinien charakteryzować się odpowiednimi kompetencjami osobistymi i społecznymi w zakresie:

1. umiejętności komunikacyjnych umożliwiających właściwe relacje interpersonalne;
2. postępowania zgodnego z zasadami etyki zawodowej funkcjonariusza Służby Więziennej i przestrzegania zasad służbowego zachowania;
3. umiejętności właściwego organizowania pracy własnej oraz współpracy z innymi funkcjonariuszami i pracownikami w realizacji zadań służbowych;
4. przekonania o konieczności ustawicznego doskonalenia zawodowego i utrzymywania odpowiedniego poziomu sprawności psychofizycznej.

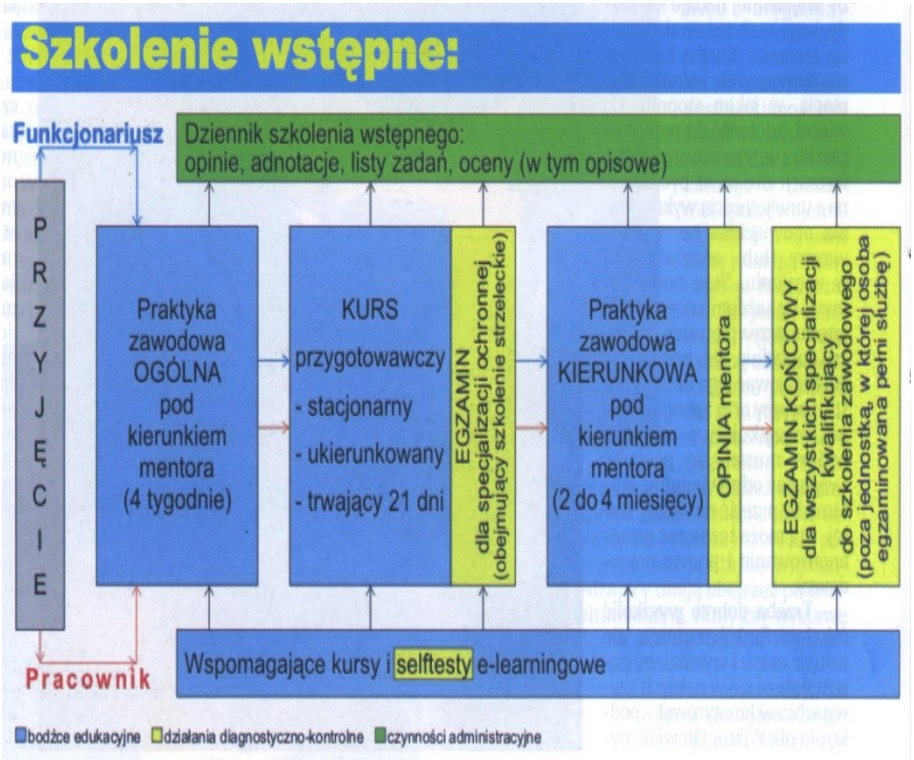
Wprowadzaniu innowacji powinny towarzyszyć myślenie strategiczne, adekwatność narzędzi zarządzania kompetencjami kadry, promowanie otwartości i motywacji do podnoszenia kwalifikacji[108]. Edukacja przyszłości będzie bowiem interaktywna, pragmatyczna i szybko adaptująca się do nowych warunków. Będzie prowadzona w sieci internetowej w formie małych i precyzyjnie dopasowanych modułów, dedykowanych specjalnie dla potrzeb indywidualnych uczestników lub instytucji, czy korporacji[109] (w przypadku SW będzie to kierownictwo na poziomie CZSW i jednostek podstawowych SW), gdzie o regułach nauczania i zadaniach będą decydowali uczestnicy (funkcjonariusze – słuchacze szkolenia

[108] A.K. Stanisławska-Mischke, *Instrumenty wsparcia prowadzących akademickie kursy w Internecie,* [w:] *Koncepcje i praktyka e-edukacji,* M. Dąbrowski, M. Zając (red.), Warszawa 2011, s. 119.

[109] A. Bard, J. Soderqvist, *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie,* Warszawa 2006, s. 235.

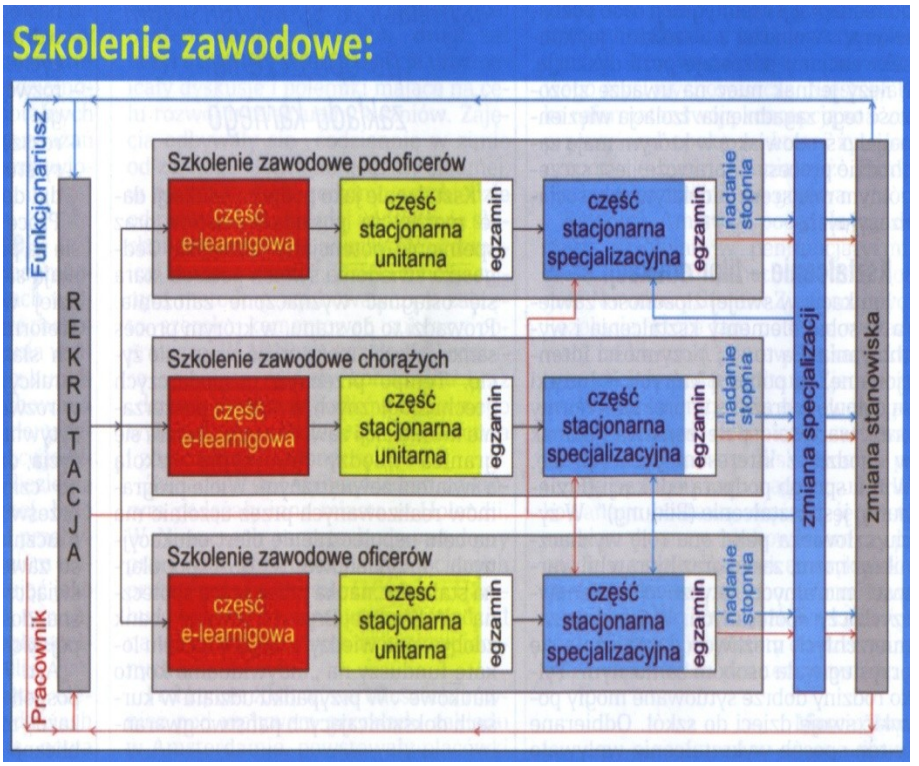
zawodowego i specjalistycznego SW), a nie placówka szkoleniowa (Ośrodek Szkolenia SW).

Nadal trwają prace nad projektem zarządzenia regulującego kwestie edukacji personelu więziennego. Nowe programy będą opierać się na precyzyjnie określonych efektach kształcenia, które mają być osiągnięte poprzez nowoczesne formy edukacji (interdyscyplinarność, odejście od metod podawczych na rzecz aktywizujących, wykorzystanie internetowej platformy e-learningowej) uwzględniające, oprócz zapotrzebowania Służby Więziennej na określony profil absolwenta, również stan wiedzy naukowej z zakresu nowoczesnej myśli penitencjarnej i aktualne tendencje w andragogice.



Rysunek 4. Model szkolenia wstępnego funkcjonariuszy Służby Więziennej
Źródło: G. Wągiel-Linder, *Kandydaci na profesjonalistów,* „Forum Penitencjarne", 2013, nr 3(178), s. 16

Duży akcent położony został na szkolenie wstępne, które jest dłuższe i zostało podzielone na trzy etapy: praktyka ogólna pod kierunkiem wyznaczonego mentora, umożliwiająca udział w stacjonarnym kursie przygotowawczym. Po kursie przygotowawczym następuje praktyka zawodowa kierunkowa, uwzględniająca specjalizację funkcjonariusza. Po okresie szkolenia wstępnego funkcjonariusz zdaje egzamin kwalifikujący go do szkolenia zawodowego.



Rysunek 5. Model szkolenia zawodowego w Służbie Więziennej
Źródło: G. Wągiel-Linder, *Kandydaci na profesjonalistów,* „Forum Penitencjarne", 2013, nr 3(178), s. 17

Szkolenie zawodowe również będzie podzielone na trzy części. Przed przystąpieniem do skoszarowanego szkolenia zawodowego funkcjonariusz będzie korzystał z platformy internetowej i realizował część e-learningową. Następnie będzie uczestniczył w szkoleniu stacjonarnym w swoim korpusie (podoficerskim, chorążych lub oficerskim), które będzie miało charakter unitarny (jedna-

kowe treści kształcenia dla wszystkich funkcjonariuszy) i zakończy się egzaminem. Po złożeniu egzaminu funkcjonariusz będzie mógł przystąpić do szkolenia specjalizacyjnego, po którym będzie miał nadany odpowiedni stopień służbowy (kapral, młodszy chorąży, podporucznik)[110].

2.4. Służba Więzienna jako grupa dyspozycyjna

Zapewnienie bezpieczeństwa społecznego wykracza poza możliwości indywidualnego obywatela, dlatego konieczne stało się wyodrębnienie wyspecjalizowanych podmiotów oraz podjęcie określonych rozwiązań skierowanych na utrzymanie bezpieczeństwa zarówno w wymiarze państwowym, jak i wewnętrznym[111]. W konsekwencji nastąpiło wyodrębnienie w społeczeństwie zorganizowanych warstw lub grup dyspozycyjnych (wojsko, policja, straże)[112], do których zalicza się również Służbę Więzienną. W pracach socjologicznych, oprócz wielu innych, wyróżnia się warstwy dyspozycyjne, charakteryzowane jako warstwy składające się z grup dyspozycyjno-mundurowych. Warstwy te usytuowane są w sferze polityki, ponieważ dotyczą zdobywania i utrzymywania władzy[113]. Jednocześnie uregulowania prawne oraz kształtowanie pewnych postaw moralnych, będących podwaliną norm tworzących zawód funkcjonariusza grup dyspozycyjnych, zmierzają do rozgraniczenia sfery polityki od obowiązków grup dyspozycyjnych[114].

Pojęcie „grupy dyspozycyjne" pojawiło się w polskiej socjologii w związku z potrzebą wyodrębnienia kategorii zawodów

[110] G. Wągiel-Linder, *Kandydaci na profesjonalistów,* „Forum Penitencjarne", 2013, nr 3(178), s 16-17.

[111] J. Maciejewski, *Przedmowa,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006, s. 11.

[112] Z. Morawski, *Prawne determinanty pozycji, roli, statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa polski na przykładzie trzech organizacji formalnych,* Wrocław 2005, s. 9.

[113] Z. Morawski, *Warstwy dyspozycyjne. Parę uwag o kryteriach ich wydzielania z uwzględnieniem relacji dowódca – podwładny,* [w:] *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2007, s. 240.

[114] H. Kaczorowski, *Transformacja systemowa a wyzwania wobec grup dyspozycyjnych. Ujęcie socjologiczne na przykładzie edukacji w zawodzie oficera Wojska Polskiego,* [w:] *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2007, s. 291.

związanych z zapewnieniem ładu i utrzymaniem bezpieczeństwa, wywodząc się w głównej mierze z socjologii wojska[115]. Autorem popularyzującym tę problematykę w licznych publikacjach i raportach z badań jest Jan Maciejewski, który dokonał faktycznej operacjonalizacji terminu w ramach analizy socjologicznej[116].

Cechą charakterystyczną grup dyspozycyjnych jest daleko posunięta dobrowolna dyspozycyjność, pojmowana jako gotowość do podporządkowania się czyimś poleceniom (rozkazom). Zawiera aspekt poddania się woli nadrzędnego decydenta bądź ogólnemu rozwojowi sytuacji, a także aspekt określonej potencji i niepewności[117]. Jest to złożony typ stosunków społecznych, wyrażający się w podporządkowaniu jednych uczestników życia społecznego innym – tym, którzy mają zdolność czynienia ich posłusznymi. Dysponenci podporządkowują sobie osoby dyspozycyjne nie tylko poprzez wydawane rozkazy, ale również możliwość wyegzekwowania posłuszeństwa odpowiednimi środkami[118]. Warstwy dyspozycyjno-mundurowe tworzą wszystkie jednostki, których źródłem egzystencji jest przynależność do zorganizowanych grup na zasadzie określonego prawem stosunku służbowego[119]. Zatem ludzie pracujący w sferze mundurowej są dość specyficzną grupą społeczną, zdobywają bowiem swoje środki utrzymania, poddając się między innymi rozkazodawstwu, hierarchii, dyscyplinie, umundurowaniu i różnym ograniczeniom życia osobistego na rzecz pełnienia wewnątrzgrupowych i zewnątrzgrupowych ról społecznych[120]. Mają częściowo ograniczone wolności np. swoboda dysponowania swoim czasem prywatnym. Muszą liczyć się tym, że w każdej chwili są do dyspo-

[115] Por. J.J. Wiatr, *Socjologia wojska,* Warszawa 1964.

[116] Por. J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna,* Wrocław 2012.

[117] S. Jarmoszko, *Dyspozycyjność wojskowych – status quo czy zmiana,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*, (red.) J. Maciejewski, Wrocław 2006, s. 35.

[118] K. Baszak, *Wojskowa służba kobiet w różnych armiach świata* [w:] *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz innych grupach dyspozycyjnych*, (red.) K. Dojwa, J. Maciejewski, Wrocław 2007, s. 19 i nast.

[119] Z. Zagórski, *Społeczeństwo transformacyjne. Klasy i warstwy Polski postkomunistycznej,* Wrocław 1997, s. 41.

[120] Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczpospolitej* [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, (red.) T. Leczykiewicz, Z. Zagórski Wrocław 2000, s. 25.

zycji w celach służbowych, co wpływa na konieczność uwzględniania tego w ich codziennych planach.

Grupy dyspozycyjne stanowią wysoce sformalizowaną i zhierarchizowaną organizację społeczną. Są one szczególnym przykładem organizacji, które poza celami instytucjonalnymi narzuconymi z zewnątrz, charakteryzują się wspólnym celem wpisanym w ideologię tych grup, opartą w największym stopniu na bezpieczeństwie i obronie narodowej[121]. Są to głównie formacje mundurowe, odróżniane od segmentów tzw. społeczeństwa cywilnego. Jako instytucje społeczne posiadają określone funkcje i zadania skodyfikowane ustawowo, a odpowiednie akty normatywne określają nie tylko sfery działania tych instytucji, ale także ich strukturę organizacyjną i sposób działania, statusy poszczególnych funkcjonariuszy, ich przywileje i ograniczenia, a także stanowiska służbowe i związane z nimi zadania[122]. Status członka grupy dyspozycyjnej jest prestiżem przyznawanym przez tę grupę w zamian za usługi, jakie świadczy on na rzecz grupy, podporządkowanie oczekiwaniom formalnym w zamian za wnoszone przez jednostkę wartości. Wartości te obejmują wiedzę, doświadczenie i umiejętności, a przede wszystkim postawy osób wyróżniających się spośród innych członków społeczeństwa mobilnością, otwartością i gotowością do poświęceń[123].

Zdaniem J. Maciejewskiego w systemie bezpieczeństwa państwa występują cztery typy grup dyspozycyjnych: militarne, paramilitarne, cywilne, ochotnicze[124]. Zgodnie z tą typologią Służbę Więzienną można zaliczyć do paramilitarnych grup dyspozycyjnych, które nie są przeznaczone do bezpośredniego udziału w walce zbrojnej lecz do zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i spokoju społecznego. Społeczne wzory osobowe paramilitarnych grup dyspozycyjnych niewiele odbiegają od wzorów militarnych, są bowiem utworzone na ich podobieństwo. Następuje jednak

[121] M. Makowiecka, *Funkcjonowanie warstw dyspozycyjnych a działalność polskich przedsiębiorstw – aspekty socjologiczne,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006, s. 133.

[122] Z. Morawski, *Funkcjonowanie Policji w strukturze społecznej,* Wrocław 1999, s. 13.

[123] A. Szlachta, *Dowódca wychowawcą i nauczycielem w systemie logistycznym wojska,* [w:] *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2007, s. 249-250.

[124] J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna ...,* s. 50 i nast.

w większym stopniu przekształcenie modelowych cech militarnych do uwarunkowań autonomicznych ich pracy i specyfiki służby wobec pojawiających się zagrożeń.

W przypadku wysoce zhierarchizowanej struktury charakterystycznej dla organizacji militarnych, kościelnych, czy politycznych panuje pionowy podział szczebli decyzyjnych, oficjalne linie zależności służbowych, przewaga komunikacji wertykalnej nad horyzontalną, wyznaczanie społecznego prestiżu oraz zróżnicowany dostęp do władzy. Władza oznacza możliwość kontrolowania i decydowania o zachowaniach innych. Jest ona zagwarantowana nielicznym członkom organizacji, pozostali członkowie organizacji są przedmiotem zarządzania i kierowania[125]. Na tym tle kształtują się w tych grupach stosunki współpracy i konkurencyjności, nadrzędności i podporządkowania, będące źródłem zarówno integracji, jak i napięć[126].

Cechą wyróżniającą członków tych grup może być poszerzony w porównaniu z cywilnymi instytucjami zakres swobody w egzekwowaniu porządku publicznego. Natomiast niepodleganie pełnemu skoszarowaniu, jak w przypadku wojska, przesuwa dyspozycyjność tylko na czas wykonywania pracy, co z jednej strony daje większą swobodę, a z drugiej strony umożliwia nadzór i pełne egzekwowanie podległości służbowej. Dysponenci tych grup mogą zgodnie z literą prawa zwiększać czas dyspozycyjności, ale muszą przestrzegać odpowiednich przepisów w tym zakresie. Ponadto występuje tu regionalizacja związana z lokalnym wykonywaniem zadań służbowych, wynikających z utrzymania bezpieczeństwa w poszczególnych obszarach życia społecznego[127].

Paramilitarny charakter Służby Więziennej nadaje jej formalną, zbliżoną do wojskowej strukturę organizacyjną[128]. Sposób realizacji zadań jest ściśle określony przez przepisy i instrukcje od-

[125] K. Doktór, *Organizacyjne decyzje,* [w:] *Socjologia organizacji,* (red.) K. Doktór, Warszawa – Wrocław – Gdańsk – Poznań, 1975, s. 116-117.

[126] F. Ułasiuk, *Przywództwo w grupach,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006, s. 137-138.

[127] J. Maciejewski, *Wzory osobowe członków grup dyspozycyjnych psychospołeczna perspektywa,* [w:] *Psychologické a sociologické aspekty podpory a pomoci personal v nasadení*, (red.) J. Matis, E. Závodná, Liptovský Mikuláš 2011, s. 134.

[128] J. Pyrcak, *Organizacja i zadania więziennictwa w nowej ustawie o służbie więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 1996, nr 12-13, s. 54.

noszące się do poszczególnych stanowisk służbowych[129]. Podległość służbowa na wzór wojskowy skutkuje wyłączeniem Służby Więziennej spod wpływów obowiązywania kodeksu pracy, a wciąga w orbitę zależności służbowych, regulowanych pragmatykami zawodowymi na wzór policji i wojska[130]. Zważywszy na wiele czynników, jakie wpływają na obraz współczesnych zakładów karnych i aresztów śledczych tj. duża liczba osadzonych, agresywność przestępców i wzrost przestępczości zorganizowanej itp., trudno spodziewać się radykalnego odejścia od paramilitarnego funkcjonowania Służby Więziennej[131].

Służba Więzienna, podobnie jak i inne formacje mundurowe, stosuje różne formy działania właściwe administracji publicznej i podlega zwierzchnictwu cywilnemu. Odbywa się to poprzez podporządkowanie określonym organom administracji rządowej, w przypadku więziennictwa jest to Ministerstwo Sprawiedliwości, a na szczeblu terenowym poprzez zapewnienie współdziałania z wojewodą oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Wobec służb mundurowych ma miejsce zarówno kontrola zewnętrzna realizowana przez podmioty usytuowane poza ich strukturą organizacyjną, jak i wewnętrzna realizowana przez organy znajdujące się w obrębie ich struktury[132]. Formacje mundurowe stosują różne formy działania właściwe dla administracji publicznej, jednak niektóre z tych form stanowią o ich specyfice. Sztandarowym przykładem są tutaj stosowane różne środki przymusu oraz broń palna, które są właściwe wyłącznie wybranym formacjom mundurowym podległym władzy państwowej[133].

[129] A. Misiuk, *Administracja…,* s. 180-185.

[130] P. Szczepaniak, *Wybrane problemy personelu więziennego w Polsce – wzorce a rzeczywistość,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 128

[131] B. Stasiaczyk, *Funkcjonariusze służby więziennej – wybrane aspekty funkcjonowania w zawodzie,* [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011, s. 390.

[132] M. Liwko, *Status służb mundurowych i funkcjonariuszy w nich zatrudnionych,* Warszawa 2013, s. 264-265.

[133] J. Czapska, J. Wójcikiewicz, *Policja w społeczeństwie obywatelskim,* Kraków 1999, s. 15.

3. Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej

Jak wynika z badań amerykańskich, personel więzienny zwraca uwagę przede wszystkim na zewnętrzne czynniki wpływające na motywację i satysfakcję z pracy. Najważniejsze z nich to odpowiednie zarobki i inne korzyści materialne. Mają one rekompensować pracę w bardzo trudnym środowisku społecznym, jakim jest instytucja więzienia, podobnie jak praca z samymi więźniami, której charakter nie sprzyja satysfakcji[1]. Częstą przyczyną dobrowolnego odchodzenia funkcjonariuszy amerykańskich z pracy są – ich zdaniem – rzadkie podwyżki, niewspółmierne do ryzyka pensje, a także brak dostrzegania przez administrację wysiłku wkładanego w pracę i nagród za zaangażowanie[2]. Badania wykazują, że to nie niechęć do pracy w więzieniu, czy brak zaangażowania w pracę z więźniami, są powodem rezygnacji z pracy, ale źle dobrany system motywacyjny, zwłaszcza w państwowych więzieniach stanowych[3].

Zdaniem ekspertów nieuwzględnianie w motywowaniu czynników wpływających na satysfakcję pociąga za sobą niewspółmierne koszty fluktuacji kadry, zarówno materialne np. szkolenie nowych pracowników, jak i pozafinansowe np. brak doświadczonych pracowników[4]. Natomiast zupełnie odmiennie przedstawia się motywacja wolontariuszy pracujących w amerykańskich więzieniach i prowadzących programy korekcyjne, edukacyjne i kulturalne. Odczuwają oni dużą satysfakcję z pracy w instytucjach peniten-

---

[1] M.A. Farkas, *Correctional officers: What factors innocence work attitudes?* „Corrections Management Quarterly", 2001, nr 5, s. 20-26.

[2] G. Castlebury, *Correctional officer recruitment and retention in Texas*, „Corrections Today", 2002, nr 64, s. 80-84.

[3] I.I. Udechukwu, *Correctional Officer Turnover: of Maslow's Needs Hierarchic and Herzberg's Motivation Theory*, „Public Personnel Management", 2009, Tom 38, nr 2, s. 69-82.

[4] E.G. Lambert, *To stay or quit: A review of the literature on correctional officer turnover*, „American Journal of Criminal Justice", 2001, nr 26, s. 61-76.

cjarnych, mimo pracy nieodpłatnej, dlatego że odbierają oznaki wdzięczności od osadzonych oraz czują się docenieni przez personel więzienny. Głównymi motywami pracy w więzieniu, zgłaszanymi przez wolontariuszy, są względy religijne, niesienie posługi i świadectwo wiary oraz chęć niesienia pomocy więźniom potrzebującym. Zdaniem personelu ten rodzaj motywacji wolontariuszy oraz dobrowolności, a co za tym idzie brak zobowiązań, sprzyjają odczuwaniu satysfakcji diametralnie innej niż ta, którą mogą odczuwać pracownicy więziennictwa, dla których jest to obowiązek i główne źródło utrzymania[5].

Istnieje kilka modeli wyjaśniających motywację zawodową występującą wśród pracowników służb mundurowych[6], jednakże problematyka prezentowanych tutaj badań została zawężona do motywacji osiągnięć personelu więziennego. Być może praca w służbach mundurowych (zewnętrznymi oznakami miejsca w hierarchii formacji umundurowanej są stopnie służbowe noszone na pagonach) będzie wybierana częściej przez osoby, które preferują trudne zadania i jasno określone zasady awansowania zawodowego. Może być również tak, że to praca w zhierarchizowanej organizacji rozbudza, wraz z upływem lat w służbie lub zajmowaniem określonych stanowisk, motywację osiągania coraz wyższej pozycji w strukturze formacji. Odpowiedzi na te i inne pytania zawarte zostały w niniejszym rozdziale.

[5] R. Tewksbury, D. Dabney, *Prison Volunteers: Profiles, Motivations, Satisfaction*, „Journal of Offender Rehabilitation", 2004, nr 40, s. 173-183.

[6] Por.: R. Kałużny, *Kobiety w Wojsku Polskim, Motywy wyboru zawodu i oczekiwania*, [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, Kalisz 2008, s. 173-179; Z. Jethon, A. Załęska, M. Lewandowski, C. Wierzbowska, *Motywacja kobiet do pracy w Policji* [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, Kalisz 2008, s. 180-186; T. Landmann, L. Wełyczko, *System motywacyjny szeregowych zawodowych wojsk lądowych* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie,* (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wrocław 2009, s. 337-347; A. Pieczywok, *Motywacyjny aspekt doskonalenia kompetencji zawodowych oficerów w dobie profesjonalizacji armii* [w:] *Edukacja w siłach zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* (red.) W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010, s. 82-94.

3.1. Metodologia badań własnych

Prezentowana tutaj część pracy ma charakter empiryczny, gdyż odnosi się wyłącznie do badań własnych autora w okresie od 2001 do 2013 wśród funkcjonariuszy – słuchaczy odbywających szkolenia w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu. W rozdziale zawarto metodologiczne założenia projektu badań oraz prezentację wyników. Podział na podrozdziały i punkty podyktowany został koniecznością odrębnego przedstawienia wpływu analizowanych zmiennych niezależnych na poziom motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej.

3.1.1. Cel, pytania i hipotezy badawcze

Przedmiot prezentowanych badań obejmował właściwość psychiczną określaną w literaturze jako motywacja osiągnięć, która stanowi element szerszego pojęcia motywacji zawodowej człowieka. Natomiast podmiotem eksploracji byli funkcjonariusze Służby Więziennej. Motywacja osiągnięć rozumiana jest tutaj jako utrwalona tendencja funkcjonariuszy do stawiania sobie ambitnych, ale możliwych do zrealizowania celów, wykraczających poza rutynowe czynności i zadania wynikające z wykonywania obowiązków służbowych, które podlegają kontroli przełożonych. Celem badań było określenie poziomu motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej oraz czynników demograficznych, służbowych i psychofizycznych wykazujących związek z tym poziomem. Przed badaniami postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom motywacji osiągnięć badanych funkcjonariuszy?

2. Czy zmienne demograficzne tj. płeć, wiek, wykształcenie różnicują badanych funkcjonariuszy pod względem poziomu motywacji osiągnięć?

3. Czy zmienne służbowe tj. staż w służbie, rodzaj kontaktu z osadzonymi, specyfika czynności służbowych, różnicują badanych funkcjonariuszy pod względem poziomu motywacji osiągnięć?

4. Czy występuje statystyczny związek pomiędzy motywacją osiągnięć a efektami szkolenia funkcjonariuszy?

5. Czy występuje statystyczny związek pomiędzy motywacją osiągnięć a wybranymi właściwościami psychofizycznymi funkcjona-

riuszy tj. sprawnością fizyczną, zapotrzebowaniem na stymulację, dyrektywnością?

6. Jaki jest związek motywacji osiągnięć z innymi czynnikami motywacji do pracy?

7. Czy funkcjonariusze Służby Więziennej różnią się pod względem motywacji osiągnięć od przedstawicieli innych grup dyspozycyjnych tj. Wojsko Polskie, Policja, Straż Graniczna, Straż Pożarna, Straż Miejska?

8. Czy funkcjonariusze Służby Więziennej różnią się pod względem motywacji osiągnięć od przedstawicieli innych grup społecznych (zawodowych) tj. nauczycieli, urzędników, studentów?

Jako odpowiedzi na postawione pytania sformułowano hipotezy badawcze.

1. Funkcjonariusze Służby Więziennej charakteryzują się wysokim poziomem motywacji osiągnięć. Teza ta wynika z przekonania autora, że populacja personelu więziennego składająca się w połowie z osób legitymujących się wyższym wykształceniem, którego zdobycie musi wiązać się z dążeniem do sukcesu, będzie wykazywała wyższe ambicje.

2. Wyższym poziomem motywacji osiągnięć będą się charakteryzowali mężczyźni (wiąże się to większym nastawieniem na rywalizację), młodsi wiekiem (nastawienie na wspinanie się po szczeblach kariery) i z wyższym wykształceniem (realne szanse na awans w służbie).

3. Wyższym poziomem motywacji osiągnięć będą charakteryzowali się funkcjonariusze z krótszym stażem (początek kariery i rozbudzone nadzieje na awans), uczestnicy szkoleń na stanowiska związane z władzą (szkolenie oficerskie i kierowników), wykonujący czynności służbowe nastawione na zarządzanie i kontrolę (osoby zajmujące wyższe stanowiska służbowe wykazali się wysokim poziomem ambicji, umożliwiającym awans w hierarchii instytucji), pracujący w bezpośrednim kontakcie z więźniami (praca w trudnych warunkach wyrabia dążenie do perfekcjonizmu).

4. Występuje pozytywny związek motywacji osiągnięć z efektami szkolenia – funkcjonariusze charakteryzujący się wyższym poziomem motywacji osiągnięć będą odznaczali się większą pracowitością i zaangażowaniem w naukę, co przełoży się na wyższe oceny.

5. Występuje pozytywny związek pomiędzy sprawnością fizyczną, zapotrzebowaniem na stymulację i dyrektywnością a motywacją osiągnięć – osoby wykazujące wyższy poziom motywacji osiągnięć, będą częściej dbały o swoja sprawność fizyczną, będą poszukiwały doznań, które będą ich stymulowały do pokonywania coraz trudniejszych zadań, będą również bardziej dyrektywne w swoich relacjach z innymi podczas realizacji wspólnych celów.

6. Motywacja osiągnięć pozostaje w związku z innymi rodzajami motywacji, zwłaszcza z czynnikami motywacyjnymi odpowiedzialnymi za rozwój zawodowy i awansowanie. Im wyższy poziom motywacji osiągnięć tym mniejsze znaczenie czynnika materialnego oraz preferowanie wąsko specjalistycznych czynności służbowych

7. Funkcjonariusze Służby Więziennej nie różnią się pod względem motywacji osiągnięć od przedstawicieli innych grup dyspozycyjno-mundurowych, gdyż osoby wybierające zawód związany ze służbą w instytucjach silnie zhierarchizowanych, opartych na rozkazodawstwie, mogą mieć zbliżony typ osobowości (osobowość statusowa).

8. Funkcjonariusze Służby Więziennej wykazują wyższy poziom motywacji osiągnięć w porównaniu z innymi grupami społecznymi – praca w więzieniu jest bardziej wymagająca i niebezpieczna w porównaniu z pracą nauczyciela, czy urzędnika cywilnej administracji państwowej, czy studenta.

Sformułowanie powyższych hipotez podyktowane zostało doświadczeniem zawodowym autora niniejszej pracy – funkcjonariusza Służby Więziennej z kilkunastoletnim stażem w służbie, pracującego na co dzień w ośrodku szkoleniowym SW. Autor jako wykładowca ma kontakt z wieloma funkcjonariuszami podczas różnych szkoleń, możliwość ich obserwacji i rozmów na tematy zawodowe i osobiste, podczas prowadzonych przez siebie warsztatów psychologicznych i innych zajęć.

3.1.2. Zmienne analizowane w badaniu

W badaniu poddano analizie zależności pomiędzy kilkoma rodzajami zmiennych. Zmienną zależną stanowił poziom motywacji osiągnięć zmierzony testem psychologicznym. Funkcjonariusze uzyskujący wysoki wynik w teście będą się charakteryzowali się tendencją do częstszego podejmowania zadań trudnych, ambitnych i

wykraczających poza nałożone obowiązki służbowe, bez konieczności nadmiernego monitorowania ze strony przełożonych. Natomiast funkcjonariusze uzyskujący niski wynik będą raczej stronić od zadań skomplikowanych, niestandardowych, czy nowych, a i w przypadku zadań rutynowych będą wymagali zewnętrznego motywowania i stałej kontroli.

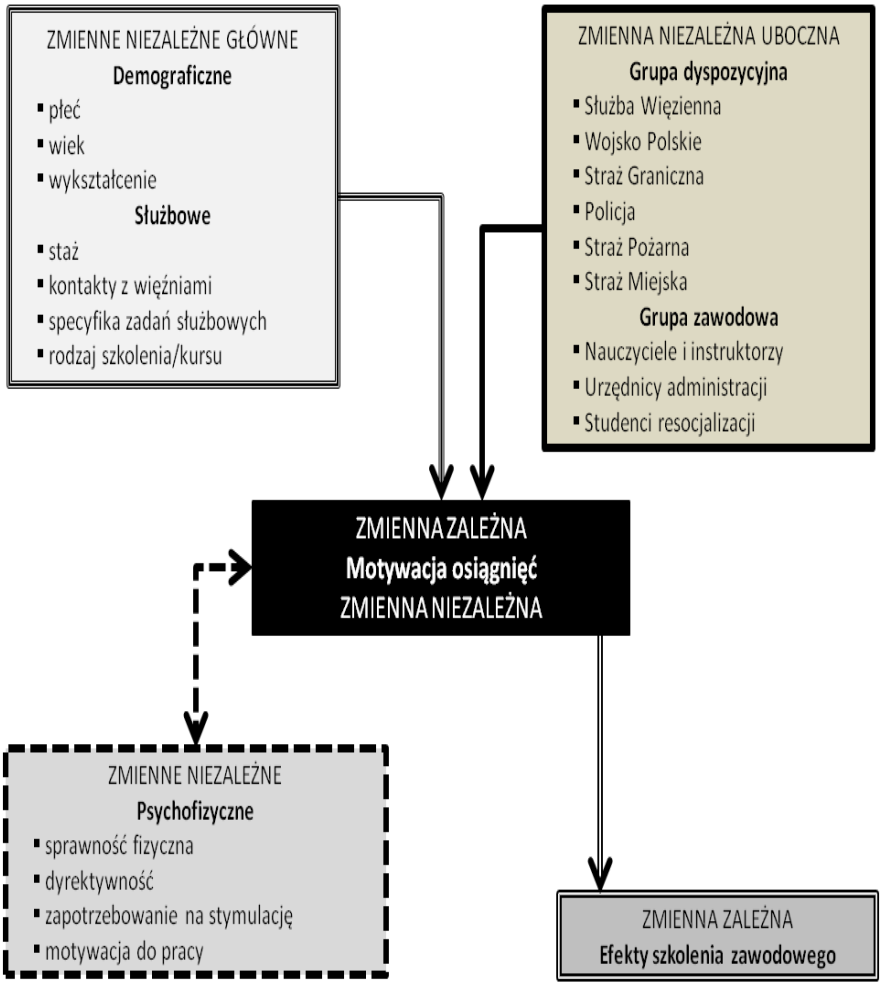
Na poziom motywacji osiągnięć wpływa szereg zmiennych niezależnych potraktowanych w badaniu jako główne. Podzielono je na zmienne niezależne demograficzne: płeć, wiek, wykształcenie oraz zmienne niezależne służbowe: staż, stanowisko służbowe (podoficerskie, chorążych, oficerskie) rodzaj szkolenia/kursu zawodowego (podoficerskie, chorążych, oficerskie, oddziałowych, dowódców, kierowników, grup interwencyjnych, specjalistów z inspektoratów), specyfika zadań służbowych.

Specyfikę zadań służbowych wyróżniono ze względu na rodzaj kontaktu z osobami pobawionymi wolności (bezpośredni i ograniczony) oraz charakter czynności służbowych. H. Machel wyróżnia podstawowy podział funkcjonariuszy przeciętnej jednostki podstawowej dzieląc na cztery kategorie personelu: 1) ochronny; 2) obsługi;, 3) resocjalizacyjny; 4) administracyjny[7]. Brakuje tutaj wyróżnienia personelu medycznego oraz kierownictwa. Dlatego ostatecznie badanych funkcjonariuszy podzielono na 6 grup ze względu na specyfikę zadań służbowych: 1) zabezpieczająco-dyscyplinujące (dział ochrony); 2) resocjalizacyjne (wychowawcy, psychologowie, terapeuci); 3) obsługowe (dział kwatermistrzowski, ewidencja); 4) lecznicze (służba zdrowia); 5) administracyjne (dział organizacyjno-prawny, kadry, finanse); 6) zarządzająco-kontrolne (dowódcy, kierownictwo, specjaliści z inspektoratów).

Zmienną niezależną uboczną wpływająca na motywację osiągnięć była przynależność do określonej grupy dyspozycyjno-mundurowej (Wojsko, Policja, Straż Graniczna, Straż Pożarna, Straż Miejska) lub innej grupy zawodowej (nauczyciele, instruktorzy praktycznej nauki zawodu, studenci resocjalizacji). W badaniu postanowiono określić związki pomiędzy motywacją osiągnięć a innymi właściwościami psychofizycznymi mierzonymi odpowied-

[7] H. Machel, *Personel więzienny – specyfika zawodu,* [w:] *Pozbawienie wolności – funkcje i koszty. Księga Jubileuszowa Profesora Teodora Szymanowskiego,* (red.) A. Rzepliński, I. Rzeplińska, M. Niełaczna, P. Wiktorska, Warszawa 2013, s. 811.

nimi testami (sprawność fizyczna, dyrektywność, zapotrzebowanie na stymulację, motywacja do pracy).



Rysunek 6. Schemat zmiennych analizowanych w badaniu
Źródło: opracowanie własne

Sprawdzono także wpływ motywacji osiągnięć na efekty szkolenia zawodowego na podstawie ocen uzyskanych podczas szkolenia zawodowego z najważniejszych przedmiotów (zagadnienia penitencjarne, zagadnienia bezpieczeństwa, interwencja, wychowanie fizyczne z samoobroną, szkolenie strzeleckie, średnia ocen, test końcowy). W tym przypadku poziom motywacji osią-

gnięć uznany został za zmienną niezależną wpływającą na zmienną zależną – oceny szkolne.

3.1.3. Metody i narzędzia pomiaru

Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki testowej i standaryzowanych narzędzi w postaci testów psychologicznych. W celu określenia związków motywacji osiągnięć ze zmiennymi niezależnymi zastosowano także metodę korelacyjną. Poniżej dokonano charakterystyki narzędzi badawczych.

Motywacja osiągnięć. W badaniu poziomu motywacji osiągnięć wykorzystano test autorstwa M. Widerszal-Bazyl pt. „Kwestionariusz do Mierzenia Motywu Osiągnięć". Jest to narzędzie wykorzystywane w doradztwie zawodowym, zarówno w badaniach indywidualnych, jak i grupowych. Test może być stosowany w badaniach młodzieży i dorosłych, w różnych grupach zawodowych, w celu diagnozy nasilenia motywacji osiągnięć zgodnie z uzyskaną punktacją. W tabeli przedstawiono sposób interpretowania otrzymanych wyników surowych. Trafność poszczególnych pytań kwestionariusza określono na podstawie analizy czynnikowej, która umożliwiła odrzucenie pytań niediagnostycznych. Trafność zewnętrzną zbadano, korelując wyniki uzyskane przez badanych w kwestionariuszu z wynikami testu projekcyjnego, polegającego na ekspozycji 4 obrazków i napisaniu opowiadania, które było oceniane pod kątem badanej właściwości psychicznej przez 2 sędziów. Korelacja pomiędzy pomiarem kwestionariuszowym i projekcyjnym obliczona współczynnikiem Pearsone'a wyniosła r=0,49[8]. Kwestionariusz składa się z 20 stwierdzeń z możliwością wyboru jednej z zasugerowanych dwóch lub kilku odpowiedzi. Odpowiedzi mają przypisaną odpowiednią liczbę punktów, które są następnie sumowane, dając wskaźnik poziomu motywu osiągnięć[9].

[8] M. Widerszal-Bazyl, *Kwestionariusz do mierzenia motywu osiągnięć*, „Przegląd Psychologiczny", 1978, nr 2, s. 355-368.

[9] H. Król, *Mierzenie motywacji osiągnięć,* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Materiały do ćwiczeń,* Warszawa 2006, s. 164-165.

Tabela 1. Interpretacja słowna wyników Kwestionariusza do Mierzenia Motywu Osiągnięć

Wynik punktowy	Wskaźnik poziomu	Słowna interpretacja
0–50	Niski	Głównym motywem działania pracownika jest przymus ekonomiczny, a nie zainteresowanie efektami pracy. Pracownik nie ma skrystalizowanych ambicji zawodowych, a gdy ma taką możliwość, wybiera zadania proste, wymagające niewielkiego zaangażowania i wysiłku albo nie podejmuje żadnych działań. Potrzebuje zewnętrznej stymulacji w postaci kontroli, uwag przełożonego, zachęt lub zagrożenia karą.
51–70	Średni	Praca stanowi dla pracownika pewną wartość, nie preferuje on jednak zbyt ambitnych zadań. Woli osiągać przyzwoite wyniki, realizować czynności znane i niezbyt skomplikowane, raczej nie podejmuje zadań ambitnych i trudnych. Czasami wymaga stymulacji zewnętrznej w postaci zachęty przełożonego.
71–90	Wysoki	Efekt wykonywanej pracy stanowi dla pracownika istotną wartość. Przejawia silną motywację do pracy, stawia sobie bardzo wysokie wymagania odnośnie jej efektów. Preferuje zadania trudne i bardzo skomplikowane, wymagające wszechstronnego wysiłku. Efektywne wykonanie zadania jest dla niego źródłem autentycznej osobistej satysfakcji.
91–100	Bardzo wysoki	Pracownik bardzo ambitny i nastawiony na osiąganie sukcesów, jednak tak duży poziom motywacji może sparaliżować jego ruchy i podejmowanie jakichkolwiek działań. W sytuacji niezrealizowania zadania pracownik traktuje to jako osobistą klęskę, co może prowadzić u niego do załamania.

Źródło: opracowanie na podstawie H. Król, *Mierzenie motywacji osiągnięć,* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Materiały do ćwiczeń,* Warszawa 2006, s. 164-165.

Zapotrzebowanie na stymulację. Narzędziem do pomiaru zapotrzebowania na stymulację był Test Zainteresowań i Preferencji autorstwa M. Zuckermana w adaptacji polskiej Z. Oleszkiewicz – Zsurzs[10]. Narzędzie składa się z 68 stwierdzeń, przy których badany ma możliwość wyboru jednej z dwóch odpowiedzi. Odpowiedzi sumuje się według klucza przypisując odpowiedzi diagnostycznej 1 punkt. Pozwala zmierzyć ogólną tendencję do poszukiwania wrażeń (G – *general scale*) oraz umożliwia określenie poziomu wskaźników: poszukiwania grozy i przygód (TAS – *thrill and adventure seeking*), poszukiwania doświadczeń (ES – *experience seeking*), rozhamowania (DiS – *disinhibition*), podatności na znużenie (BS – *boredom susceptibility*). W polskiej wersji dołożono itemy umożliwiające

[10] Z. Oleszkiewicz-Zsurzs, *Adaptacja Skali Poszukiwania Wrażeń (SSS) M. Zuckermana do warunków polskich*, „Przegląd Psychologiczny", 1985, nr 4, s 1123-1128.

określenie poziomu zapotrzebowania na stymulację intelektualną (I). Trafność diagnostyczną oszacowano korelując wyniki SSS z wybranymi wskaźnikami upodobań G. Sterna, stwierdzono istotne pod względem statystycznym, jednak niższe niż oczekiwano współczynniki korelacji. Współczynniki rzetelności – stabilności bezwzględnej podskal testu wahają się od 0,69 do 0,95 i są zadowalające.

Dyrektywność. Do pomiaru tej właściwości użyto Skali Dyrektywności J.J. Raya w polskiej adaptacji P. Brzozowskiego. Skala Dyrektywności J.J. Raya (D) umożliwia określenie poziomu dyrektywności (autorytaryzmu osobowościowego), czyli tendencji do agresywnej dominacji i narzucania innym swojej woli. Kwestionariusz składa się z 26 pytań, na które badany ma możliwość udzielenia odpowiedzi TAK, NIE lub odpowiedzi niezdecydowanej, oznaczonej znakiem zapytania. Za udzielenie odpowiedzi diagnostycznej badany otrzymuje 3 punkty, niezdecydowaną 2 i niediagnostyczną 1 punkt. Punkty dodaje się, a ich suma waha się w granicach od 26 do 78.[11].

Motywacja do pracy. Do określenia motywacji zawodowej użyto testu *Analiza Motywacji do Pracy*. Jest to bardzo popularny test wykorzystywany w poradnictwie zawodowym i doradztwie personalnym[12]. Składa się z 8 skal (A–H), po 7 stwierdzeń w każdej skali. Test przyjmuje postać 28 par stwierdzeń (w każdej parze zawarte są stwierdzenia z różnych skal), z których badany wybiera jedno, zakreślając literę znajdującą się przy wybranym stwierdzeniu. Instrukcja dla osoby badanej zamieszczona w teście brzmi *Z podanych par stwierdzeń wybierz jedno i zaznacz odpowiadającą mu literę po prawej stronie*. Umożliwia określenie następujących rodzajów motywacji: finansowe i pozafinansowe narzędzia motywacji, odpowiedzialność, stosunki interpersonalne z przełożonymi, awans, osiąganie założonych celów, rodzaj pracy, praca w grupie. Rzetelność testu jest zadowalająca – stabilność zbadano, poddając

[11] Por. P. Brzozowski, *Skala dyrektywności Johna J. Raya. Podręcznik*, Warszawa 1997.

[12] Kwestionariusz wraz z instrukcją wypełnienia oraz opisem skal testowych był publikowany „Rzeczpospolita", nr 160 z dnia 11 lipca 2001 oraz nr 166 z dnia 18 lipca 2001. Aktualnie jest dostępny również na stronach internetowych: http://www.rzeczpospolita.pl/teksty/praca_010711/praca_a_2-2.F.gif, [dostęp 02.05.2010];http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/praca_010718/ praca_a_5.html, [dostęp 02.05.2010].

dwukrotnemu badaniu grupę 88 funkcjonariuszy (37 kobiet i 49 mężczyzn) w odstępie jednego miesiąca. Współczynniki korelacji wyników w pierwszym badaniu z wynikami badania drugiego są zadowalające i wahają się w grupie kobiet od 0,822 (skala H) do 0,952 (skala E), natomiast w grupie mężczyzn od 0,823 (skala E) do 0,971 (skala G)[13].

Międzynarodowy Test Sprawności Fizycznej. Bada aktualny poziom sprawności fizycznej, mierząc poszczególne zdolności motoryczne człowieka (szybkość, wytrzymałość, siłę, zwinność, skoczność, gibkość). Przeznaczony jest dla osób od 6 do 32 roku życia. Składa się z 8 prób motorycznych, które przeprowadza się w ciągu 2 dni. Uzyskiwane wyniki surowe w poszczególnych próbach zamienia się z jednostek (sek., cm, kg, liczba) na punkty według opracowanych tabel[14]. Dodając wszystkie punkty, uzyskuje się sumaryczną ocenę stanu sprawności fizycznej badanej osoby, gdzie suma punktów powyżej 481 oznacza wysoki poziom, 320-480 średni i poniżej 319 punktów niski poziom sprawności fizycznej[15].

3.1.4. Charakterystyka badanych osób

W badaniach wzięło w sumie 1598 funkcjonariuszy Służby Więziennej w wieku od 20 do 55 lat (średnia wieku wyniosła 31 lat, przy odchyleniu standardowym 5 lat i 3 miesiące). Najwięcej badanych mieściło się w przedziale wiekowym pomiędzy 26 a 30 rokiem życia (38%), natomiast najmniejszą grupę stanowiły osoby powyżej 45 lat (1%). Wśród badanych było 1008 mężczyzn i 504 kobiety, co stanowiło odpowiednio 63% i 31,5% (w przypadku 5% nie udało się ustalić płci). Poziom wykształcenia badanej populacji rozłożył się niemal równomiernie.

[13] R. Poklek, *Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny Fredericka I. Herzberga,* Kalisz 2012, s. 72-76.

[14] W teście można uzyskać wyniki poziomu poszczególnych zdolności motorycznych, jednak dla potrzeb tego opracowania wykorzystano tylko sumaryczny wynik sprawności fizycznej – wskazujący na jej ogólny poziom.

[15] Por. S. Pilicz, R. Przywęda, R. Trześniowski, *Skale punktowe do oceny sprawności fizycznej polskiej młodzieży,* Warszawa 1993.

Tabela 2. Struktura demograficzna badanej populacji

Zmienne	Liczebność	%
Wiek:		
do 25 lat	207	12,95
26-30 lat	608	38,05
31-35 lat	431	26,97
36-40 lat	187	11,70
41-45 lat	67	4,19
powyżej 45 lat	17	1,06
brak danych	81	5,07
Suma	1598	100
Płeć:		
Kobiety	504	31,54
Mężczyźni	1008	63,08
brak danych	86	5,38
Suma	1598	100
Wykształcenie:		
Średnie	768	48,06
Wyższe	798	49,94
brak danych	32	2,00
Suma	1598	100

Źródło: badania własne

Populację badanych podzielono także na grupy, uwzględniając zmienne o charakterze służbowym. Staż w SW badanych wahał się od 1 roku do 29 lat, przy średniej 4 lata i 7 miesięcy oraz odchyleniu standardowym 4 lata i 6 miesięcy. Badani stanowią stosunkowo mało doświadczoną kadrę penitencjarną, gdyż większość z nich posiada staż służby znajdujący się w przedziałach do 2 lat (45%) oraz 3 do 5 lat (26%).Najmniej zbadano funkcjonariuszy ze stażem dłuższym niż 15 lat służby (4%).

Najliczniej reprezentowany był dział ochrony (59%), a najmniej liczną grupę stanowili przedstawiciele służby zdrowia (3,6%). W dziale administracyjnym stanowiącym 8,7% badanej populacji, zgrupowano osoby z działów kard, finansowego, organizacyjno-prawnego oraz samodzielnych stanowisk. Blisko 78% badanych pracuje w bezpośrednim kontakcie z osobami pozbawionymi wolności. Badania przeprowadzano wśród uczestników różnego rodzaju szkoleń i kursów organizowanych dla kadry penitencjarnej. Największe grupy objęły słuchaczy szkolenia zawodowego: na pierwszy stopień podoficerski (41%), chorążego (17%), oficerski (23%). Pozostałe osoby rekrutowano podczas kursów doskonalących: oddziałowych (3,3%), dowódców zmiany (5,6%) i kierowni-

ków (5,1%). Najmniej było uczestników szkolenia zgrywającego Grup Interwencyjnych SW (2,6%) oraz specjalistów z Okręgowych Inspektoratów SW (1,7%).

Tabela 3. Struktura badanej populacji pod względem zmiennych służbowych

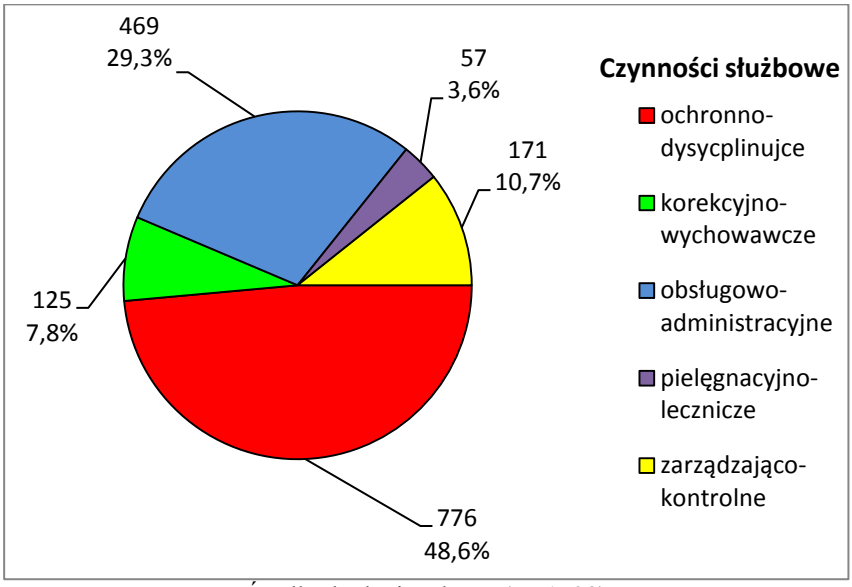
Zmienne	Liczebność	%
Staż:		
do 2 lat	721	45,12
3-5 lat	418	26,16
6-10 lat	204	12,77
11-15 lat	94	5,88
powyżej 15 lat	70	4,38
brak danych	91	5,69
Suma	1598	100
Dział służby:		
ochrony	947	59,26
penitencjarny	125	7,82
ewidencji	132	8,26
kwatermistrzowski	198	12,39
administracyjny	139	8,70
służby zdrowia	57	3,57
Suma	1598	100
Rodzaj kontaktu z osadzonymi:		
bezpośredni	1245	77,91
ograniczony	353	22,09
Suma	1598	100
Rodzaj szkolenia:		
podoficerskie	661	41,36
chorążych	273	17,08
oficerskie	371	23,22
kurs oddziałowych	53	3,32
kurs dowódców	89	5,57
kurs kierowników	82	5,13
szkolenie GISW	42	2,63
szkolenie specjalistów	27	1,69
Suma	1598	100

Źródło: badania własne

W celu określenia związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a specyfiką wykonywanych czynności służbowych badanych podzielono na odpowiednie grupy (patrz poniższy wykres). Najwięcej badanych funkcjonariuszy realizuje czynności ochronno-dyscyplinujące (48,6%). Drugą pod względem wielkości grupę stanowili funkcjonariusze zajmujący się obsługą i administracją

(29,3%). Najmniej liczną grupę stanowili funkcjonariusze wykonujący czynności pielęgnacyjno-lecznicze (3,6%).

Wykres 2. Struktura badanej populacji ze względu na specyfikę czynności służbowych

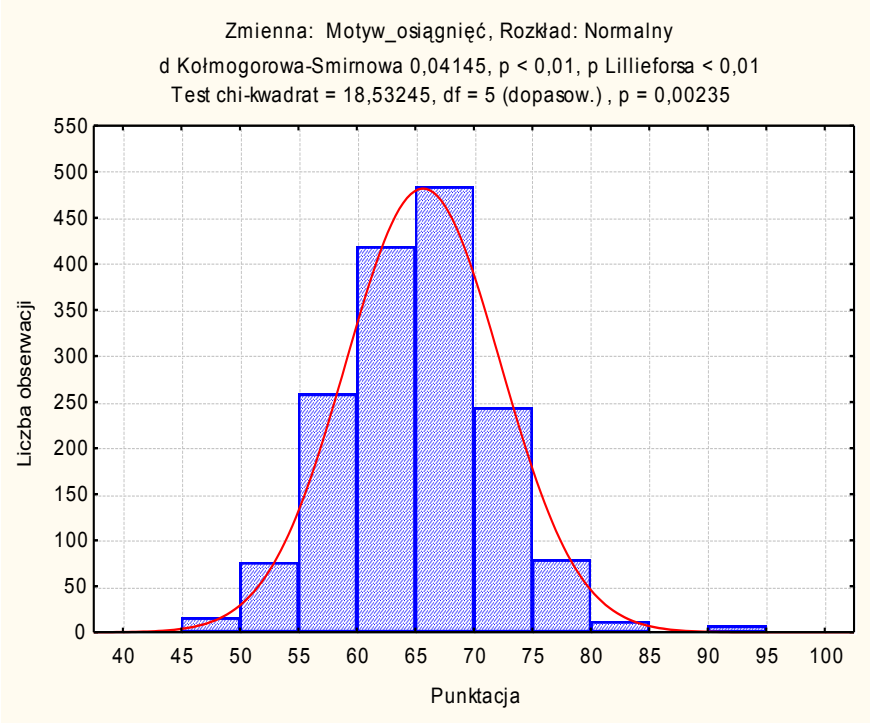


Źródło: badania własne (N=1598)

3.2. Prezentacja wyników badań

Uzyskane wyniki motywacji osiągnięć wahają się w przedziale od 45 do 94 punktów (rozstęp 49 punktów). Średnia arytmetyczna wynosi 65,66 punktu przy odchyleniu standardowym 6,62. Dominującą wartością w badanej grupie funkcjonariuszy jest wynik 68 punktów (moda), uzyskany przez 112 badanych (liczność mody). 25% wyników znajduje się w granicach poniżej 61 punktów (dolny kwartyl) i powyżej 70 punktów (górny kwartyl). Rozkład wyników punktowych różni się istotnie od rozkładu normalnego, co skutkuje koniecznością uwzględnienia tego faktu w późniejszych analizach statystycznych dotyczących wykorzystania testów istotności różnic między grupami.

Wykres 3. Porównanie rozkładu wyników motywacji osiągnięć z rozkładem normalnym



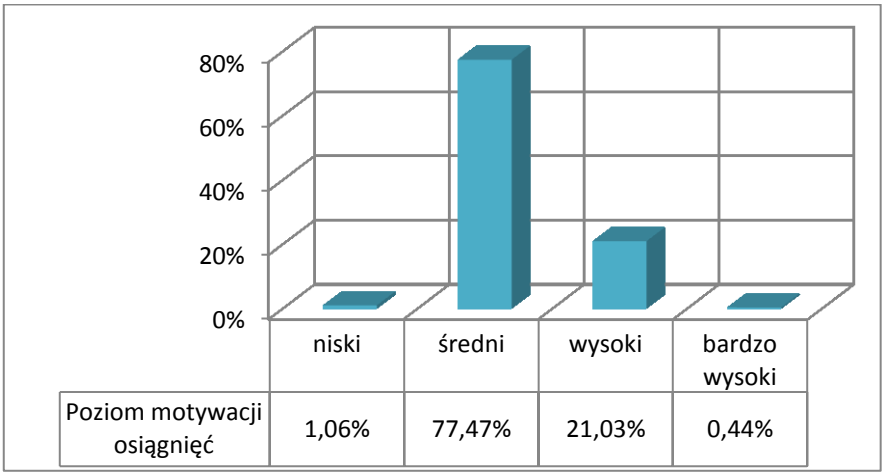
Źródło: badania własne (N=1598)

Z badań wynika, że zdecydowana większość badanych funkcjonariuszy – ponad 3/4 – prezentuje średni poziom motywacji osiągnięć, co oznacza, że praca w Służbie Więziennej stanowi dla nich pewną wartość, jednakże wolą oni realizować czynności raczej rutynowe, niezbyt skomplikowane i niewymagające pokonywania trudności. Nie preferują celów zbyt ambitnych, nastawieni są raczej na zadania, w których mogą osiągnąć przyzwoite i łatwo osiągalne wyniki.

Natomiast poziom wysoki, świadczący o dużym zaangażowaniu w realizację nałożonych zadań, przejawia nieco ponad 1/5 respondentów. Dla tych funkcjonariuszy efekt wykonywanej pracy stanowi istotną wartość, dlatego stawiają sobie bardzo wysokie standardy. Preferują zadania trudne i bardzo skomplikowane, wymagające wszechstronnego wysiłku, którego pokonanie jest dla nich źródłem osobistej satysfakcji. Szczegółowy rozkład wyników ni-

skich, średnich, wysokich i bardzo wysokich obrazuje poniższy wykres.

Wykres 4. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w badanej populacji funkcjonariuszy Służby Więziennej



Źródło: badania własne (N=1598)

Jak widać, wyniki skrajnie niskie uzyskało nieco ponad 1% badanych (zaledwie 17 osób), którzy ze względu na niski poziom motywacji osiągania sukcesów potrzebują stałego nadzoru nad wykonywanymi zadaniami służbowymi, gdyż praca dla nich nie stanowi źródła wyzwań. Motywuje ich przymus ekonomiczny, a nie zainteresowanie efektami pracy, brak im skrystalizowanych ambicji zawodowych, zatem wybierają zadania proste, wymagające niewielkiego zaangażowania i wysiłku. Czasami, gdy jest to możliwe, nie podejmują żadnych działań, dlatego potrzebują zewnętrznej stymulacji w postaci uwag przełożonego, zachęt lub zagrożenia karą. Wśród osób z niskim poziomem motywacji osiągnięć znajduje się 9 kobiet i 4 mężczyzn, w przypadku 4 brak danych o płci. 12 z nich to funkcjonariusze działu ochrony, po 2 osoby z kwatermistrzostwa i administracji oraz 1 osoba z ewidencji. Zajmują oni stanowiska służbowe: podoficerskie (9 osób), chorążego (4 osoby) i oficerskie (4 osoby).

Z kolei bardzo wysoki poziom motywacji osiągnięć, świadczący o bardzo rozbudowanej ambicji, uzyskało tylko 7 badanych osób, co stanowi niecałe 0,5%. W przypadku tych osób poziom mobilizacji zadaniowej jest tak duży, że w niektórych sytuacjach może uniemożliwiać im właściwe podejmowanie decyzji i stanowić przeszkodę w realizacji zadań. Zidentyfikowano te osoby i okazuje się, że wszyscy to mężczyźni zatrudnieni w dziale ochrony, z czego 3 osoby pracują w grupie interwencyjnej, 2 to kierownicy, 1 dowódca zmiany, a 1 to podoficer.

Ponieważ funkcjonariusze stanowią niejednorodną grupę pod względem płci, wieku, wykształcenia, stażu i pozycji w hierarchii służbowej, należy zbadać, na ile wymienione czynniki mogą mieć wpływ na przejawianą motywację osiągnięć. Warto również sprawdzić, czy rodzaj kontaktu oraz specyfika wykonywanych na co dzień czynności służbowych, czy wreszcie rodzaj szkolenia różnicuje badanych pod tym względem. W dalszych punktach zostaną przedstawione wyniki analiz uwzględniających zmienne demograficzne i służbowe.

3.2.1. Motywacja osiągnięć a zmienne demograficzne

Płeć nie różnicuje badanej populacji pod względem poziomu motywacji osiągnięć. Natomiast wykształcenie jest zmienną różnicującą bardzo istotnie funkcjonariuszy Służby Więziennej – badani z wyższym wykształceniem są bardziej nastawieni na realizację zadań trudnych i wymagających dużego zaangażowania oraz wykazują wyższy poziom ambicji. Uwzględniając poziom wykształcenia, nie stwierdzono różnic w zakresie motywacji osiągnięć pomiędzy kobietami i mężczyznami posiadającymi takie samo wykształcenie.

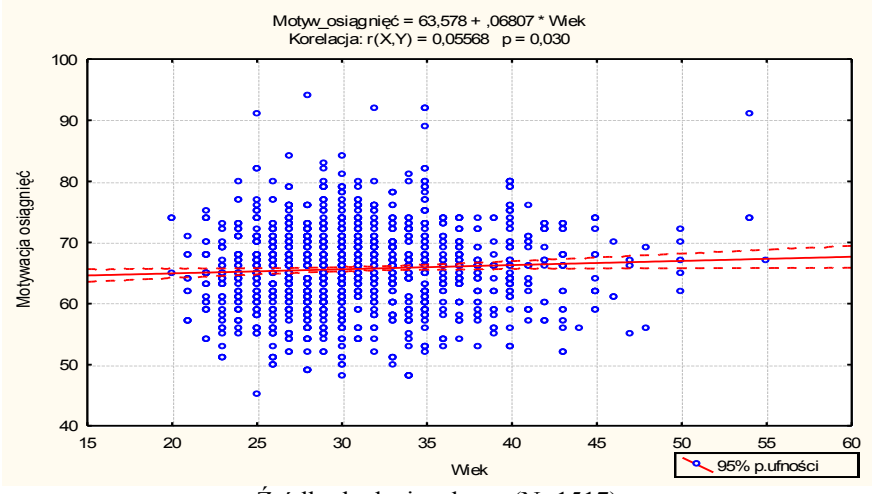
Tabela 4. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w zależności od płci i wykształcenia

Zmienne	Średnia	Odch.sta.	Z*)	p<
Płeć				
kobiety (n=504)	65,716	6,452	-0,469	0,639
mężczyźni (n=1008)	65,685	6,620		
Wykształcenie				
średnie (n=768)	64,447	6,080	**-7,104**	**0,000**
wyższe (n=798)	66,833	6,813		
Wykształcenie średnie				
kobiety (n=165)	64,152	6,482	0,411	0,681
mężczyźni (n=568)	64,614	5,951		
Wykształcenie wyższe				
kobiety (n=337)	66,531	6,288	-0,843	0,399
mężczyźni (n=422)	66,983	7,121		

Oznaczenia: Z – wynik testu istotności różnic U Manna-Withneya; p - poziom istotności
Źródło: badania własne (N=1566)

Badając zależności pomiędzy wiekiem, a poziomem motywacji osiągnięć, stwierdzono słaby związek. Otrzymany współczynnik korelacji jest w prawdzie istotny na poziomie 0,03, ale sama zależność jest nic nieznacząca.

Wykres 5. Rozrzut wyników motywacji osiągnięć na tle wieku badanych



Źródło: badania własne (N=1517)

Analizując związek pomiędzy motywacją osiągnięć a wiekiem w grupach kobiet i mężczyzn oraz osób z wykształceniem średnim i wyższym, również nie stwierdzono istotnych zależności. Wyjątek stanowi grupa funkcjonariuszy z wyższym wykształceniem, gdzie dodatnia korelacja świadczy o tym, że im wyższy wiek badanych tym wzrasta poziom motywacji osiągnięć. Wynik ten jest istotny na poziomie niższym niż 0,05, jednakże zależność jest słaba.

Tabela 5. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a wiekiem w zależności od płci i poziomu wykształcenia

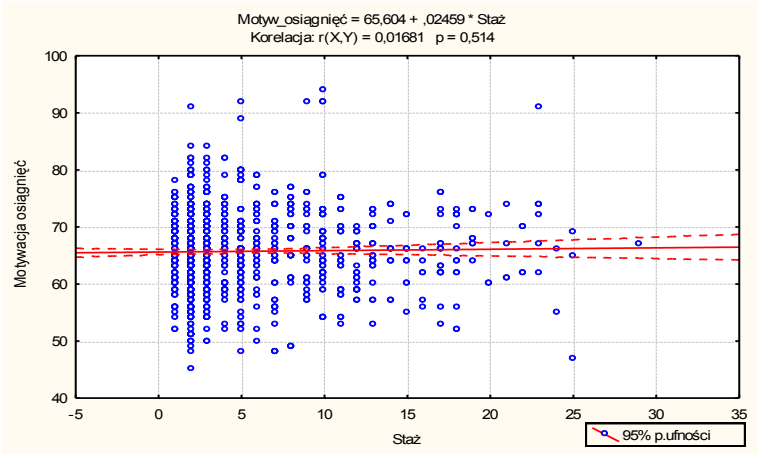
Wiek *vs.* Motywacja osiągnięć a zmienne niezależne	**r(X,Y)[*)]**	**%**	**p<**
ogółem (n=1517)	0,056	0,3	0,030
Płeć			
kobiety (n=495)	0,065	0,4	0,148
mężczyźni (n=967)	0,039	0,1	0,230
Wykształcenie			
średnie (n=733)	-0,016	0,0	0,667
wyższe (n=767)	**0,071**	**0,5**	**0,048**

Oznaczenia[*)]: r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniającej związek, p< – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=1517)

3.2.2. Motywacja osiągnięć a zmienne służbowe

Badania nie wykazały związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a latami przepracowanymi w Służbie Więziennej (r=0,017; p<0,154).

Wykres 6. Rozrzut wyników motywacji osiągnięć na tle stażu służby



Źródło: badania własne (N=1507)

Skorelowano także wyniki motywacji osiągnięć ze stażem, uwzględniając płeć badanych oraz rodzaj kontaktów z osobami pozbawionymi wolności. Współczynniki korelacji w poszczególnych grupach prezentuje poniższa tabela. Otrzymane wyniki nie są istotne pod względem statystycznym, dlatego stwierdza się brak związku pomiędzy stażem pracy a poziomem motywacji.

Tabela 6. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a stażem służby w zależności od płci i wykształcenia

Staż *vs.* Motywacja osiągnięć a zmienne niezależne	**r(X,Y)*)**	**%**	**p<**
ogółem (n=1507)	0,017	0,0	0,514
Płeć			
kobiety (n=492)	-0,002	0,0	0,965
mężczyźni (n=958)	0,033	0,1	0,306
Wykształcenie			
średnie (n=732)	-0,019	0,0	0,603
wyższe (n=762)	-0,011	0,0	0,772

Oznaczenia*): r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniającej związek, p< – poziom istotności

Źródło: badania własne (N=1507)

Funkcjonariusze pracujący w bezpośrednim kontakcie z osobami pozbawionymi wolności wykazują istotnie niższy poziom motywacji osiągnięć.

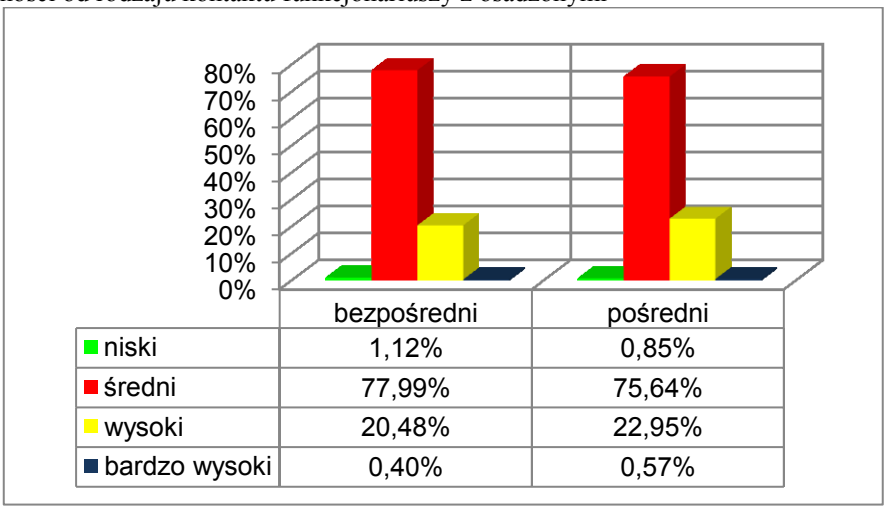
Tabela 7. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju kontaktu

Zmienna (kontakt z osadzonymi)	**Średnia**	**Odch.sta.**	**Z*)**	**p<**
bezpośredni (n=1245)	65,527	6,651	**-2,106**	**0,035**
pośredni (n=353)	66,147	6,476		

Oznaczenia: Z – wynik testu istotności różnic U Manna-Withneya; p< – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=1598)

Niższy poziom motywacji osiągnięć w grupie funkcjonariuszy pracujących w kontakcie bezpośrednim spowodowany jest większą liczbą osób uzyskujących wyniki mieszczące się w przedziale niskim i średnim w porównaniu z funkcjonariuszami kontaktującymi się z więźniami w sposób ograniczony lub wcale (patrz wykres poniżej). Prawdopodobnie różnice wynikają z tego, że wśród osób rzadziej kontaktujących się z osobami pozbawionymi wolności są kierownicy, specjaliści z inspektoratów, czyli osoby piastujące wyższe stanowiska służbowe, które osiągnęli dzięki dużym ambicjom, co przekłada się na uzyskiwane przez nich rezultaty świadczące o wyższym poziomie motywacji osiągnięć.

Wykres 7. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju kontaktu funkcjonariuszy z osadzonymi



	bezpośredni	pośredni
niski	1,12%	0,85%
średni	77,99%	75,64%
wysoki	20,48%	22,95%
bardzo wysoki	0,40%	0,57%

Źródło: badania własne (N=1598)

Podział badanych ze względu na specyfikę czynności służbowych ujawnił, że najwyższy poziom motywacji osiągnięć uzyskują funkcjonariusze wykonujący na co dzień czynności zarządzająco-kontrolne (inspektorzy, specjaliści okręgowi, kierownicy i dowódcy) oraz korekcyjno-wychowawcze (psycholodzy, terapeuci i wychowawcy). Najniższy poziom wykazują funkcjonariusze obsługi (ewidencja, kwatermistrzostwo) i administracji (kadry, finanse, dział organizacyjno-prawny, stanowiska samodzielne). Największy rozstęp wyników uzyskała grupa funkcjonariuszy wykonujących czynności ochronno-dyscyplinujące, a najmniejszy rozstęp z grupy pielagnacyjno-lecznicze.

Tabela 8. Statystyki opisowe wyników motywacji osiągnięć w zależności od specyfiki czynności służbowych

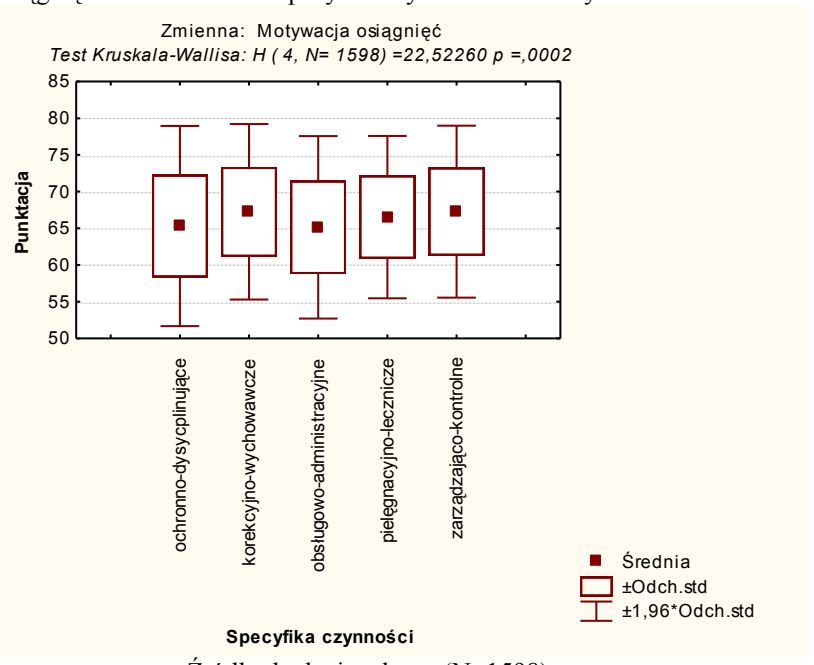
Specyfika czynności służbowych	**Średnia**	**Odch. stand.**	**Min.**	**Max.**
ochronno-dyscyplinujące (n=776)	65,312	6,963	45	94
korekcyjno-wychowawcze (n=125)	67,248	6,097	55	80
obsługowo-administracyjne (n=469)	65,132	6,341	47	83
pielęgnacyjno-lecznicze (n=57)	66,526	5,645	56	80
zarządzająco-kontrolne (n=171)	67,275	5,976	52	92

Źródło: badania własne (N=1598)

Pomiędzy grupami funkcjonariuszy wykonujących rozmaite czynności służbowe występują istotne różnice statystyczne (test Kruskala-Wallisa H=22,523; p<0,0002).

Identyfikacja różnic pomiędzy poszczególnymi grupami wymagała porównań parami, z zastosowaniem nieparametrycznego testu U Manna-Whitneya. Porównania rozpoczęto od grupy z najwyższą średnią. I tak, funkcjonariusze realizujący czynności zarządzająco kontrolne różnią się istotnie od funkcjonariuszy zajmujących się obsługą i administracją (Z=3,629; p<0,000) oraz zajmujących się ochroną (Z=3,475; p<0,001). Pozostali funkcjonariusze nie różnią się od personelu zarządzającego. Ponadto funkcjonariusze z pionu wychowawczego wykazują istotnie wyższy poziom motywacji osiągnięć w porównaniu z personelem obsługowo-administracyjnym (Z=3,029; p<0,002) oraz funkcjonariuszami działu ochrony (Z=2,916; p<0,004).

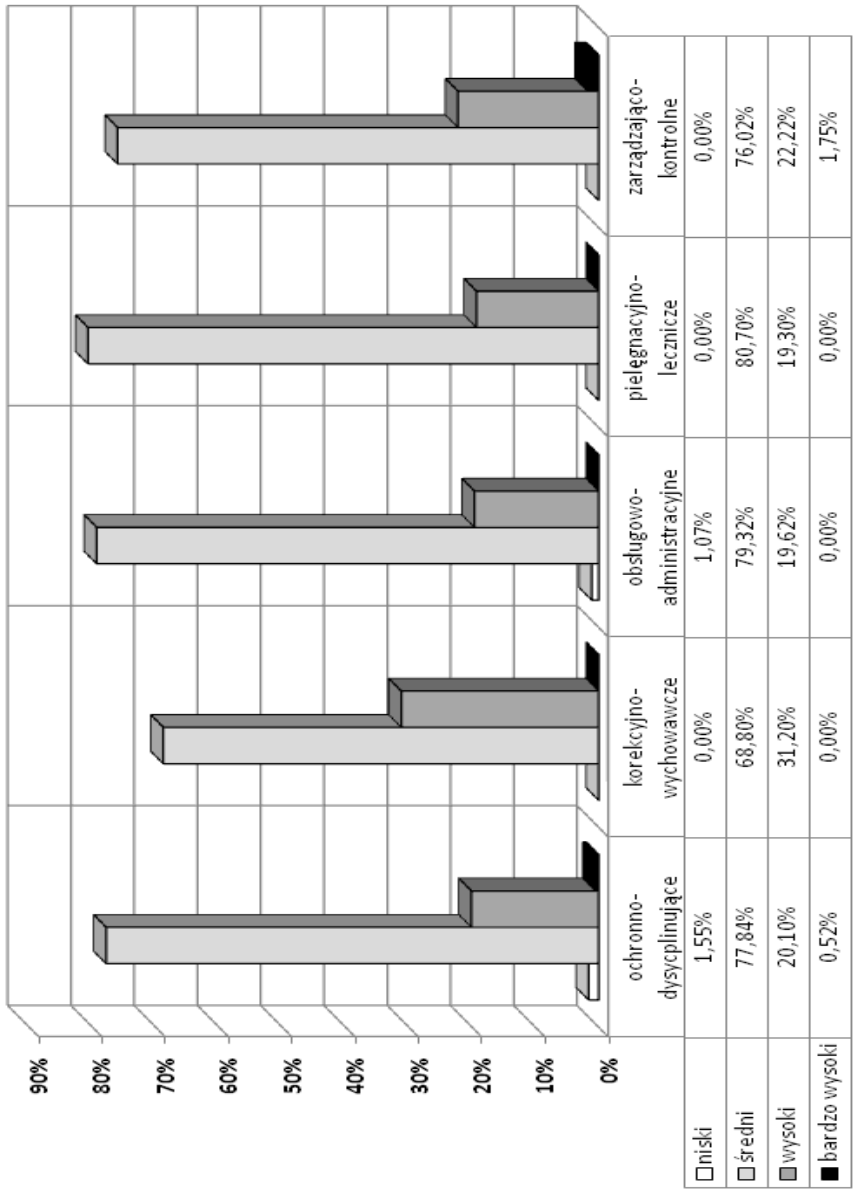
Wykres 8. Skategoryzowany wykres średnich i odchyleń standardowych motywacji osiągnięć w zależności od specyfiki czynności służbowych



Źródło: badania własne (N=1598)

Wyniki niskie występują wyłącznie w grupach funkcjonariuszy realizujących czynności ochronno-dyscyplinujące (1,55%) i obsługowo-administracyjne (1,07%). Zatem w tych grupach znajdują się osoby wymagające stałego nadzoru i stymulowania do sumiennego wykonywania zadań. Natomiast wyniki bardzo wysokie, świadczące o bardzo dużym poziomie dążenia do osiągnięć za wszelką cenę, występują wśród funkcjonariuszy realizujących czynności zarządzająco-kontrolne (1,75%) oraz z grupy ochronnej (0,52%). Osoby te mają tak dużą motywację do osiągnięcia sukcesu, że może to im utrudniać wykonywanie zadań służbowych. Z kolei wysoki wynik – optymalny z punktu widzenia efektywności pracy – uzyskuje najwięcej funkcjonariuszy zajmujących się wychowaniem resocjalizującym i terapią więźniów (31,20%). W przypadku pozostałych grup liczebność wyników wysokich jest porównywalna (od 19,30% do 22,22%).

Wykres 9. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w zależności od specyfiki czynności służbowych



Źródło: badania własne (N=1598)

W analizie grup w zależności od rodzaju szkolenia najwyższą średnią uzyskali funkcjonariusze uczestniczący w szkoleniu doskonalącym (ćwiczenia zgrywające Grup Interwencyjnych SW),

w grupie tej występuje również największy rozstęp pomiędzy wynikami minimalnymi i maksymalnymi. Najniższa średnia występuje wśród słuchaczy kursu oddziałowych działu ochrony.

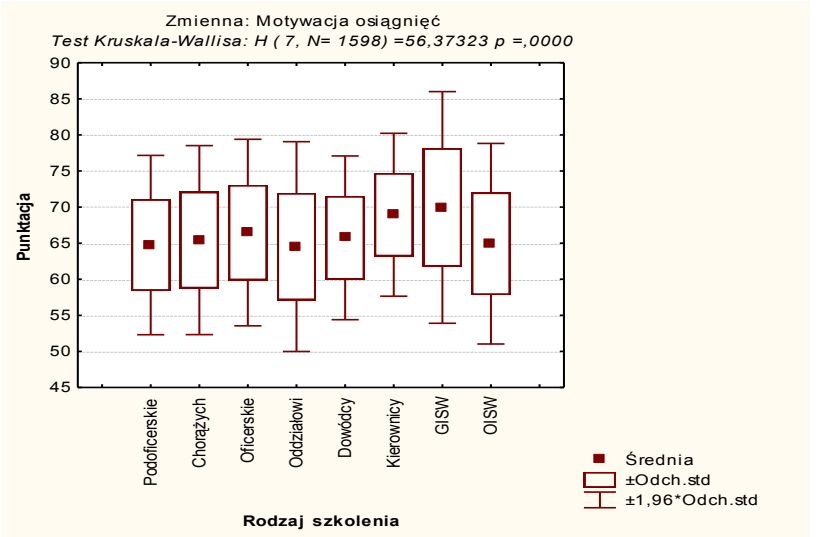
Tabela 9. Statystyki opisowe wyników motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia

Rodzaj szkolenia	Średnia	Odch. stand.	Min.	Max.
podoficerskie (n=661)	64,743	6,341	45	91
chorążych (n=273)	65,425	6,686	48	83
oficerskie (n=371)	66,469	6,593	48	83
kurs oddziałowych (n=53)	64,528	7,418	50	89
kurs dowódców (n=89)	65,742	5,787	52	92
kurs kierowników (n=82)	68,939	5,761	53	92
szkolenie grup interwencyjnych (n=42)	69,952	8,196	53	94
szkolenie specjalistów okręgowych (n=27)	64,926	7,092	47	74

Źródło: badania własne (N=1598)

Pomiędzy funkcjonariuszami uczestnikami szkolenia zawodowego i kursów specjalistycznych oraz szkoleń doskonalących występują bardzo istotne różnice statystyczne (test Kruskala-Wallisa H=56,373; p<0,0000).

Wykres 10. Skategoryzowany wykres średnich i odchyleń standardowych motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia



Źródło: badania własne (N=1598)

Porównania grup parami wykazały, że grupy interwencyjne oraz kierownicy uzyskują istotnie wyższe wyniki od pozostałych grup (patrz poniższa tabela).

Tabela 10. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia

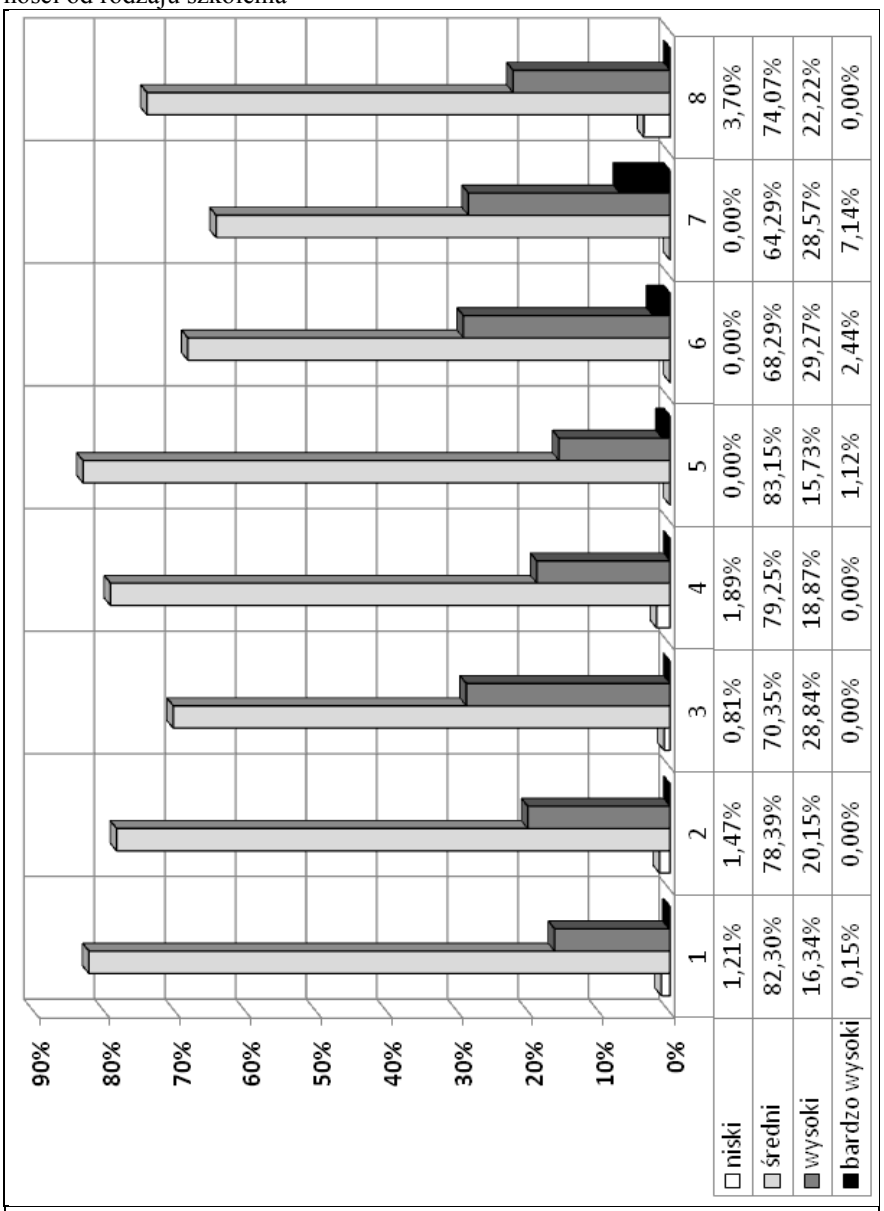
	Kierownicy		GISW	
Rodzaj szkolenia	**Z*)**	**p<**	**Z**	**p<**
podoficerskie	5,939	0,000	4,417	0,000
chorążych	4,566	0,000	3,592	0,000
oficerskie	3,266	0,001	2,616	0,009
kurs oddziałowych	3,846	0,000	3,245	0,001
kurs dowódców	4,333	0,000	3,492	0,001
szkolenie specjalistów okręgowych	2,200	0,028	2,109	0,035

Oznaczenia*): Z – wynik testu istotności różnic U Manna-Withneya; p< – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=1598)

Ponadto występuje jedna istotna różnica – słuchacze szkolenia oficerskiego uzyskują wyższe wyniki niż słuchacze szkolenia podoficerskiego (Z=3,822; p<0,000).

Analizując rozkłady wyników uzyskanych przez funkcjonariuszy uczestniczących w szkoleniach i kursach doskonalących widać, że wyników niskich nie odnotowano wśród słuchaczy kursów dowódców zmiany, kierowników oraz szkolenia grup interwencyjnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, że wyniki bardzo wysokie (poziom motywacji niesprzyjający efektywności zadań) uzyskało aż 7,14% uczestników szkolenia doskonalącego grup interwencyjnych SW, podobny wynik uzyskało 2,44% kursu kierowników, 1,15% szkolenia podoficerskiego oraz 1,12% kursu dowódców. Natomiast optymalny poziom – wyniki wysokie – najczęściej występuje wśród słuchaczy kursu kierowników (29,27%), a najrzadziej wśród słuchaczy kursu dowódców (15,73%).

Wykres 11. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia



Oznaczenia grup:

1 Szkolenie podoficerskie
2 Szkolenie chorążych
3 Szkolenie oficerskie
4 Kurs oddziałowych
5 Kurs dowódców
6 Kurs kierowników
7 Szkolenie grup interwencyjnych SW
8 Szkolenie specjalistów OISW

Źródło: badania własne (N=1598)

3.2.3. Motywacja osiągnięć a efekty szkolenia zawodowego funkcjonariuszy

Zmiany służbowego statusu uzależnione są od podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego[16]. Zatem możliwość awansowania na wyższy stopień lub stanowisko może przyczyniać się do rozbudzania aspiracji perfekcjonistycznych i wzrostu poziomu motywu osiągnięć. Również szkolenie funkcjonariuszy nastawione jest między innymi na wzbudzanie motywacji do rozwijania i utrzymywania zdolności psychofizycznej do pełnienia służby w formacjach uzbrojonych.

Celem zaprezentowanych tutaj badań było określenie związku pomiędzy motywacją osiągnięć funkcjonariuszy pionu ochronnego Służby Więziennej z efektami ich szkolenia. Za wskaźnik efektywności wyszkolenia uznano uzyskiwane przez słuchaczy oceny egzaminacyjne dokumentowane w protokołach egzaminacyjnych. Pytanie postawione przed badaniami brzmiało: Czy wysokiemu poziomowi motywacji osiągnięć słuchaczy szkoły podoficerskiej towarzyszą wyższe oceny końcowe z przedmiotów obejmujących wychowanie fizyczne i samoobronę, techniki interwencyjne oraz wyszkolenie strzeleckie? Jako odpowiedź na pytanie sformułowano hipotezę twierdzącą, gdyż specyfika motywu osiągnięć wiąże się z chęcią bycia najlepszym oraz potrzebą rywalizacji w grupie i dążeniem do uzyskiwania wysokich lokat[17], co w przypadku szkolenia zawodowego może się przekładać się na ambicję uzyskiwania dobrych ocen podczas egzaminów i zaliczeń. Stwierdzono bowiem, że uczniowie o podobnych zdolnościach, a różniący się motywacją osiągnięć, będą uzyskiwali różne wyniki w nauce. Ci z wyższym poziomem motywacji osiągnięć częściej uzyskują lepsze oceny i wykazują większe zainteresowanie zajęciami szkolnymi[18].

Program szkolenia podoficerskiego Służby Więziennej funkcjonariuszy pionu ochronnego przewiduje wyszkolenie niezbędne do działania w sytuacjach ekstremalnych. W działaniach

[16] M. Gołębiowski, *Funkcjonariusz SW – praca czy wyzwanie?,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 145.

[17] R. Koestner, D.C. McClelland, *Perspectives of Competence Motivation* [w:] *Handbook of Personality. Theory and Research*, (red.) L.A. Pervin, London 1990, s. 527-548.

[18] J. Gracz, T. Sankowski, *Psychologia sportu,* Poznań 2000, s. 135.

tych funkcjonariusze muszą wykazać się wysoką sprawnością fizyczną i umiejętnościami specjalnymi. W tym celu prowadzone są między innymi zajęcia z samoobrony, działań interwencyjnych oraz szkolenie strzeleckie[19]. Efektem szkolenia w ramach tych przedmiotów ma być doprowadzenie do tego, aby absolwenci szkoły podoficerskiej, przestrzegając zasad praworządności i humanitaryzmu, sprawnie stosowali środki przymusu bezpośredniego, techniki samoobrony i siłowe działania interwencyjne oraz używali broni palnej. Dotyczy to zresztą wszystkich funkcjonariuszy niezależnie od działu służby i korpusu, jednakże w szczególności odnosi się do funkcjonariuszy działu ochrony, a zwłaszcza pracujących z osadzonymi stwarzającymi poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa jednostki penitencjarnej lub bezpieczeństwa społecznego, czyli tzw. „więźniami niebezpiecznymi"[20]. Oprócz przedmiotów przygotowujących do działania w sytuacjach ekstremalnych funkcjonariusze nabywają wiedzę i umiejętności umożliwiające im właściwe realizowanie czynności służbowych w systemie penitencjarnym. Przedmiot „Zagadnienia penitencjarne" obejmuje wiedzę z zakresu celów oraz elementarnych zasad wykonywania kary pozbawienia wolności, metod wpływu na osadzonych, typologii zakładów karnych oraz innych przepisów wykonawczych. Z kolei przedmiot „Zagadnienia bezpieczeństwa" zawiera omówienie procedur ochronnych, realizację czynności zgodnie z zasadami bezpieczeństwa, postępowanie funkcjonariusza w różnych sytuacjach służbowych zarówno w normalnym toku służby, jak i w przypadku zdarzeń nadzwyczajnych. Szkolenie kończy się uzyskaniem zaliczeń ze wszystkich przedmiotów objętych programem oraz złożeniem egzaminów przed komisją egzaminacyjną składającą się z wykładowców oraz przedstawicieli odpowiednich biur Centralnego Zarządu Zakładów Karnych. Ponadto na zakończenie szkolenia funkcjonariusze przystępują do testu końcowego składającego się z części teoretycznej, obejmującej wiedzę ze wszystkich przedmiotów oraz zadania praktycznego, obejmującego zadanie z zakresu swojej specjalności.

[19] Por. Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW z dnia 21 grudnia 2010 r. w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie Więziennej oraz czasu trwania szkoleń [niepublikowane].

[20] I. Wesołowska-Krzysztofek, *Szkolenie funkcjonariuszy więziennych pracujących z osadzonymi niebezpiecznymi,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 151 i nast.

W badaniu wzięło udział 82 mężczyzn funkcjonariuszy z działu ochrony. Wiek badanych wahał się od 20 do 35 lat, średnia wieku wyniosła 26 lat i 11 miesięcy. Wykształceniem średnim legitymowało się 70 badanych, 10 wyższym, 2 osoby nie podały wykształcenia. Badania przeprowadzono wśród słuchaczy szkoły podoficerskiej w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu (3 plutony specjalizacji ochronnej). Badania były dobrowolne, bez zachowanej anonimowości, gdyż respondent ujawniał swój numer w dzienniku, wpisując go na wykonanym teście. W celu zbadania siły związku między motywacją osiągnięć a efektami szkolenia zawodowego zastosowano metodę korelacyjną, wykorzystując współczynnik korelacji r-Pearsona. W pierwszej fazie badań zmierzono poziom motywacji osiągnięć. Respondenci na kwestionariuszu podawali swój numer w dzienniku, dzięki czemu można było porównać wyniki z późniejszymi ocenami szkolenia. Następnie otrzymane wyniki testu skorelowano z ocenami końcowymi badanych z przedmiotów: 1) wychowanie fizyczne z elementami samoobrony, 2) techniki działań interwencyjnych i 3) szkolenie strzeleckie, 4) zagadnienia penitencjarne, 5) zagadnienia bezpieczeństwa. Ponadto dla celów kontrolnych wyniki testu motywacji osiągnięć skorelowano ze 6) średnią ocen uzyskanych z całości szkolenia oraz 7) liczbą punktów w pisemnym teście końcowym.

Badania wykazały brak zależności pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć funkcjonariuszy a ocenami uzyskanymi przez nich z przedmiotu „Wychowanie fizyczne z elementami samoobrony". Ujemna wartość współczynnika korelacji wskazuje na odwrotną, choć bardzo słabą zależność oznaczającą, że wyższemu poziomowi motywacji czasami towarzyszą gorsze oceny z wychowania fizycznego. W przypadku przedmiotu „Techniki działań interwencyjnych", zagadnienia penitencjarne oraz średniej ze wszystkich uzyskanych przez słuchacza ocen szkolenia, korelacje z motywacją osiągnięć są słabe i wskazują na nic nieznaczące zależności.

Natomiast bardzo istotna pod względem statystycznym zależność występuje pomiędzy motywacją osiągnięć a oceną ze szkolenia strzeleckiego. Korelacja pomiędzy zmiennymi jest umiarkowana, gdzie blisko 22% wariancji wyjaśnia siłę związku między zmiennymi. Korelacja niska, wskazująca na zależność wyraźną lecz małą, występuje również pomiędzy motywacją osiągnięć a wynikami testu końcowego z teorii penitencjarnej – nieco ponad 5% wariancji wyjaśnia siłę związku między tymi zmiennymi.

Tabela 11. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a ocenami szkolenia funkcjonariuszy służby więziennej

Wyniki szkolenia	r(X,Y)*)	%	p<
Techniki działań interwencyjnych	0,067	0,4	0,549
Zagadnienia bezpieczeństwa	0,030	0,1	0,792
Szkolenie strzeleckie	0,466	21,7	0,000
Wychowanie fizyczne z samoobroną	-0,012	0,0	0,918
Zagadnienia penitencjarne	-0,115	1,3	0,303
Średnia ocen	0,127	1,6	0,255
Test końcowy	0,225	5,1	0,042

Oznaczenia*): r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniającej związek, p< – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=82)

Zatem hipoteza o związku motywacji osiągnięć z wynikami szkolenia potwierdziła się częściowo. Dotyczy to zwłaszcza ocen z przedmiotów ocenianych bezpośrednio przez wykładowców, w przeciwieństwie do testu, czy wyników strzelania. Jeżeli chodzi o przedmioty o charakterze sprawnościowym należy zwrócić uwagę, że funkcjonariuszy Służby Więziennej charakteryzuje stosunkowo niski potencjał motoryczny[21] i przejawiają oni niski poziom aktywności fizycznej[22] w porównaniu z populacja generalną. Sprawność fizyczna jest przecież powiązana z funkcjonowaniem psychicznym – nie bez znaczenia mówi się o sprawności psychofizycznej funkcjonariuszy. Według badań R. Pokleka spośród 29 analizowanych zmiennych osobowościowych funkcjonariuszy Służby Więziennej zmierzonych testami psychologicznymi, aż 19 koreluje istotnie z poziomem sprawności fizycznej zmierzonej Międzynarodowym Testem Sprawności Fizycznej. Wśród cech osobowości, które mogą wpływać na uzyskiwanie niższych ocen ze szkolenia, mimo wysokiego poziomu ambicji, na uwagę zasługuje niska odporność emo-

[21] M. Kuświk, *Ocena poziomu sprawności fizycznej funkcjonariuszy służby więziennej na podstawie Międzynarodowego Testu Sprawności Fizycznej,* [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych. Tom 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000, s. 145-153.

[22] P. Łapiński, *Aktywność fizyczna funkcjonariuszy służby więziennej,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 237-244.

cjonalna oraz podwyższony poziom neurotyzmu, które współwystępują z niższą sprawnością fizyczną[23].

Ponadto jak wykazały badania funkcjonariusze o niższej sprawności znacznie częściej działają impulsywnie, są bardziej pobudliwi i przejawiają wyższy poziom lęku jako aktualnego stanu[24]. Wysoki poziom motywacji osiągnięć nie jest zatem wystarczającym czynnikiem uzyskania dobrej oceny, gdy na wykonanie zadania wpływają inne zmienne osobowościowe. Natomiast z pewnością sama ambicja nie wystarczy w przypadku przedmiotów „Wychowanie fizyczne z samoobroną" lub „Techniki działań interwencyjnych", gdy funkcjonariusz wykazuje się niższym poziomem sprawności fizycznej. Może być tak, zwłaszcza u funkcjonariuszy nieco słabszych fizycznie, że w sytuacjach napięcia emocjonalnego, a do takich należy z pewnością sytuacja egzaminacyjna, ambicja odchodzi na dalszy plan a ujawniają się inne cechy osobowości utrudniające sprawne zaprezentowanie techniki i wykonanie zadania w sposób zasługujący na uzyskanie dobrej oceny z samoobrony, czy interwencji.

Analogicznie do sytuacji zawodów sportowych zbyt wysoki poziom motywacji osiągnięć i nieadekwatne do możliwości aspiracje do osiągania sukcesów wpływają na frustrację i słabą realizacje zadań ruchowych przez sportowców, którzy jednocześnie mogą przejawiać tendencję do unikania porażki[25]. Zależność można odnieść również do sytuacji szkoleniowej, gdzie funkcjonariusz ma przed wykładowcą lub komisją egzaminacyjną zademonstrować swoją wiedzę i umiejętności. Być może w takim przypadku zbyt duża motywacja do osiągnięcia sukcesu wręcz przeszkadza w prawidłowym wykonaniu zadań egzaminacyjnych, a komisja lub wykładowca wpływają deprymująco na zdających słuchaczy. Podobnie jak w przypadku zawodników, którym sama obecność na trybunie

[23] R. Poklek, *Związki sprawności fizycznej z osobowością na przykładzie funkcjonariuszy służby więziennej,* [w:] *Aktywność ruchowa, edukacja i zdrowie w kontekstach proobronnych*, (red.) M. Marcinkowski, M. Sokołowski, Poznań 2003, s.

[24] R. Poklek, *Sprawność fizyczna a wybrane cechy osobowości funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s.

[25] J. Gracz, T. Sankowski, *Psychologia aktywności sportowej,* Poznań 2007, s. 176

sportowej, profesjonalistów (selekcjonerów, trenerów i ekspertów) może wpływać na jakość ich występu[26].

Należy jednak zwrócić uwagę, że hipoteza o związku motywacji osiągnięć a uzyskanymi wynikami w nauce znajduje częściowe potwierdzenie – osoby z wysokim poziomem motywacji osiągnięć uzyskują lepsze oceny (egzamin strzelecki) i większą liczbę punktów (test końcowy ogólno-penitencjarny). Powstaje zatem pytanie, dlaczego w przypadku tych ocen nie zachodzą zjawiska, o których wspomniano w poprzednich akapitach, zaburzające związek motywacji studenta z jego ocenami.

Być może zbyt krótki okres szkolenia jest przeszkodą w utrwaleniu wiedzy teoretycznej, czynności praktycznych, czy nawyków ruchowych. Czas trwania szkolenia wydaje się wystarczać zaledwie do zapoznania się z materiałem i technikami pracy, jest natomiast niewystarczający na przyswojenie, często zupełnie nowych i skomplikowanych umiejętności. Rzeczywisty potencjał funkcjonariusza stanowi takie opanowanie nauczanego materiału, a zwłaszcza umiejętności, żeby stały się one zautomatyzowanym odruchem, a to wymaga wielokrotnego powtarzania przez długi czas. Tak więc mimo dużego zaangażowania, ambicji i silnej motywacji do sprostaniu wymaganiom – zbyt krótki czas nie pozwala na osiągnięcie satysfakcjonujących ocen końcowych. W przypadku szkolenia strzeleckiego słuchacz zanim przystąpi do egzaminu polegającego na strzelaniu z wylosowanej jednostki broni, odbywa w trakcie trwania szkoły podoficerskiej kilkanaście strzelań ćwiczebnych z tych jednostek broni. W przypadku innych przedmiotów teoretycznych, interwencji, czy samoobrony, praktyczne przygotowanie się do egzaminu, mimo udostępnionej biblioteki, czytelni, obiektów sportowych i konsultacji czas na naukę wydaje się być niewystarczający.

Innym wątkiem, podejmowanym tutaj przez autora opracowania z bardzo dużą ostrożnością, jest sposób oceniania słuchaczy przez wykładowców. Można postawić tezę, że być może to metodyka egzaminowania wywiera istotny wpływ na uzyskiwane oceny, a to przekłada się na brak zależności wysokiej motywacji osiągnięć z wyższymi stopniami szkolnymi. Wydaje się, że zmienną, wpływa-

[26] N.B. Cottrell, *Performance in the presence of other human beings: mere presence, audience and affiliation effects,* [w:] *Social facilitation and imitative behaviour*, (red.) E.C. Simmel, R.A. Hope, G.A. Milton, Boston 1968, s. 91-110.

jącą na wzajemne relacje między ambicjami a ocenami, może być „czynnik ludzki" – subiektywizm oceniania wykładowcy oraz komisji egzaminacyjnej. Ocenę końcową z wychowania fizycznego z elementami samoobrony wystawia trzyosobowa komisja, a oceny nie są wystawiane od razu, ale dopiero po zaprezentowaniu się wszystkich słuchaczy z danego plutonu. W takiej procedurze ujawniają się pułapki oceniania – ocenianie jednego funkcjonariusza na tle innych oraz subiektywny odbiór członków komisji. Przykładowo, tak samo zaprezentowana technika przez jednego funkcjonariusza może być oceniona wyżej lub niżej, w zależności od poziomu przygotowania całego plutonu. Nie bez znaczenia ma również kolejność podchodzenia do egzaminu i związane z tym zniekształcenia obiektywnego postrzegania związane z wrażeniami społecznymi (efekt kontrastu, efekt pierwszeństwa, efekt świeżości). Z kolei zaliczenie z przedmiotu „Techniki działań interwencyjnych" odbywa się po zakończonych zajęciach i jest wypadkową ocen cząstkowych wystawianych przez nauczyciela – tutaj również zachodzą opisane wyżej pułapki oceniania[27].

„Czynnik ludzki" w ocenianiu w przypadku egzaminu strzeleckiego jest ograniczony poprzez procedurę minimalizującą subiektywizm komisji egzaminacyjnej lub wykładowcy. Końcowa ocena z egzaminu jest zaokrągloną średnią arytmetyczną z trzech ocen: pisemnego testu z przepisów użycia broni, budowy jednostek broni i teorii strzelania oraz dwukrotnego strzelania z wylosowanych przez egzaminowanego jednostek broni. Dodatkowo dla zachowania anonimowości słuchacze mają przydzielone numery, które figurują zamiast nazwisk w tabelarycznym zestawieniu egzaminacyjnym. Kontrola trafień w tarczę odbywa się w obecności innych zdających, co wyklucza subiektywizm, czy manipulowanie ocenami. O istotnym wpływie czynnika ludzkiego na badane zależności pomiędzy motywacja a ocenami może świadczyć również pozytywna, choć niższa, korelacja punktów uzyskanych w teście końcowym. Test składa się z pytań zamkniętych, z sugerowanymi kilkoma odpowiedziami, z których tylko jedna jest właściwa, za poprawną odpowiedź słuchacz uzyskuje jeden punkt. Częścią praktyczną testu jest wypełnienie stosowanej na swoim stanowisku do-

[27] R. Poklek, *Achievement motivation and results of physical and shooting training for prison service officers of protective unit*, [w:] *Physical activity and health promotion in the military environment,* (red.) A. Kaiser, A. Tomczak, Warszawa 2011.

kumentacji – ta część oceniana jest przez komisję sprawdzającą test w skali od 1 do 6. Być może ta ostatnia część, oceniana przez komisję w minimalnym stopniu, ale jednak wpływa na końcowy wynik. Stąd istotne pod względem statystycznym korelacje wyników testu końcowego z motywacją osiągnięć są jednak niższe, w porównaniu z ocenami z egzaminu strzeleckiego.

3.2.4. Motywacja osiągnięć a właściwości psychofizyczne

Każdy funkcjonariusz Służby Więziennej oprócz właściwych kompetencji zawodowych i wiedzy powinien charakteryzować się odpowiednimi cechami osobowości. Ponadto realizacja zadań służbowych wymaga dobrego stanu zdrowia i niezbędnej sprawności fizycznej z uwagi na wyczerpujący charakter czynności[28]. Takie połączenie warunkuje prawidłowe wykonywanie codziennych czynności służbowych oraz odporność na działające permanentnie czynniki stresogenne. Skuteczność działania polega bowiem na uzyskiwaniu optymalnych efektów poprzez wykorzystanie energii psychicznej i fizycznej. Nie można rozważać fizycznej strony rozwoju człowieka w oderwaniu od jego psychiki[29]. Poniżej zaprezentowane zostaną analizy związku motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej ze sprawnością fizyczną i innymi właściwościami psychicznymi.

3.2.4.1. Motywacja osiągnięć a sprawność fizyczna

Specyfika środowiska społecznego w jakim pracują funkcjonariusze (agresja i inne patologiczne zachowania osadzonych) wymaga permanentnego podnoszenia sprawności fizycznej, nie tylko w okresie początkowym służby podczas szkoleń, ale przez całe zawodowe (i nie tylko) życie. Dalsze utrwalanie i rozwijanie sprawności i umiejętności samoobrony może nastąpić w toku peł-

[28] K. Jędrzejak, Wybrane aspekty naboru i szkolenia funkcjonariuszy [w:] Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza, Kalisz 1995, s. 63-64.

[29] K. Jędrzejak, *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w służbie więziennej za pomocą przymusu prawnego – aspekt edukacyjny* „Zeszyty Naukowe. Poglądy i doświadczenia", WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 1997, s. 203.

nienia służby, jest jednak uzależnione od własnego, emocjonalnego stosunku do kultury fizycznej[30].

Kwestie dotyczące sprawności fizycznej funkcjonariuszy stały się już tematem dyskusji i badań[31]. Badania objęły również związki sprawności fizycznej z wybranymi cechami osobowości funkcjonariuszy SW, które wykazały korzystne z punktu widzenia służby, związki między sprawnością fizyczną a poziomem neurotyzmu, motywacji emocjonalno-racjonalnej, pobudliwości emocjonalnej, skłonności do odwetu, nasilenia skłonności agresywnych oraz lęku jako przeżywanego stanu[32].

Zakładając jedność biopsychospołeczną człowieka, kształtowanie się osobowości jak i kształtowanie się cielesności odzwierciedla działanie genów i natury oraz kultury i środowiska w jakim przebiegają owe procesy[33]. „Wychodząc z założenia, że kultura zakłada fizyczne istnienie człowieka, istota kultury fizycznej polega

[30] J. Pekról, *Uwarunkowania sprawności fizycznej funkcjonariuszy w jednostkach penitencjarnych,* [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 796-797.

[31] Por.: A. Kaczmarek*, Przygotowanie obronne funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Ukierunkowane przygotowanie obronne,* (red.) R.M. Kalina, A. Kaczmarek, Warszawa 1997, s. 47-58; A. Kaczmarek, *Społeczne i pragmatyczne uwarunkowania rozwoju kultury fizycznej w służbie więziennej*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych t. 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000, s. 101-114; M. Kuświk, *Ocena sprawności fizycznej funkcjonariuszy służby więziennej na podstawie Międzynarodowego Testu Sprawności Fizycznej* [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych t. 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000, s. 145-153; Rakowski A., Siwko F., Jędrzejak K., Poziom sprawności fizycznej i intensywność wysiłku funkcjonariuszy służby więziennej, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych t. 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000, s. 140-144; P. Łapiński, *Aktywność ruchowa funkcjonariuszy Służby Więziennej – rola, poziom i obecne potrzeby,* [w:] *Kultura fizyczna w wojsku w dobie przemian,* (red.) M. Sokołowski, Poznań 2002.

[32] R. Poklek, *Sprawność fizyczna a wybrane cechy osobowości funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 227-236; R. Poklek, *Związki sprawności fizycznej z osobowością na przykładzie funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Aktywność ruchowa, edukacja i zdrowie w (kon)tekstach proobronnych,* (red.) M. Marcinkowski, M. Sokołowski, Poznań 2003, s. 68-75.

[33] Por. L.A. Pervin, *Psychologia osobowości,* Gdańsk 2002.

na kształtowaniu cech osobowościowych, które przejawiają się w trakcie aktywności ruchowej oraz rozwijaniu sprawności fizycznej jednostki"[34].

Sprawność fizyczna (ruchowa, motoryczna) – rozumiana jako całokształt zdolności i umiejętności człowieka umożliwiających efektywne wykonywanie wszelkich zadań ruchowych jest pojęciem bardzo szerokim, wiążącym się z całym organizmem, a nie tylko z aparatem ruchowym. Jest to aktualna możliwość sprostania wymaganiom motorycznym, decydującym o zaradności człowieka[35]. Do elementów warunkujących wysoką sprawność oprócz dobrego stanu zdrowia, dużej siły i wytrzymałości zalicza się również osobowościowe właściwości człowieka, takie jak zdolność do eliminowania napięć psychicznych, ocenę własnych możliwości oraz umiejętność współżycia w zespole. Tak rozumiana sprawność opiera się na trzech filarach: móc (być w stanie wykonać), umieć (mieć opanowane czynności), chcieć (wykazywać zaangażowanie w realizację zadania), a ten ostatni filar wiąże się z procesami motywacyjnymi, wolą i uporczywością dążenia do końcowego rezultatu[36]. Może więc mieć związek z motywacją osiągnięć, która właśnie odpowiada za wolę pokonywania trudności.

Całościowe rozumienie pojęcia sprawności uwzględnia zarówno aspekty cielesne, psychiczne jak i społeczne. Dzięki temu sprawność fizyczna zbliża się do kręgu znaczeniowego pojęcia zdrowia w ogóle[37]. Pojęcie zdrowia przyjęte przez Światową Organizację Zdrowia oznacza pełny dobrostan fizyczny, umysłowy i społeczny, a nie tylko nieobecność choroby czy kalectwa. Jest to definicja będąca wypadkową wielu definicji wynikająca z dążenia do całościowego ujęcia zdrowia somatycznego i psychicznego jednostki. Kładzie ona główny nacisk na równowagę fizyczną w aspekcie organizmu, na stan przyjemnościowy w sferze psychicznej

[34] O. Milsztejn, *Kultura fizyczna a osobowość*, [w:] *Kultura fizyczna w kategoriach wartości*, (red.) Z. Krawczyk, Warszawa 1989, s. 69.

[35] Por. J. Drabik, *Sprawność fizyczna i jej testowanie u młodzieży szkolnej,* Gdańsk 1992; W. Osiński, *Zarys teorii wychowania fizycznego,* Poznań 2000.

[36] R. Przywęda, J. Dobosz, *Kondycja fizyczna polskiej młodzieży,* Warszawa 2003, s. 14-16.

[37] J. Szopa, E. Mleczko, S. Żak, *Podstawy antropomotoryki,* Warszawa – Kraków 1996, s. 43-47.

i konformizm w kontekście społecznym[38]. Oznacza to, że aktywność człowieka należy charakteryzować przynajmniej na trzech płaszczyznach: biologicznej, psychologicznej i socjologicznej. Można zatem wnioskować, że zjawisko zachodzące w którejkolwiek z nich będzie powodowało określone zjawiska na pozostałych. Jednak zaistniałe zależności są bardziej skomplikowane niż zachodzące między nimi związki przyczynowo-skutkowe. Procesy w poszczególnych sferach przenikają się wzajemnie, a funkcjonowanie jednostki nie jest wynikiem prostego sumowania wszystkich zjawisk zachodzących w organizmie, psychice i otoczeniu społecznym. Coraz częściej mówi się o holistycznej wizji człowieka, która zakłada całościowe spojrzenie na problematykę zdrowia i sprawności z uwzględnieniem wielu aspektów, płaszczyzn i pojawiających się miedzy nimi relacji[39]. W efekcie zdrowie to możliwość uzyskania przez człowieka optymalnej jakości życia we wszystkich sferach jego aktywności[40].

W prezentowanym tutaj badaniu wzięło udział 60 osób w wieku od 22 do 31 lat, którzy przebywali w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu w charakterze słuchaczy szkół podoficerskiej i oficerskiej. 31 osób z działu ochrony i 29 z innych działów. Badanych poinformowano o celu badania i wyrazili zgodę na poddanie się testom psychologicznym. Swoje kwestionariusze kodowali podając numer plutonu i numer w dzienniku. Badania zrealizowano w terminie od marca do maja 2001 roku[41]. Starano się sprawdzić, czy występuje związek między poziomem sprawności fizycznej a motywacją osiągnięć.

Badania wykazały, że wszyscy badani funkcjonariusze charakteryzują się przeciętnym poziomem sprawności (średnia 372 punkty). Istnieje jednak zależność pomiędzy sprawnością fizyczną a poziomem motywacji osiągnięć. Korelacja wyniosła r=0,431 i jest istotna na poziomie p<0,001. Oznacza to umiarkowaną korelację i zależność istotną. Wynik ten świadczy o tym, że ponad 18% wa-

[38] K. Dąbrowski, *W poszukiwaniu zdrowia psychicznego,* Warszawa 1996, s. 20-21.

[39] J. Formański, *Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych,* Warszawa 1998, s. 156-157.

[40] B.D. Franks, *Test sprawności fizycznej dzieci i młodzieży,* Poznań 1994, s. 13.

[41] Badanie poziomu sprawności fizycznej przeprowadził ppłk M. Kuświk z Zakładu Technik Interwencyjnych COSSW w ramach badań własnych i udostępnił swoje wyniki autorowi niniejszego opracowania.

riancji wyników w badanej grupie funkcjonariuszy wyjaśnia związek pomiędzy zmiennymi – sprawnością fizyczną a motywacją osiągnięć.

Tabela 12. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a ogólną sprawnością fizyczną funkcjonariuszy Służby Więziennej

Grupa	r(X,Y)*)	%	Poziom istotności
Ogół badanych (n=60)	0,431	18,6	0,001
Dział ochrony (n=31)	0,436	19,1	0,014
Działy pozaochronne (n=29)	0,447	20,0	0,015

Oznaczenia*): r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniającej związek, p< – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=60)

Uwzględniono także podział badanych na specjalizację ochronną i pozaochronną, przyjmując założenie, że w przypadku funkcjonariuszy odpowiedzialnych za codzienną realizację czynności ochronno-dyscyplinujących w kontakcie z osadzonymi sprawność fizyczna jest znacznie ważniejsza, gdyż ma bezpośrednie przełożenie na ich bezpieczeństwo. Jak wykazały badania, związek pomiędzy sprawnością fizyczną a motywacją osiągnięć jest silniejszy w grupie funkcjonariuszy z działów pozaochronnych. Im wyższy ich poziom sprawności fizycznej, tym przejawiają wyższą motywację osiągnięć.

Wyjaśnienia otrzymanych zależności można szukać w podejściu funkcjonariuszy do wykonywanych zadań. Sprawność fizyczna może być przez nich traktowana jako instrument sprzyjający realizacji celów służbowych, dlatego osoby bardziej ambitne i nastawione na sukcesy w pracy przykładają większą wagę do dbania o swoją sprawność. Może być również tak, że w trakcie wykonywania testu sprawności osoby z wyższą motywacją osiągnięć, bardziej ambitnie wykonują próby sprawnościowe, co przekłada się na lepsze wyniki.

3.2.4.2. Zapotrzebowanie na stymulację a motywacja osiągnięć

Zakład karny jest miejscem pracy, w którym występuje stały dopływ silnych wrażeń i bodźców związanych z niebezpieczeństwem, a z badań prowadzonych przez M. Cioska wynika, że funkcjonariusze mają świadomość niebezpieczeństw i ryzyka, co jest czynnikiem dezorganizującym ich zachowania[42], mogącym mieć wpływ na ewolucję osobowości w kierunku psychopatycznym. Jak wykazały badania M. Cioska, profile osobowości w zakresie obrazu samego siebie funkcjonariuszy Służby Więziennej i oficerów Wojska Polskiego różnią się istotnie, jednak – jak sam autor przyznaje – otrzymane wyniki wskazują na alternatywę – albo ludzie o podobnych cechach wybierają specyficzny zawód, albo instytucja zamknięta kształtuje ich osobowość[43]. Badania wykazały, że z upływem lat funkcjonariusze SW stają się jednorodną pod względem osobowościowym grupą w zakresie zapotrzebowania na stymulację[44].

Istnieją względnie stałe różnice indywidualne w zakresie zapotrzebowania człowieka na stymulację, które determinują tendencję go do poszukiwania doznań lub unikania bodźców o dużej intensywności. Badaczem, który zainteresował się właściwościami psychicznymi warunkującymi skłonności do poszukiwania lub unikania doznań był M. Zuckerman, akcentujący w swojej koncepcji nie tyle wartość fizyczną (siłę) bodźca działającego na człowieka, ale subiektywny stan wywołany stymulacją[45]. Poszukiwanie doznań to cecha psychiczna warunkująca gotowość do podejmowania ryzyka fizycznego, społecznego, prawnego i finansowego w celu dostarczenia sobie różnorodnych przeżyć, które umożliwią zaspokojenie potrzeby wrażeń oraz nowych i złożonych doznań[46]. Nasilenie tej cechy wiąże się z doświadczeniem indywidualnym jednostki, ale wyraźnie zaznaczona jest komponenta biologiczna i zdeterminowa-

[42] M. Ciosek, *Stres w pracy zawodowej funkcjonariuszy więziennych,* „Przegląd Penitencjarny i Kryminologiczny", 1990–1991, nr 18, s. 38.

[43] M. Ciosek, *Realny i idealny obraz siebie funkcjonariuszy więziennych,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 1993, nr 4–5, s. 57-59.

[44] D. Szmidt, *Psychospołeczne aspekty funkcjonowania zawodowego Służby Więziennej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998, s. 256.

[45] J. Strelau, *Temperament i inteligencja* [w:] *Psychologia ogólna*, (red.) T. Tomaszewski, Warszawa, 1995, s. 44.

[46] M. Zuckerman, *Sensation seeking. Beyond the optima level of arousal,* New Jersey, Erlbaum, 1979, s. 10.

nie genetyczne[47]. Osoby wykazujące wysoki poziom zapotrzebowania na stymulację charakteryzują się chęcią uczestnictwa w sytuacjach niezwykłych, uprawiania sportów ekstremalnych oraz podejmowaniem czynności nasyconych dużym stopniem ryzyka i intensywnością wrażeń[48].

W literaturze istnieją nieliczne doniesienia z badań nad zapotrzebowaniem na stymulację więzienników. D. Szmidt przeprowadził badania dotyczące psychospołecznych uwarunkowań funkcjonowania zawodowego funkcjonariuszy SW, w których jedną z analizowanych zmiennych było zapotrzebowanie na stymulację. Badaną populację funkcjonariuszy podzielił na podgrupy kategorialne związane z częstotliwością bezpośrednich kontaktów z osadzonymi, ze stażem pracy oraz z trybem służby (system wielozmianowy lub jednozmianowy). Autor wykazał, że funkcjonariusze wykazują wysoki poziom dążenia do stałej stymulacji i duże zapotrzebowanie na mocne wrażenia. W grupie strażników i oddziałowych występuje istotnie wyższy poziom rozhamowania i obniżona aktywność nastawiona na unikanie monotonii. Z biegiem służby chęć zdobywania nowych wrażeń ulega osłabieniu, o czym świadczą wyniki wyższe w grupie funkcjonariuszy z małym stażem i umiarkowane w grupie ze stażem wyższym. Natomiast wraz z nabywaniem stażu nasileniu ulega rozhamowanie[49]. Może to być spowodowane tym, że funkcjonariusze SW początkowo stanowią grupę jednorodną pod względem zapotrzebowania na stymulację i doznawanie mocnych wrażeń. Ich oczekiwania w tym zakresie są zaspokajane i realizowane przez pracę ekstremalnych warunkach. Niestety instytucja niekorzystnie oddziałuje na osobowość personelu, powodując ewolucję zapotrzebowania na stymulację w kierunku roz-

[47] L.L. Calhoon, *Explorations into the biochemistry of sensation seeking,* "Journal of Personality and Individual Differences", 1988, nr 9, s. 941-949; M. Zuckerman, *Biological bases of sensation seeking, impulsivity and anxiety,* New Jersey, Erlbaum, 1983, s. 53-55.

[48] J.L. Blenner, *Visual evoked potential stimulus intensity modulation and sensation seeking in thrill seekers,* "Journal of Personality and Individual Differences", 1993, nr 14, s. 455-463; M. Zuckerman, *Sensation seeking and Sports,* "Journal of Personality and Individual Differences", 1983, nr 4, s. 285-293.

[49] D. Szmidt, *Psychospołeczne aspekty…,* s. 256 i nast.

hamowania z jednoczesnym obniżeniem zainteresowań przeżyciami o charakterze intelektualnym[50].

Z kolei I. Wesołowska-Krzysztofek przeprowadziła badania wśród funkcjonariuszy, chcąc uzyskać odpowiedź na pytanie o zależności pomiędzy zapotrzebowaniem na stymulację a charakterem obowiązków służbowych na zajmowanym stanowisku oraz stażem pracy w SW. Otrzymane wyniki wskazują na większe skłonności do rozhamowania oddziałowych w porównaniu ze strażnikami oraz wyższy poziom ogólnej tendencji do poszukiwania mocnych wrażeń wychowawców penitencjarnych w porównaniu ze starszymi wychowawcami. Oficerowie przejawiają wyższy w porównaniu z podoficerami poziom nasilenia tendencji do poszukiwania doświadczeń oraz zapotrzebowanie na stymulację intelektualną. Autorka konkluduje, że charakter pełnionych obowiązków służbowych oraz staż pracy w SW w pewnym sensie wpływają na zapotrzebowanie funkcjonariuszy na stymulację[51].

Badania funkcjonariuszy pod kątem zróżnicowania zapotrzebowania na stymulację ze względu na specyfikę służby w dziale penitencjarnym i ochrony oraz staż pracy przeprowadziły A. Olejnik i M. Domańska. Wyniki potwierdzają wcześniejsze doniesienia, że funkcjonariusze działu ochrony przejawiają wyższy poziom rozhamowania. Jednak w miarę upływu czasu następują pozytywne zmiany osobowościowe u funkcjonariuszy, gdyż redukcji ulega ogólna tendencja do poszukiwania wrażeń, poszukiwania doświadczeń i rozhamowania. Z upływem stażu służby i wzajemnych interakcji pomiędzy funkcjonariuszami działu penitencjarnego i ochrony najpierw ich osobowości różnią się, by po 10 latach służby upodobnić się w znacznym stopniu, co jest potwierdzeniem tezy o ewolucji osobowości funkcjonariuszy SW w kierunku jednorodności grupy pod względem zapotrzebowania na stymulację[52].

---

[50] J.L. Blenner, *Visual evoked potential stimulus intensity modulation and sensation seeking in thrill seekers*, "Journal of Personality and Individual Differences", 1993, 14(3), s. 455-463.

[51] I. Wesołowska-Krzysztofek, *Kształtowanie się wskaźnika syndromu agresji i zapotrzebowania na stymulację u funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana,* (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998, s. 273-279.

[52] J. Szałański, *Wybrane zmienne osobowości funkcjonariuszy a staż pracy w działach ochrony i penitencjarnych*, [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,*

Motywacja osiągnięć jest silniejsza u osób wykonujących pracę zorientowaną na wspinanie się po szczeblach kariery i związaną z wysokim ryzykiem[53], co występuje również w więziennictwie. Daje to podstawę do postawienia tezy, że istnieje związek pomiędzy poziomem zapotrzebowania na stymulacje a poziomem motywacji osiągnięć. W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie o związek pomiędzy zapotrzebowaniem na stymulację a motywem osiągnięć przeprowadzono analizę korelacyjną wyników uzyskanych w kwestionariuszu Widerszal-Bazyl i poszczególnych podskalach testu Zuckermana. Badania obydwoma testami przeprowadzono w terminie od stycznia 2008 roku do maja 2009 roku, wśród słuchaczy Centralnego Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu, w grupie 249 funkcjonariuszy, z których 142 stanowiły kobiety, a grupa mężczyzn liczyła 107 osób. W badaniu wzięło udział 88 funkcjonariuszy działu ochrony, 63 z działu kwatermistrzowskiego, 32 penitencjarnego, 32 z działów administracyjnych (kadr, organizacyjno-prawny, finanse), 20 służby zdrowia, 14 ewidencji. Badaną populację można było podzielić na kategorie związane z rodzajem kontaktu z osadzonymi: bezpośredni kontakt (140 funkcjonariuszy), ograniczony kontakt (77 funkcjonariuszy) i brak kontaktu (32 funkcjonariuszy). Wiek badanych wahał się pomiędzy 20 a 43 lata (średnia wieku 29 lat i 10 miesięcy), natomiast staż pomiędzy 1 rokiem a 10 latami (średnia stażu 3 lata i 5 miesięcy).

Uzyskane w badaniu współczynniki korelacji były słabe, a zależności prawie nic nieznaczące. Wyjątek stanowi skala zapotrzebowania na stymulację intelektualną, która koreluje z motywacją osiągnięć wykazując związek istotny pod względem statystycznym ($p<0,000$), choć i tak współczynnik jest niski ($r=0,275$), a zależność wyraźna lecz mała.

(red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001, s. 727-738.

[53] L. Brannon, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni,* Gdańsk 2002, s. 386.

Tabela 13. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a zapotrzebowaniem na stymulację funkcjonariuszy Służby Więziennej

Skale SSS	r(X,Y)*)	%	p<
Ogólna tendencja poszukiwania wrażeń (G)	0,097	0,9	0,126
Poszukiwanie grozy i przygód (TAS)	0,050	0,2	0,436
Poszukiwanie doświadczeń (ES)	0,012	0,0	0,846
Rozhamowanie (DiS)	-0,055	0,3	0,386
Podatność na znużenie (BS)	0,007	0,0	0,918
Stymulacja intelektualna (I)	**0,275**	7,6	**0,000**

Oznaczenia*): r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniającej związek, p< – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=249)

W badaniu wpływu zmiennych niezależnych w postaci płci i rodzaju kontaktu służbowego z osadzonymi na zależności pomiędzy zapotrzebowaniem na stymulację a motywacją osiągnięć oszacowano współczynniki korelacji w poszczególnych grupach kategorialnych. Hipoteza o dodatnim związku między zapotrzebowaniem na stymulację a motywacją osiągnięć potwierdziła się częściowo. W grupie funkcjonariuszy (zarówno pod względem płci, jak i rodzaju kontaktu z osadzonymi) występują korelacje wyłącznie pomiędzy zapotrzebowaniem na stymulację intelektualno-poznawczą a motywem osiągnięć. Otrzymane współczynniki korelacji pomiędzy stymulacją intelektualną a motywacją osiągnięć wahają się od 0,206 do 0,417. Odnotowano również na poziomie trendu zależność pomiędzy motywacją osiągnięć a poszukiwaniem grozy i przygód w grupie funkcjonariuszy pracujących w ograniczonym kontakcie z osadzonymi ($r=0,225$; $p<0,051$). Szczegółowe wyniki prezentuje poniższa tabela.

Tabela 14. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a zapotrzebowaniem na stymulację funkcjonariuszy Służby Więziennej w zależności od płci oraz rodzaju kontaktu służbowego z osadzonymi

Grupy kategorialne	Skale testu Zainteresowań i preferencji M. Zuckermana					
	G	TAS	ES	DiS	BS	I
Kobiety (n=142)	r=0,101 p<0,231	r=0,043 p<0,615	r=-0,045 p<0,598	r=-0,105 p<0,212	r=-0,036 p<0,671	**r=0,214** **p<0,011**
Mężczyźni (n=107)	r=0,095 p<0,329	r=0,087 p<0,376	r=0,099 p<0,312	r=0,029 p<0,763	r=0,057 p<0,563	**r=0,342** **p<0,000**
Bezpośredni kontakt (n=140)	r=0,029 p<0,731	r=-0,053 p<0,533	r=0,062 p<0,467	r=-0,152 p<0,072	r=-0,064 p<0,451	**r=0,206** **p<0,014**
Ograniczony kontakt (n=77)	r=0,133 p<0,250	r=0,223 p<0,051	r=0,065 p<0,574	r=-0,006 p<0,961	r=0,096 p<0,406	**r=0,369** **p<0,001**
Brak kontaktu (n=32)	r=0,225 p<0,217	r=0,125 p<0,495	r=0,037 p<0,841	r=0,200 p<0,272	r=-0,065 p<0,724	**r=0,417** **p<0,018**

*) Oznaczenia: n= liczebność; r= współczynnik korelacji; p< poziom istotności
Źródło: badania własne (N=249)

Dodatnie korelacje oznaczają, że wraz ze wzrostem poziomu jednej cechy wzrasta również poziom drugiej, nie wskazując kierunku zależności, jednak na podstawie literatury można przypuszczać, że to potrzeba stymulacji intelektualno-poznawczej wpływa na wzrost motywacji osiągnięć[54]. W pięcioczynnikowym modelu osobowości czynnik otwartość związany z inteligencją i aktywnym poszukiwaniem nowych doświadczeń, ciekawością, wyobraźnią i z eksploracją nowego dla samej przyjemności doświadczania jest zdeterminowany w znacznym stopniu czynnikami dziedzicznymi. Natomiast motywacja osiągnięć rozwija się w toku życia jednostki pod wpływem własnej aktywności i bodźców środowiskowych (rodzice, rówieśnicy, szkoła). Zatem funkcjonariusze wykazujący wyższy poziom zapotrzebowania na stymulację intelektualną przejawiają również wyższy poziom motywacji osiągnięć i poszukują zadań mogących zaspokoić ich dążenia do sukcesów i jednocześnie stymulację poznawczą.

3.2.4.3. Poziom dyrektywności a motywacja osiągnięć

Motyw osiągnięć jest jednym z trzech w kategorii motywów związanych z pracą wskazanych przez D. McClellanda w jego motywacyjnej koncepcji potrzeb, warunkujących funkcjonowanie człowieka w organizacji. Oprócz motywu osiągnięć w swoim mo-

[54] L.A. Pervin, *Psychologia osobowości,* Gdańsk 2002, s. 67.

delu McClelland wyróżnił także dążenie do władzy i kontroli oraz potrzebę afiliacyjną i akceptacji przez innych[55]. Wzajemna konfiguracja i nasilenie tych potrzeb tworzy indywidualną charakterystykę sposobu pełnienia roli pracownika, a także zachowań w stosunku do współpracowników lub podwładnych oraz oczekiwań w stosunku do swoich przełożonych[56].

Należy podkreślić, że w zasadzie wszystkie interakcje społeczne związane są z jakimś aspektem władzy (możliwość mówienia komuś co ma robić, posłuszeństwo itp.) oraz statusu (wyrazy uznania, oznaki prestiżu, uległość i szacunek)[57]. Jednakże w warunkach organizacji są one bardziej zinstytucjonalizowane, a zwłaszcza w instytucjach zbiurokratyzowanych i totalnych, jakimi są grupy dyspozycyjne.

Funkcjonariusze grup dyspozycyjnych w swojej pracy funkcjonują w relacjach społecznych opartych na rozkazodawstwie i wyraźnej hierarchii służbowej, czyli nieodłącznymi atrybutami władzy. Jednocześnie do ich zadań, zgodnie z szeroko rozumianym interesem społecznym, należy podporządkowywanie sobie innych ludzi i egzekwowanie od nich posłuszeństwa. W sytuacji niepodporządkowania mają oni możliwość stosowania określonych prawem środków przymusu bezpośredniego, do użycia broni palnej włącznie[58].

Więzienie stanowi swoistą technologię sprawowania władzy państwowej – narzędzie dyscyplinowania i nadzorowania społeczeństwa w imieniu państwa, instrument uniformizacji, którego celem jest egzekwowanie posłuszeństwa[59]. W zamian za przekazanie władzy społeczeństwo wymaga od funkcjonariuszy nieposzla-

[55] D.C. McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lovell, *The Achievement Motive*, New York 1953.

[56] D.C. McClelland, *Power The Inner Experience*, New York 1975.

[57] J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznych. Wydanie nowe,* Warszawa 2010, s. 508.

[58] Por.: W. Adamczak, K. Jędrzejak, Z. Kuźma, *Stosowanie środków przymusu bezpośredniego przez funkcjonariuszy Służby Więziennej,* Kalisz 1998; E. Szafrańska, *Prawne i organizacyjne uwarunkowania interwencji policyjnych*, Szczytno 2006; W. Kopeć**,** P. Tarnawski, *Podręcznik metodyczny do programu walki w bliskim kontakcie dla żołnierzy Sił Zbrojnych RP,* Warszawa 2006.

[59] M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia,* Warszawa 1998, s. 118.

kowanej opinii, moralności i etycznych postaw, gwarantujących praworządność. Z drugiej strony rutynowe czynności zawodowe nasycone dominacją i autorytatywnością w kontaktach służbowych mogą skutkować nawykowym traktowaniem innych ludzi również w pozasłużbowych okolicznościach w sposób nadmiernie dyrektywny.

Dyrektywność to cecha osobowości sprowadzająca się do dominacji w kontaktach interpersonalnych, czyli narzucania innym ludziom swojej woli przy użyciu agresywnych środków[60]. Pojęcie to wiąże się koncepcjami wprowadzonymi w latach 50 przez T. Adorno różnie pojmowanego autorytaryzmu[61]. Szeroko rozumiany autorytaryzm obejmuje tzw. osobowość autorytarną i oznacza z jednej strony podziw dla tradycji i podporządkowanie się autorytetom, a z drugiej chęć dominacji nad innymi osobami stojącymi niżej w hierarchii społecznej przy użyciu dostępnych środków[62].

Osobowość autorytarna zgodnie z tym ujęciem wiązałaby się z konwencjonalizmem, czyli posłuszeństwem i szacunkiem wobec autorytetu, a także idealizowaniem i brakiem zdolności do krytykowania go. Osoby autorytarne charakteryzowałyby się zainteresowaniem władzą i sztywnym stereotypowym postrzeganiem rzeczywistości społecznej. Traktowanie przez nich ludzi uzależnione byłoby od ich statusu społecznego – podporządkowanie się osobom silnym i podporządkowanie sobie na różne sposoby oraz dyskryminowanie i agresja wobec ludzi słabszych[63].

Jeden z badaczy zajmujących się autorytaryzmem i zarazem twórca narzędzia pomiarowego – skali dyrektywności – J.J. Ray skrytykował klasyczną koncepcję autorytaryzmu i próby pomiaru tej właściwości psychicznej[64]. Odróżnia on – twierdząc, że to dwa

[60] J.J. Ray, *Defining authoritarianism: a comment on Duckit & Foster, Altemeyer & Menshikov and Meloen*, "South African Journal of Psychology", 1992, nr 22, s. 178-179.

[61] S. Fijałkowska, *Psychologiczne uwarunkowania lidera wojskowego,* [w:] *Lider wojskowy u progu XXI wieku,* (red.) M. Kaliński, Warszawa 2003, s. 111.

[62] Por. T.W. Adorno, E. Frenkel-Brunschwik, D.J. Levinson, R.N. Sanford, *The authoritarian personality*, New York 1950.

[63] U. Jakubowska, *Ekstremizm polityczny. Studium psychologiczne,* Gdańsk 2005, s. 41-42.

[64] F.A. Gul, J.J. Ray, *Pitfalls in Using the F Scale to Measure Authoritarianism in Accounting Research*, "Behavioral Research in Accounting", 1989, nr 1, s. 182-192.

niezależne wymiary psychiczne – autorytaryzm postaw od autorytaryzmu osobowości, który nazywa właśnie dyrektywnością. Autorytaryzm postaw wiąże się między innymi z przejawianiem szacunku dla autorytetów i uległością wobec nich, natomiast autorytaryzm osobowości jest skłonnością do dominowania nad innymi, której może, ale nie musi towarzyszyć podległość autorytetom[65]. Istotą dyrektywności jest więc tendencja do narzucania swojej woli innym łącząca się z dominacją o charakterze agresywnym[66].

Prezentowane tutaj badania obejmują problematykę związku dyrektywności z motywacją osiągnięć funkcjonariuszy, bowiem dyrektywność jest właściwością psychiczną, która wpływa na relacje społeczne w kontekście władzy, czyli osiągnięcia pewnego wysokiego poziomu w hierarchii, dającego możliwość wywierania wpływu na innych i podporządkowywania ich sobie. Dotychczas A. Goszko przeprowadziła badania wśród oficerów Wojska Polskiego, z których wynika, że oficerowie, mimo nieco wyższego poziomu dyrektywności, nie różnią się istotnie statystycznie od uczniów szkół średnich pod tym względem. Do uzyskanych wyników należy jednak podchodzić ostrożnie, gdyż jak stwierdziła sama autorka, badane grupy nie zostały właściwie dobrane pod względem wieku i wykształcenia[67]. Z kolei badania w Służbie Więziennej obejmowały porównanie funkcjonariuszy zajmujących różne stanowiska służbowe i wykazały, że dowódcy zmiany i kierownicy działu ochrony mają wyższy poziom dyrektywności, niż kandydaci na podoficerów i oficerów[68].

Badania obejmujące różne grupy dyspozycyjne wykazały, że poziom dyrektywności kandydatów na oficerów Wojska Polskiego, Straży Granicznej i Policji jest wysoki w stosunku do populacji generalnej, czym różni się istotnie od poziomu funkcjonariuszy SW, który nie odbiega od przeciętnej. Dotyczy to zwłaszcza badanych

[65] J.J. Ray, *A Quick Measure of Achievement Motivation – Validated in Australia and Reliable in Britain and South Africa*, "Australian Psychologist", Vol. 14, 1979, nr 3, s. 337-344.

[66] J.J. Ray, F.H. Lovejoy, *The behavioral validity of some recent measures of authoritarianism,* "The Journal of Social Psychology", 1983, nr 120, 91-99.

[67] Por. P. Brzozowski, *Skala dyrektywności Johna J. Raya. Podręcznik*, Warszawa 1997.

[68] R. Poklek, *Motywacja osiągnięć a poziom dyrektywności funkcjonariuszy służby więziennej zajmujących różne stanowiska służbowe* [w:] *Bezpečnosť a bezpečnostná veda,* (red.) L. Hofreiter, Liptovskỳ Mikulaš - Liptovskỳ Ján 2009, s. 173-178.

mężczyzn. Wyjaśnienia różnic w zakresie dyrektywności pomiędzy Służbą Więzienną a pozostałymi grupami dyspozycyjnymi można szukać w selekcji i naborze specyfice środowiska więziennego i czynnościach służbowych funkcjonariuszy SW.

Panująca w więzieniu niepisana zasada społeczna tzw. „zachowanie *status quo*" wymaga od personelu unikania w relacjach z więźniami agresywnej dominacji, na rzecz negocjacji i łagodnej perswazji, a użycie środków przymusu bezpośredniego jest stosunkowo rzadko wykorzystywaną ostatecznością i ograniczone jest do minimum[69]. Prawdopodobnie policjant, funkcjonariusz na granicy, czy też żołnierz w swojej codziennej pracy znacznie częściej w codziennych kontaktach z osobami podlegającymi czynnościom służbowym przekazuje komunikaty dyrektywne niż funkcjonariusz SW, który musi wykazywać się dużą cierpliwością, skłonnością do postaw negocjacyjnych i dbałością o komunikację asertywną[70].

Wyróżniona przez McClellanda potrzeba władzy jest pragnieniem wywierania wpływu na grupę i kontrolowania zachowań innych[71], treściowo jest więc zbliżona do pojęcia dyrektywności. Poszukiwanie związku pomiędzy dyrektywnością a motywacją osiągnięć sugerował J.J. Ray, dowodząc empirycznie, że wzajemne relacje pomiędzy tymi właściwościami psychicznymi wynikają z faktu, że zarówno dyrektywność, jak i wysoki poziom motywacji osiągnięć, to konstytutywne składniki osobowości autorytatywnej[72].

[69] Zasadę *status quo opisuje* M. Kosewski (1977) definiując ją jako próbę zachowania równowagi w relacjach interpersonalnych miedzy personelem a więźniami. Obie subzbiorowości egzystują wspólnie mimo ewidentnie odmiennych celów grupowych, ale unikają we wzajemnych kontaktach otwartych zachowań agresywnych i dominacyjnych, które mogłyby naruszyć stan równowagi i doprowadzić z jednej strony do buntu przeciwko administracji więzienia, a z drugiej strony do zaostrzenia restrykcji personelu wobec osadzonych.

[70] R. Poklek, A. Wawrzusiszyn, A. Chodała, *Poziom dyrektywności funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych w kontekście ich szkolenia zawodowego,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* (red.) W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010, s. 521.

[71] D.C. McClelland, D.H. Burnham, *Power Is the Great Motivator*, "Harvard Business Review", March–April, 1976, s. 100-110.

[72] J.J. Ray, *Achievement Motivation as an Explanation of Authoritarian behavior: Data from Australia South Africa, California, England and Scotland,* [w:] *Authoritarianism: South Africa Studies*, (red.) P.C.L. Heaven, De Villiers 1980; J.J. Ray, *Authoritarianism and achievement motivation in India*, "The Journal of Social Psychology", 1982, nr 117, s. 171-182.

Idąc tym tropem, postanowiono skorelować wyniki uzyskane w skali dyrektywności z wynikami kwestionariusza do mierzenia motywu osiągnięć.

Badania przeprowadzono w grupie 339 funkcjonariuszy Służby Więziennej (262 mężczyzn, 50 kobiet, 27 brak danych o płci), w tym 92 kandydatów na podoficera i 84 kandydatów na oficera, 77 dowódców zmiany, 59 kierowników działu ochrony oraz 27 specjalistów z Okręgowych Inspektoratów SW. Podział na grupy wynika z „poziomu władzy" uzależnionego od zajmowanego stanowiska. Wiek badanych wahał się od 21 do 55 lat (średnia 33 lata i 2 miesiące), natomiast staż w służbie wahał się od 1 roku do 29 lat (średnia 8 lat jeden miesiąc). Miejscem realizacji badań były Centralny Ośrodek Szkolenia SW w Kaliszu oraz Ośrodek Doskonalenia Kard SW w Zakopanem. Czas trwania badań od maja 2007 do maja 2009.

Jak wynika z badań tylko w dwóch grupach – podoficerskiej i oficerskiej korelacje były umiarkowane i wskazywały na zależność istotną. Ich dodatni znak wskazuje, że wraz ze wzrostem czynnika motywacyjnego wzrasta również dyrektywność przyszłych oficerów lub podoficerów. Niskie korelacje wystąpiły wśród dowódców zmian i specjalistów okręgowych.

Tabela 15. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a dyrektywnością w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego

Stanowisko służbowe	r(X,Y)*)	%	p<
Kandydaci na podoficera	**0,430**	**18,5**	**0,000**
Kandydaci na oficera	**0,427**	**18,3**	**0,000**
Dowódcy zmiany	0,212	4,5	0,064
Kierownicy działu	0,078	0,6	0,558
Specjaliści z OISW	0,211	4,4	0,292

Oznaczenia*): r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniający związek, p< – poziom istotności

Źródło: R. Poklek, *Motywacja* osiągnięć *a poziom dyrektywności funkcjonariuszy służby więziennej zajmujących różne stanowiska służbowe* [w:] *Bezpečnosť a bezpečnostná veda,* (red.) L. Hofreiter, Liptovskỳ Mikulaš - Liptovskỳ Ján 2009, s. 177. (N=339)

Istotne pod względem statystycznym współzależności pomiędzy motywacją osiągnięć a dyrektywnością, występujące wyłącznie w grupach kandydatów na podoficerów i oficerów, mogą sugerować ich sposób interpretowania rzeczywistości przez pryzmat władzy, jaką daje wyższy status funkcyjny. Być może w przekonaniu kandydatów (rozpoczynających swoją karierę w korpusie służbowym) przesadna dyrektywność ułatwi im szybszy awans i wyższą pozycję w hierarchii służbowej, co zaspokoi ich potrzebę osiągnięć. Brak istotnych związków w pozostałych grupach wskazuje, że realizacja potrzeby osiągnięć nie odbywa się poprzez sprawowanie władzy i dominację lub odwrotnie władza, którą posiadają z racji stanowiska, nie jest warunkiem lub też nie daje poczucia osiągnięcia sukcesu.

3.2.4.4. Motywacja osiągnięć a motywacja do pracy

Jest wiele cząstkowych czynników motywujących ludzi do pracy. Zadaniem F. Herzberga zadowolenie i niezadowolenie z pracy (satysfakcja *versus* brak satysfakcji) wywołują dwie różne grupy faktorów, przez co mogą być odrębnie kształtowane w zarządzaniu i polityce kadrowej firmy[73]. Czynniki, zwane przez Herzberga motywatorami, muszą występować w środowisku pracy, żeby pracownicy czuli zadowolenie. Należą do nich autoteliczna wartość pracy (praca jako wartość sama w sobie), osiąganie efektów, informacje zwrotne o efektach wykonywanego zadania, uznanie dla osiągnięć w pracy, możliwość awansu i rozwoju osobistego, ciekawa treść wykonywanych obowiązków, poczucie autonomii i odpowiedzialności za efekty. Z kolei druga grupa czynników, zwana czynnikami higienicznymi, obejmuje: wysokość zarobków i inne gratyfikacje (premie, wycieczki, itp. nagrody materialne), komfort warunków pracy, stabilność i pewność zatrudnienia, pozycję w grupie zawodowej i wysoki status zawodu, stosunki interpersonalne między pracownikami, dobre kontakty z przełożonymi i podwładnymi oraz politykę firmy, sposób zarządzania i kierowania. Czynniki higieny

[73] Por.: F. Herzberg, B. Mausner, R. Peterson, D. Capwell, *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh 1957; F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York 1959; J.L. Crompton, *Adapting Herzberg: A Conceptualization of the Effects of Hygiene and Motivator Attributes on Perceptions of Event Quality*, „Journal of Travel Research", 2003, nr 41, s. 305-310.

muszą plasować się na optymalnym poziomie, żeby nie pojawiło się u pracowników poczucie dyskomfortu i niezadowolenia[74].

Należy podkreślić, że dla sprawnego motywowania pracowników, istotny jest fakt, że wysoki poziom czynników higieny, czyli brak poczucia dyskomfortu, sam w sobie nie wpływa na większą satysfakcję i zadowolenie, a tym samym na motywację do pracy[75] – pracownicy, mimo iż praca obiektywnie wydaje się być atrakcyjna, nie zawsze z zaangażowaniem wykonują czynności zawodowe. Natomiast obniżenie poziomu czynników higienicznych wyraźnie wpływa na pogorszenie efektywności w pracy nawet tych zmotywowanych pracowników[76]. Motywatory mają charakter motywacji wewnętrznej, a ich cechą jest znaczna siła i długofalowe działanie. Natomiast czynniki higieny mają charakter zewnętrzny, działają intensywnie przy odczuwanym ich niezaspokojeniu, ale wpływają krótkotrwale na efektywność pracy[77]. Herzberg doszedł do wniosku, że jeżeli nawet całkowicie wyeliminuje się negatywny wpływ wszystkich czynników higieny, to i tak nie zapewni się jeszcze odpowiedniej motywacji pracowników do efektywnej pracy. Kształtując odpowiednio czynniki higieniczne, można jedynie zminimalizować poziom niezadowolenia z pracy. Właściwą natomiast motywację można uzyskać tylko przez aktywizację motywatorów[78]. Zatem chcąc efektywnie zarządzać, należy utrzymywać optymalny

[74] F. Herzberg, *Work and nature of man*, New York 1966, 57–70; F.I. Herzberg, R.M. Hamlin, *A motivation-hygiene concept of mental health*, „Mental Hygiene", 1961, nr 45, s. 394–401.

[75] I.I. Udechukwu, *Correctional Officer Turnover: of Maslow's Needs Hierarchic and Herzberg's Motivation Theory*, „Public Personnel Management", 2009, Tom 38, nr 2, s. 69–82.

[76] F.I. Herzberg, E. Rafalko, *Efficiency in the military: Cutting costs with orthodox job enrichment*, „Personnel", 1975, nr 5, s. 38–48; por. w lit. polskiej A.K. Koźmiński, A. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008; J. Żbikowski, *Teoria organizacji i zarządzania (zarys wykładów)*, Bydgoszcz 2004; M. Czerska, *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, (red.) A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Toruń 2001.

[77] R.L. Oliver, Satisfaction*: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York 1997.

[78] B.L. Mak, H. Sockel, *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*, „Information & Management", 2001, Tom 38, nr 4, s. 265–276.

poziom czynników higienicznych, ale dostarczać również motywatorów, co będzie pobudzać wewnętrzną motywację do pracy[79].

Jak widać, niektóre z wyróżnionych przez Herzberga czynników motywacji-higieny, wpływających na poczucie zadowolenia i komfortu pracowników (awans, rozwój, informacja zwrotna o efektach pracy), odpowiadają wskaźnikom motywacji osiągnięć. W celu określenia związku pomiędzy czynnikami motywującymi do pracy w rozumieniu Herzberga a motywacją osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej przeprowadzono badanie w grupie 127 słuchaczy pobierających naukę w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w kwietniu 2010 roku, z czego 51 osób stanowili mężczyźni, a 76 kobiety. Wiek badanych wahał się od 22 do 45 lat (średnia wieku 29 lat i 8 miesięcy), natomiast staż w służbie od 1 roku do 10 lat (średnia stażu 2 lata i 5 miesięcy).

Tabela 16. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a motywacją do pracy w ujęciu F. Herzberga

Czynniki motywacji do pracy	r(X,Y)	%	p<
Finansowa motywacja (A)	**-0,278**	**7,7**	**0,015**
Pozafinansowa motywacja (B)	-0,181	3,3	0,118
Odpowiedzialność (C)	**0,383**	**14,7**	**0,001**
Stosunki interpersonalne z przełożonymi (D)	**-0,255**	**6,5**	**0,026**
Możliwość awansowania (E)	-0,147	2,2	0,206
Możliwość osiągania założonych celów (F)	0,173	3,0	0,136
Rodzaj wykonywanej pracy (G)	**0,364**	**13,2**	**0,001**
Praca w grupie (H)	-0,025	0,1	0,828

Oznaczenia*): r(X,Y) – współczynnik korelacji, % – procent wariancji wyjaśniający związek, p< – poziom istotności
Źródło: badanie własne (N=127)

Istotne pod względem statystycznym współzależności dotyczą czterech czynników motywacji-higieny Herzberga: motywacji finansowej, odpowiedzialności, stosunków interpersonalnych z przełożonymi oraz rodzaju wykonywanej pracy. Wszystkie istotne

[79] F.I. Herzberg, *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Salt Lake City 1982.

pod względem statystycznym korelacje są niskie i wskazują na zależność wyraźną lecz małą, niemniej można dzięki nim wnioskować o wzajemnych powiązaniach motywacji osiągnięć z wybranymi czynnikami motywacji do pracy.

Ujemna korelacja pomiędzy motywacją osiągnięć a motywacją finansową oznacza, że osoby badane wykazujące wyższy poziom motywacji osiągnięć nie są nastawione wyłącznie na materialne warunki pracy (nagrody, podwyżki i inne profity). Realizacja potrzeby osiągnięć nie jest zatem bezpośrednio związana z gratyfikacjami finansowymi – funkcjonariusze mogą się realizować mimo, że poziom wykonywania przez nich zadań nie będzie się przekładał na poziom ich wynagrodzenia. Badania wykazały, że respondenci charakteryzujący się wyższym poziomem motywacji osiągnięć preferują zadania o mniejszym zakresie odpowiedzialności. Wolą podejmować się tych, które nie wymagają dogłębnej analizy i skomplikowanego procesu decyzyjnego przed ich wykonaniem. Jest to spowodowane prawdopodobnie tym, że osiągnięcie sukcesu jest dla nich najistotniejsze, analizują więc zadania pod kątem ryzyka porażki i starają się eliminować te, które nie przyniosą zamierzonego efektu. Zatem im mniej odpowiedzialne zadanie, tym łatwiej o efektywne jego wykonanie i tym samym osiągnięcie wymiernego skutku. Wśród badanych wykazujących wyższy poziom motywacji osiągnięć przeważają nonkonformiści. Dobre stosunki z przełożonymi nie mają dla nich najważniejszego znaczenia w codziennej pracy, a podejmując zadania, które mogą zaspokoić ich potrzebę osiągnięć, nie kierują się „poprawnością polityczną" wobec swoich przełożonych. Realizacja potrzeby dążenia do sukcesu nie musi wiązać się z poprawnymi relacjami z przełożonymi, a osiąganie własnych celów może odbywać się bez dbania o dobrą opinię u przełożonych. Kolejnym wyraźnym związkiem jest współwystępowanie wyższego poziomu motywacji osiągnięć z preferowaniem wysoko specjalistycznych czynności służbowych. Funkcjonariusze nastawieni na sukces dążą do podejmowania zadań wymagających specjalistycznej wiedzy, widzą bowiem swój profesjonalizm, a wysoka motywacja osiągnięć sprzyja ich tendencjom do doskonalenia się i zdobywania coraz wyższych kwalifikacji w wąskiej specjalizacji zawodowej.

3.2.5. Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej i przedstawicieli innych grup społecznych

Wykonywanie zawodu wiąże się z przyjęciem i odgrywaniem określonej roli społecznej – roli zawodowej pracownika. Rola ta kształtuje osobowość, nawyki, przyzwyczajenia, sposoby zachowania, styl życia, odrębną kulturę zawodową, wzorce i stereotypy[80]. Pod tym względem daje się zaobserwować charakterystyczne różnice między rozmaitymi zawodami. Bez wątpienia wykonywanie określonego zawodu narzuca szereg cech osobowości pracownika. Stąd można mówić o typach zawodowych. Typ zawodowy jest wytworem pracy oraz związanego z nią środowiska ludzkiego. Można pokusić się o stwierdzenie, że atrakcyjność zawodu przyciąga osoby o określonych predyspozycjach psychicznych[81]. Może też być odwrotnie, osoby pełniące określone role zawodowe mogą wykazywać zachowania, będące przejawem przenoszenia specyficznych dla danego zawodu postaw i rytuałów na inne pozasłużbowe sfery życia. Przykładem takich właśnie postaw może być przejawiana przez przedstawicieli służb mundurowych dyrektywność w codziennych kontaktach interpersonalnych. W literaturze pojawiło się określenie osobowości instytucjonalnej, czy statusowej. Koncepcja osobowości statusowej głosi, że u osób pełniących zbliżoną rolę zawodową, czyli podlegających instytucjonalnym wpływom oraz posiadającym zbliżony status społeczny obserwuje się podobne cechy i prezentowane zachowania, stanowiące charakterystyczny sposób funkcjonowania społecznego w pracy i poza nią[82].

Poniżej zostaną przedstawione badania motywacji osiągnięć w różnych grupach społecznych (zawodowych). W paragrafie pierwszym funkcjonariusze SW będą porównani z przedstawicielami wojska, Policji, Straży Granicznej, Straży Pożarnej i Straży Miejskiej. W drugim natomiast porównania będą dotyczyły nauczycieli, instruktorów praktycznej nauki zawodu, urzędników administracji cywilnej (samorządowej) oraz studentów resocjalizacji.

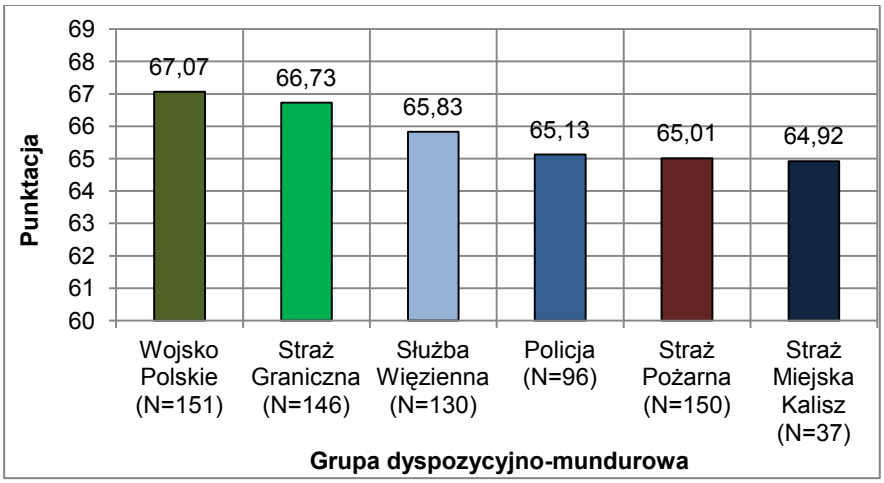
[80] A. Sarapata, *Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 145.
[81] A. Matejko, *Socjologia zakładu pracy,* Warszawa 1961, s. 210.
[82] Szmidt D., *Osobowość statusowa Służby Więziennej*, [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz, 2001, s. 739-756.

3.2.5.1. Grupy dyspozycyjne

Żołnierze Wojska Polskiego charakteryzują się najwyższym spośród wszystkich badanych grup dyspozycyjnych poziomem motywacji osiągnięć. Przejawiają cechy takie jak: ambicja i gotowość do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji i doskonalenia się. Prawdopodobnie wynik ten spowodowany jest faktem, że zawód żołnierza cieszy się dużym prestiżem i postrzegany jest w społeczeństwie jako wymagający ciągłej pracy nad sobą, ambicji i wysokich aspiracji. Dlatego osoby wybierające karierę wojskowego przejawiają cechy osobowości wpływające na motywację osiągnięć.

Zbliżony poziom motywacji osiągnięć charakteryzuje również funkcjonariuszy Straży Granicznej – dziś odrębnej grupy dyspozycyjnej w strukturze bezpieczeństwa państwa, ale której korzenie sięgają tradycji wojskowych (Wojska Ochrony Pogranicza)[83]. Natomiast w pozostałych grupach poziom ten jest zbliżony, przy czym Staż Miejska w Kaliszu przejawia najniższy poziom motywacji osiągnięć

Wykres 12. Średnie wyników motywacji osiągnięć w zależności od grupy dyspozycyjnej



Źródło: badania własne (N=710)

[83] R. Poklek, *Achievement motivation of the Polish Armed Forces and officers of the disposition-uniformed groups* [w:] *Psychologické a sociologické aspekty podpory a pomoci personal v nasadení*, (red) J. Matis, E. Závodná, Liptovský Mikuláš 2011.

Identyfikacja dokładnych różnic pomiędzy badanymi grupami wymagała szczegółowych porównań wszystkich grup parami z zastosowaniem testu U Manna-Whitneya. Wyniki prezentuje poniższa tabela. Z obliczeń wynika, że pomiędzy średnimi poziomu motywacji osiągnięć w grupach dyspozycyjnych nie występują różnice istotne pod względem statystycznym.

Tabela 17. Zróżnicowanie wyników w zakresie motywacji osiągnięć pomiędzy Służbą Więzienną a innymi grupami dyspozycyjnymi

Porównywane grupy dyspozycyjne	Zróżnicowanie*)	
	Z	p<
Wojsko Polskie – Służba Więzienna	1,459	0,145
Straż Graniczna – Służba Więzienna	1,046	0,295
Straż Pożarna – Służba Więzienna	1,080	0,280
Policja – Służba Więzienna	0,835	0,404
Straż Miejska – Służba Więzienna	0,653	0,514

Objaśnienia*) Z – wynik testu U Manna-Whitneya; p – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=710)

Dysponując w grupach żołnierzy, policjantów, strażników granicznych i funkcjonariuszy Służby Więziennej porównywalnymi wynikami zarówno kobiet jak i mężczyzn, postanowiono porównać ich poziomy motywacji osiągnięć. Pominięto analizę funkcjonariuszy Straży Pożarnej i Straży Miejskiej w Kaliszu ze względu na małą liczbę zbadanych kobiet w tych grupach (7 kobiet w SP i 3 kobiety w SM)

Tabela 18. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w poszczególnych grupach dyspozycyjnych w zależności od płci

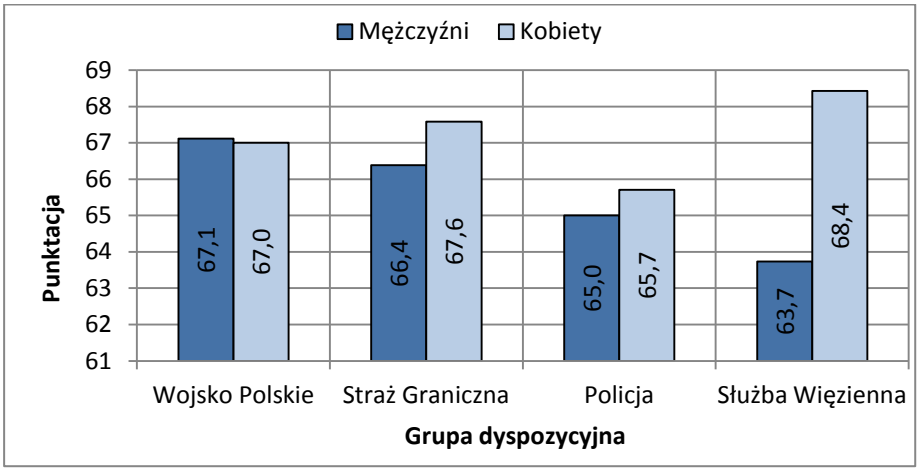
Grupa dyspozycyjna*)	Mężczyźni		Kobiety		Z	p<
	$N_{(m)}$	$M_{(m)}$	$N_{(k)}$	$M_{(k)}$		
Wojsko Polskie	90	67,11	61	67,00	0,392	0,695
Straż Graniczna	97	66,38	45	67,58	-0,603	0,547
Policja	68	65,00	27	65,70	-0,520	0,603
Służba Więzienna	**72**	**63,74**	**58**	**68,43**	**-3,679**	**0,000**

Objaśnienia*) N – liczebność grupy; M – średnia arytmetyczna; Z – wynik testu U Manna-Whitneya; p – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=518)

Badania wykazały, że w grupach wojska, Straży Granicznej oraz Policji brak jest istotnych różnic pomiędzy kobietami i męż-

czyznami. Funkcjonariuszki Służby Więziennej różnią się od funkcjonariuszy mężczyzn bardzo istotnie pod względem statystycznym.

Wykres 13. Średnie wyników motywacji osiągnięć w grupach dyspozycyjnych w zależności od płci



Źródło: badania własne (N=518)

Przedstawicielki więziennictwa wykazują najwyższy poziom motywacji osiągnięć spośród wszystkich porównywanych grup dyspozycyjnych. Dokładna analiza uwzględniająca podział badanych ze względu na płeć pozwoliła zidentyfikować istotne różnice pomiędzy Służbą Więzienną a innymi grupami dyspozycyjnymi w zakresie motywacji osiągnięć. Poniższa tabela obrazuje zróżnicowanie.

Tabela 19. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć Służby Więziennej i innych grup w zależności od płci

Grupa dyspozycyjna[*)]	**Mężczyźni**		**Kobiety**	
	Z	**P**	**Z**	**P**
Służba Więzienna - Wojsko Polskie	-3,199	0,001	1,382	0,167
Służba Więzienna - Straż Graniczna	-2,462	0,014	0,871	0,384
Służba Więzienna – Policja	-0,999	0,318	1,737	0,082

Objaśnienia[*)] Z – wynik testu U Manna-Whitneya; p – poziom istotności
Źródło: badania własne N=(518)

Jak pokazują badania w przypadku kobiet z grup dyspozycyjnych brak jest istotnych różnic, natomiast mężczyźni ze Służby Więziennej wykazują istotnie niższy poziom motywacji osiągnięć niż żołnierze i strażnicy graniczni.

3.2.5.2. Wybrane grupy społeczne

Środowisko nauczycielskie stanowi zwartą i w pewien sposób zamkniętą grupę społeczną. Ich dyspozycyjność, oczywiście nieporównywalna z służbami mundurowymi, polega przede wszystkim na stałej gotowości do pracy nad kształtowaniem osobowości wychowanka i wdrażania go do życia w społeczeństwie. Szkoła jako instytucja jest również zhierarchizowana, występuje tutaj podległość, kontrola, władza, możliwość egzekwowania posłuszeństwa. I dotyczy to zarówno relacji pomiędzy nauczycielami, jak i kadrą dydaktyczną szkoły a uczniami[84]. Niezależnie od poziomu i kierunku kształcenia w strukturze czynnościowej procesu pedagogicznego występują zawsze trzy składniki: uczniowie, nauczyciele (instruktorzy) oraz materiał nauczania. Ostatnio postuluje się, żeby w szkolnictwie profilowanym pracowali nauczyciele przedmiotów zawodowych przygotowani zarówno do prowadzenia przedmiotów teoretycznych, jak i zajęć praktycznych, co będzie sprzyjało dopełnianiu obu stron kształcenia zawodowego – teoretycznej i praktycznej. Wymaga to jednak podnoszenia kompetencji zawodowych tych nauczycieli[85].

Nauczyciele są dość jednolitą grupą zawodową, nawet jeśli różnice dotyczą kierunku wykształcenia (humanistyczne, przyrodnicze, ścisłe, techniczne) czy typu szkoły jako miejsca zatrudnienia (podstawowe, gimnazjalne, zawodowe, średnie), to wydaje się, że ogólne warunki ich pracy pozostają bez zmian. Różnią się oni co prawda stopniem zawodowym w hierarchii awansu, jednak specyfika ich działalności i formalne aspekty pracy nie wiele się zmieniają wraz z ich awansem. Nauczyciele jako grupa zawodowa wymieniani są jako podstawowa grupa zawodów pomocowych i z misją społeczną. Konsekwencje ich pracy dotyczą nie tylko ich samych, ale ich podopiecznych, a pośrednio i całego społeczeństwa. Niestety

[84] I. Szymczak, *Rozważania o wartościach, nauczycielach i grupach dyspozycyjnych,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006, s. 378-379.

[85] Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy,* Bydgoszcz 2005, s. 246 i nast.

prestiż zawodu nauczycielskiego ciągle maleje mimo trudności i stresów w tej profesji. Coraz mniej nauczycieli odczuwa satysfakcję i pozytywne emocje w związku ze swoją pracą. Jednakże misyjność zawodu nauczyciela przekłada się na motywację zawodową. Oznacza to, że cenią oni pracę w wyuczonym zawodzie zgodnie z posiadanym wykształceniem i umiejętnościami, stawiają także na możliwość wykonywania pracy, którą sami sobie wybrali. Stabilizacja i płace to motywy, które nie odróżniają istotnie tej grupy od innych grup zawodowych[86].

Administracja publiczna oznacza służbę lub działalność wykonawczą wykonywaną w stosunku do zwierzchnictwa, czyli usytuowanej instytucjonalnie władzy publicznej lub politycznej. Jest to instrument władzy służący osiąganiu celów związanych z zachowaniem porządku publicznego[87]. Od urzędów administracji państwowej wymaga się osiągania efektów, tak żeby pieniądze z budżetu wydatkowane były zgodnie z interesem publicznym i potrzebami obywateli. Stopień osiągania rezultatów przede wszystkim zależy od postępowania pojedynczych osób – urzędników zajmujących konkretne stanowiska administracyjne[88]. Sprawowanie funkcji urzędniczych jest po części sprawowaniem władzy nad obywatelami. Często praca ta wiąże się z wydawaniem decyzji, regulowaniem dostępu do pożądanych dóbr tj.: koncesje, zgody, pozwolenia, dokumenty. Urzędnicy są zatem w trakcie wykonywania swoich obowiązków służbowych w relacji władzy[89]. Podobni są w tym do funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych, którzy także sprawują władzę w imieniu państwa nad obywatelami w zakresie przewidzianym przepisami.

Wśród urzędników administracji publicznej najczęstszymi motywami podejmowania pracy w służbie cywilnej były: chęć rozwoju zawodowego, zainteresowanie służbą publiczną, pogłębienie wiedzy zdobytej podczas studiów. Ważne są dla nich samorealiza-

[86] A. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania,* Gdańsk 2011, s. 13-17.

[87] H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance,* „Zarządzanie Publiczne", 2007, nr 1, s. 8.

[88] M. Sakowicz, *Zarządzanie a standardy etyczne w urzędzie,* [w:] *Etyka w służbie publicznej,* (red.) J. Czaputowicz, Warszawa 2012, s. 77.

[89] J. Czaputowicz, *Etyka w służbie publicznej,* [w:] *Etyka w służbie publicznej,* (red.) J. Czaputowicz, Warszawa 2012, s. 11.

cja, jasna ścieżka rozwoju zawodowego, prestiżowe stanowisko i realizacja ambicji, kariera i awans w strukturach administracyjnych. W przypadku tej grupy zawodowej ważne miejsce, oprócz wspomnianych wyżej motywów oraz czynników materialnych, zajmuje motywacja prospołeczna: robienie czegoś dla dobra wspólnego, praca dla innych, pomaganie potrzebującym itp.[90]. Międzynarodowe badania przeprowadzone przez G. Petersa wśród urzędników kilkunastu krajów wykazały trzy typy motywacji zawodowej urzędników: 1) typ materialny (wynagrodzenie i dodatkowe przywileje finansowe i pozafinansowe), 2) typ motywacji związanej ze współrządzeniem i autonomią w pracy (samodzielność stanowiska, władza i rzeczywisty wpływ na decyzje i zamiany), 3) typ motywacji społecznej (praca na rzecz społeczeństwa, możliwość niesienia pomocy)[91].

Jak widać z przytoczonych wyżej charakterystyk profesji nauczyciela i urzędnika administracyjnego, można odnaleźć podobieństwa tych zawodów z zawodem funkcjonariusza o określonej specjalizacji (resocjalizacyjnej lub administracji penitencjarnej). W przypadku nauczycieli i wychowawców penitencjarnych można stwierdzić, że w obu zawodach wypełniane są funkcje o charakterze opiekuńczo-wychowawczym. Różnią się one jednak podmiotem zabiegów pedagogicznych (więźniowie lub uczniowie) oraz środkami oddziaływania (dyscyplinarno-resocjalizacyjne w przypadku wychowawców penitencjarnych lub dydaktyczno-wychowawcze u nauczycieli).

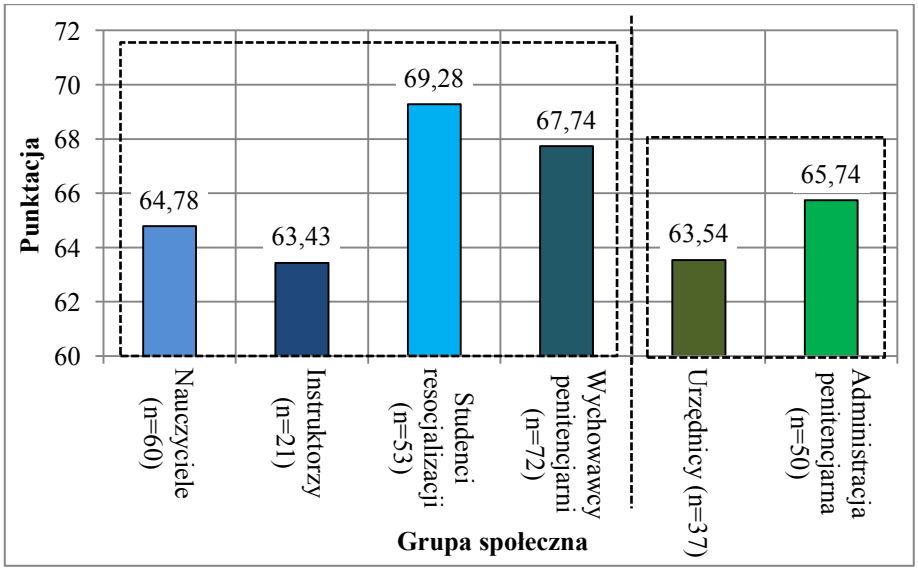
Z kolei funkcjonariuszy pionu administracyjnego (kadry, ewidencja, finanse, organizacyjno-prawny) można porównać z urzędnikami administracji publicznej, gdyż wykonywanie przez nich zadań o charakterze biurowym, mimo ewidentnych różnic merytorycznych, jest zbliżony czynnościowo (wypełnianie i archiwizowanie dokumentacji, podejmowanie decyzji administracyjnych). Różnice dotyczą również klientów korzystających z usług (funkcjonariuszy i osadzonych w przypadku administracji penitencjarnej i petentów w przypadku urzędników). W każdej z tych grup funkcjonuje ścieżka awansu i możliwość wspinania się po szczeblach hierarchii, co może przekładać się na rozbudzanie ambicji, dlatego

[90] J. Arcimowicz, *Urzędnicy w służbie demokratycznego państwa,* Warszawa 2010, s. 133-143.
[91] B.G. Peters, *Administracja w systemie politycznym,* Warszawa 1999, s. 133.

postanowiono porównać poziom motywacji osiągnięć funkcjonariuszy – wychowawców penitencjarnych – z nauczycielami i instruktorami praktycznej nauki zawodu oraz funkcjonariuszy administracji penitencjarnej z urzędnikami cywilnymi, pracującymi w administracji publicznej. Dodatkowo jako grupę kontrolną włączono do badań studentów resocjalizacji, którzy po ukończeniu studiów mogą podjąć pracę zarówno w Służbie Więziennej, jak i w sektorze oświaty czy administracji. Badania nauczycieli odbywały się w Centrum Doskonalenia Kadr i Nauczycieli w Kutnie w terminie od stycznia do maja 2012 roku wśród słuchaczy studiów podyplomowych dla nauczycieli. W badaniu wzięło udział 60 osób w wieku od 25 do 48 lat (średnia wieku 34 lata i 6 miesięcy), z czego 37 stanowiły kobiety, a 21 mężczyźni (2 osoby brak danych o płci). Instruktorów praktycznej nauki zawodu w liczbie 12 kobiet i 9 mężczyzn (brak danych o wieku) zbadano w Zakładzie Doskonalenia Zawodowego w Kaliszu podczas zdobywania uprawnień pedagogicznych. Badania urzędników odbyły się wśród studentów kierunku „Komunikacja społeczna i samorządność" na Wydziale Pedagogiczno-Artystycznym w Kaliszu Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, pracujących w różnego rodzaju urzędach administracji państwowej, na stanowiskach urzędniczych. Termin badań urzędników obejmował styczeń i luty 2008 roku. W badaniu wzięło udział 37 kobiet urzędniczek w wieku od 23 do 45 lat (średnia wieku 29 lat 4 miesiące). Grupa studentów resocjalizacji objęła 53 osób (zaledwie 7 mężczyzn). Badania przeprowadzono w terminie od listopada 2012 roku do maja 2013 roku wśród studentów III roku studiów licencjackich na kierunku „Pedagogika" o specjalności „Resocjalizacja i penitencjarystyka" na Wydziale Pedagogiczno-Artystycznym w Kaliszu Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

Rekrutacja badanych wśród funkcjonariuszy odbywała się w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu podczas szkolenia oficerskiego i chorążych w terminie od lutego 2010 roku do lutego 2013 roku. Do badań wyłoniono grupę wychowawców penitencjarnych w liczbie 72 (48 kobiet i 24 mężczyzn) oraz funkcjonariuszki pionów administracyjnych (ewidencja i finanse) w liczbie 50. Dociekając odpowiedzi na pytanie, czy pomiędzy badanymi grupami występują różnice w zakresie motywacji osiągnięć dokonano porównania statystycznego uzyskanych wyników testem istotności różnic U Manna-Whitneya.

Wykres 14. Średnie wyników motywacji osiągnięć w zależności od grupy społecznej



Źródło: badania własne (N=293)

Najwyższy poziom motywacji osiągnięć spośród badanych grup, uzyskali studenci resocjalizacji, zaś najniższy instruktorzy praktycznej nauki zawodu. Wychowawcy penitencjarni wykazują istotnie wyższy poziom motywacji osiągnięć niż nauczyciele i instruktorzy praktycznej nauki zawodu. Z kolei funkcjonariusze administracji penitencjarnej różnią się nieznacznie na poziomie trendu od urzędników cywilnych. Zróżnicowanie w poszczególnych grupach prezentuje poniższa tabela.

Tabela 20. Zróżnicowanie wyników w zakresie motywacji osiągnięć pomiędzy personelem penitencjarnym a innymi grupami społecznymi

Porównywane grupy społeczne	Zróżnicowanie*)	
	Z	p<
Wychowawcy penitencjarni – Nauczyciele	-2,388	0,017
Wychowawcy penitencjarni – Instruktorzy zawodu	-2,490	0,013
Wychowawcy penitencjarni – Studenci resocjalizacji	1,269	0,204
Administracja penitencjarna – Urzędnicy	-1,678	0,093

Objaśnienia*) Z – wynik testu U Manna-Whitneya; p – poziom istotności
Źródło: badania własne (N=293)

Na odnotowane różnice może mieć wpływ fakt pracy w służbie mundurowej, w której jasno ułożone sposoby awansowania

na stanowiskach i w hierarchii stopni służbowych mogą rozbudzać motywację osiągnięć lub niejako przyciągać osoby do takiej pracy z już ukształtowanym poziomem tej cechy osobowości. W przypadku studentów wysoki poziom dążenia do sukcesów prawdopodobnie spowodowany jest tym, że są oni w trakcie kształtowania się zawodowej sfery osobowości, tworzą wizje swojej przyszłości, często bardzo ambitne i nastawione na sukces.

Podsumowanie

Problematyka motywacji pracowników więziennictwa doczekała się już badań, a pierwsze doniesienia J. Nawoja i H. Machela dotyczące tego tematu pochodzą jeszcze z końca ubiegłego wieku[1]. Późniejsze badania tej kwestii dotyczyły m. in.: wpływu bodźców materialnych na satysfakcję z pracy[2], determinantów awansowania w służbie[3], uwarunkowań psychospołecznych wpływających na utratę zaangażowania i rozważanie odejścia ze służby[4], zróżnicowania motywacji w zależności od płci[5]. Ponadto autor niniejszego opracowania od kilku lat prowadzi wieloaspektowe badania nad motywacją zawodową funkcjonariuszy Służby Więziennej. Badania

---

[1] J. Nawój, *Niektóre zagadnienia doboru do roli zawodowej funkcjonariusza więziennego i kierowanie jego rozwojem*, [w:] *Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza*, Kalisz 1995, s. 52; H. Machel, *Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego*, Gdańsk 2001. s. 217-218.

[2] B. Waligóra, *Sytuacja finansowa i satysfakcja z pracy funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 245-254; R. Poklek, *Czynniki ekonomiczne jako motywy wyboru pracy w grupie dyspozycyjno-mundurowej na przykładzie Służby Więziennej,* [w:] *Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych- socjologiczne azymuty badawcze,* (red.) J. Maciejewski, W. Forysiak, Z. Kuźniar, B. Stasiaczyk, Wrocław 2012, s. 33-55.

[3] J. Nawój, *Rezerwa kadrowa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie więziennej,* [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004, s. 275-288.

[4] A. Piotrowski, *Zmienne psychospołeczne charakteryzujące funkcjonariuszy służby więziennej rozważających rezygnację z pracy*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011, s. 267-277.

[5] J. Dzieńdziora, *Motywy wyboru zawodu kobiet w Policji, Służbie Celnej i Więziennej*, „Informator Naukowy Centralnej Biblioteki Wojskowej", 2008, nr 1(4), s. 87-89; J. Dzieńdziora, *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu,* [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku,* (red.) A. Skrabacz, Warszawa 2008, s. 23-26; P. Łapiński, R. Poklek, *Różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie motywów podejmowania pracy w służbie więziennej*, [w:] *Grupy dyspozycyjne w obliczu wielkiej zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, (red.) J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, Wrocław 2010, s. 669-681.

te obejmują m. in.: motywy podjęcia pracy w więziennictwie, społeczne i ekonomiczne czynniki wpływających na decyzję przyjęcia się do służby, demograficzne i służbowe determinanty motywacji do pracy[6].

Celem prezentowanego tu projektu badawczego było określenie poziomu motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej. Tym samym autor postawił sobie za cel zweryfikowanie poglądu o negatywnej selekcji do zawodu więziennika, stereotypu mówiącego o tym, że do pracy w więzieniu trafiają osoby o najniższych kwalifikacjach i bez ambicji, które z braku możliwości odnalezienia się na rynku pracy wybierają ostatecznie Służbę Więzienną. Ponadto starano się zbadać wpływ czynników demograficznych, służbowych na poziom motywacji osiągnięć, a także sprawdzić, czy pomiędzy właściwościami psychofizycznymi a motywacją osiągnięć zachodzi związek.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski, będące odpowiedziami na zadane pytania badawcze:

1. Funkcjonariusze Służby Więziennej charakteryzują się w większości średnim poziomem motywacji osiągnięć. W praktyce oznacza to, że praca w więziennictwie stanowi dla nich pewną wartość, jednakże nie są oni zbyt zaangażowani, zwłaszcza w podejmowanie zadań ambitnych. Preferują znane czynności i nastawieni są raczej na przewidywalność wyników niż na podejmowanie trudnych do przewidzenia wyzwań. Wymagają zatem stymulacji zewnętrznej i zachęty ze strony przełożonych, zwłaszcza w sytuacjach nieszablonowych (np. wdrożenie nowych procedur).
2. Osoby o nieodpowiedniej motywacji osiągnięć (skrajnie niski lub bardzo wysoki wynik) wymagające stałej kontroli i nadzoru, stanowią niewielki margines. Z kolei funkcjonariusze o optymalnym poziomie tej cechy (wynik wysoki) stanowią 1/5 badanych i

[6] Szerzej na temat badań nad motywacją zawodową wśród funkcjonariuszy SW w pracach autora: R. Poklek, *Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny Fredericka I. Herzberga,* Kalisz 2012; Idem, *Motywacja zawodowa funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *20 lat działalności Polskiego Towarzystwa Penitencjarnego. Refleksje i impresje jubileuszowe,* Kalisz 2013, s. 206-223.

są ważnym zapleczem kadrowym Służby Więziennej, gdyż efekt pracy (a zatem pełna realizacja misji więziennictwa) stanowi dla nich autentyczną wartość. Ich nastawienie na podejmowanie skomplikowanych i wymagających wszechstronnego wysiłku zadań może być z powodzeniem wykorzystane w kreowaniu polityki służby, wdrażaniu reform i przeobrażaniu wizerunku społecznego więziennictwa.

3. Wykształcenie wyższe współwystępuje z wyższym poziomem motywacji osiągnięć, zwłaszcza u osób starszych. Biorąc pod uwagę trend podnoszenia kwalifikacji wśród kadry (ponad połowa stanu osobowego SW legitymuje się wyższym wykształceniem lub jest w trakcie studiów), rokuje on pozytywnie dla więziennictwa. Stwierdzono brak różnic w zakresie motywacji osiągnięć między kobietami a mężczyznami oraz funkcjonariuszami w różnym wieku.
4. Nie stwierdzono związku między stażem w służbie a poziomem motywacji osiągnięć. Być może jest to spowodowane tym, że wyższy poziom tej cechy zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego funkcjonariuszy do tego stopnia, że są oni tak samo zaangażowani w realizację swoich zadań, niezależnie od upływających lat pracy w więzieniu.
5. Funkcjonariusze pracujący w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi wykazują niższy poziom motywacji osiągnięć niż przedstawiciele administracji i kierownictwa. Może to być spowodowane tym, że większość z ich zadań ma charakter rutynowy, nastawiony na wymierny efekt, bez zbytniego komplikowania procedur. Niewskazane jest także w trakcie czynności w obecności więźniów wprowadzanie modyfikacji standardowych działań.
6. Wyższy poziom motywacji osiągnięć występuje wśród kadry zarządzającej oraz personelu resocjalizacyjnego. Związek motywacji osiągnięć ze specyfiką czynności służbowych jest wyraźny i uzasadniony. O ile funkcjonariusze ochrony czy obsługi powinni koncentrować się na prawidłowym realizowaniu czynności standardowych, o tyle kierownicy czy wychowawcy penitencjarni (specyfika ich czynności polega na wpływaniu na innych ludzi) powinni być nastawieni na podejmowanie działań nieszablonowych, skomplikowanych i wymagających wszechstronnego wysiłku. Zatem otrzymane wyniki są wskaźnikiem właściwej polityki kadrowej więziennictwa.
7. Funkcjonariusze uczestniczący w kursie kierowników wykazują wyższy poziom motywacji osiągnięć w porównaniu ze wszyst-

kimi uczestnikami innych szkoleń. Zatem ich selekcja okazała się właściwa, podobnie jak słuchaczy szkolenia oficerskiego (stanowiących zaplecze kadry zarządzającej), którzy wykazują wyższy poziom tej cechy w porównaniu ze słuchaczami szkolenia podoficerskiego.

8. Należy podkreślić, że członkowie Grup Interwencyjnych Służby Więziennej wykazują najwyższy poziom motywacji osiągnięć spośród wszystkich badanych grup. Do pracy w GISW rekrutowane są osoby bardzo sprawne fizycznie, pracowite i bardzo zaangażowane w realizację swoich zadań. Często są to osoby trenujące sztuki walki, które bardzo rywalizacyjnie podchodzą do każdej sytuacji, traktując ją jako swoiste wyzwanie. Specyfika ich służby polega na tym, że realizują niebezpieczne zadania (tłumienie buntu, stosowanie środków przymusu bezpośredniego), które postrzegane są w kategoriach wygranej lub porażki. Niestety w szeregach GISW znajduje się część osób zbyt ambitnych, uzyskujących bardzo wysoki poziom motywacji osiągnięć, który może zaburzać właściwe podejmowanie decyzji i działania ryzykowne, za wszelką cenę. W przypadku interwencji w trakcie zdarzeń nadzwyczajnych może przejawiać się to w przekraczaniu swoich uprawnień, łamaniu zasady praworządności i humanitaryzmu.
9. Występuje pozytywny związek pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a efektami szkolenia funkcjonariuszy, zwłaszcza w zobiektywizowanej sytuacji egzaminacyjnej. Osoby o wysokim poziomie tej cechy uzyskują lepsze wyniki w teście końcowym oraz na egzaminie strzeleckim. Brak istotnych korelacji między motywacją osiągnięć a ocenami z egzaminów przed komisją można wytłumaczyć działaniem „czynnika ludzkiego" i pułapek oceniania lub stresu związanego z ekspozycją społeczną.
10. Funkcjonariusze charakteryzujący się wyższym poziomem motywacji osiągnięć wykazują również lepszą sprawność fizyczną. Dotyczy to zarówno funkcjonariuszy działu ochrony, jak i pionów pozaochronnych. Świadczy to o uniwersalności motywacji osiągnięć jako cechy osobowości, która nie ogranicza się tylko do warunków zawodowych, ale przejawia się w innych działaniach, w tym postawach prozdrowotnych i dbałości o swoją sprawność fizyczną.
11. Istnieje korzystny związek pomiędzy motywacją osiągnięć a zapotrzebowaniem na stymulację intelektualno-poznawczą. Funkcjonariusze z wyższym poziomem motywacji osiągnięć są

jednocześnie otwarci na świat i nastawieni na poszukiwanie nowych doznań intelektualnych, kierują się ciekawością, wyobraźnią i eksploracją nowego dla samej przyjemności doświadczania. W warunkach Służby Więziennej tacy funkcjonariusze mogą poszukiwać nowych rozwiązań, eksperymentować z procedurami w dobrym tego słowa znaczeniu. Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn, pracujących w bezpośredniej styczności z więźniami lub w ograniczonym kontakcie. Stanowią oni zatem potencjał ludzki więziennictwa w zakresie innowacji i reform aktualnego systemu penitencjarnego.

12. Poziom dyrektywności, czyli skłonności do dominacji i narzucania innym swoich oczekiwań, pragnienie kontroli i wywierania wpływu na innych (władzy), koreluje z motywacją osiągnięć u słuchaczy szkolenia podoficerskiego i oficerskiego. Być może u funkcjonariuszy rozpoczynających swoją karierę w instytucji totalnej istnieje sposób interpretowania rzeczywistości społecznej przez pryzmat władzy, jaką daje wyższy status funkcyjny. Ukończenie szkoły podoficerskiej lub oficerskiej zmieni ich pozycję w hierarchii służbowej, dlatego mogą mieć fałszywe przekonanie że przesadna dyrektywność ułatwi im awans i tym samym zaspokoi potrzebę osiągnięć. Potwierdzeniem tego fałszywego przekonania może być brak związków między badanymi zmiennymi występujący u kierowników, dowódców, czy specjalistów, którzy z racji swoich stanowisk, mają władzę i możliwość wpływania na podwładnych. W ich przypadku realizacja potrzeby osiągnięć nie jest powiązana ze sprawowaniem władzy i dominacji lub też władza nie jest warunkiem poczucia sukcesu.
13. Czynniki motywacyjne wpływające na poczucie zadowolenia i komfortu pracowników powiązane są z motywacją osiągnięć badanych. Realizacja potrzeby osiągnięć przez funkcjonariuszy nie wymaga motywacji materialnej, mogą się oni realizować w pracy, mimo że poziom ich zaangażowania nie będzie się przekładał na gratyfikacje finansowe. Osoby z wyższym poziomem motywacji osiągnięć preferują mniej odpowiedzialne zdania, ważniejsze jest dla nich osiągnięcie sukcesu, bez konieczności skomplikowanego procesu decyzyjnego. Wyższy poziom motywacji osiągnięć idzie w parze z nonkonformizmem, dobre relacje z przełożonymi nie mają dla nich kluczowego znaczenia. Ponadto badani z wyższym poziomem motywacji osiągnięć nastawieni są na realizację zadań wąsko-specjalistycznych, czują się

profesjonalistami i dążą do samodoskonalenia i podwyższania swoich kwalifikacji.

14. Poziom motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej nie różni się od przedstawicieli innych grup dyspozycyjno-mundurowych. Obalono zatem stereotyp mówiący o tym, że do pracy w więziennictwie trafiają osoby, które ze względu na „sito rekrutacyjne" nie nadawały się do służby w innych formacjach mundurowych. Poziom ambicji funkcjonariuszy SW jest zbliżony do żołnierzy, policjantów, strażaków, strażników granicznych, czy miejskich.
15. Wychowawcy penitencjarni wykazują wyższy poziom motywacji osiągnięć niż nauczyciele i instruktorzy praktycznej nauki zawodu. Natomiast pomiędzy funkcjonariuszami administracyjnymi a cywilnymi urzędnikami państwowymi nie ma istotnych różnic tym zakresie. To również weryfikuje przekonanie społeczne, że w więzieniu pracują osoby mało ambitne i o ograniczonych horyzontach.

Reasumując, postawione przed badaniami hipotezy potwierdziły się częściowo. Funkcjonariusze Służby Więziennej charakteryzują się w większości średnim, a nie jak zakładano, wysokim poziomem motywacji osiągnięć. Nie potwierdziła się hipoteza dotycząca wyższego poziomu motywacji u mężczyzn oraz osób młodszych wiekiem. Natomiast zgodnie z przyjętą hipotezą wykształcenie ma wpływ na poziom motywacji osiągnięć, podobnie jak założona relacja pomiędzy motywacją a efektami szkolenia. Zweryfikowano także hipotezę o wpływie stażu pracy na poziom motywacji osiągnięć, potwierdzono natomiast wpływ uczestnictwa w szkoleniu (kursy na stanowiska związane z władzą) na motywację osiągnięć. Kierownicy i kandydaci na oficera wykazują wyższy poziom tej cechy, podobnie jak osoby wykonujące czynności zarządzająco-kontrolne oraz wychowawczo-terapeutyczne. Potwierdzono hipotezę o związku sprawności fizycznej oraz wybranych właściwości psychicznych (dyrektywność, zapotrzebowanie na stymulację intelektualno-poznawczą) z poziomem motywacji osiągnięć. Ponadto wykazano związek z innymi czynnikami motywacji zawodowej (motywacją finansową, odpowiedzialnością, relacjami z przełożonymi, specjalizacją). Wreszcie potwierdzono, że funkcjonariusze Służby Więziennej nie różnią się od przedstawicieli innych grup zawodowych pod względem ambicji, dążenia do sukcesu i poziomu motywacji osiągnięć.

Uzyskane rezultaty mogą być wykorzystane praktycznie w polityce kadrowej i systemie edukacji personelu więziennego. Po pierwsze przygotowując zaplecze kadrowe na stanowiska zarządzające i kierownicze powinno się uwzględniać poziom motywacji osiągnięć – osoby z optymalnym (wysokim, ale nie zbyt wysokim) poziomem tej cechy będą najbardziej predysponowane, gdyż z jednej strony przykładając się do realizacji swoich zadań, będą przykładem do naśladowania dla podwładnych, a z drugiej będą racjonalnie podchodziły do ryzyka i stawiały wymagania adekwatne do możliwości. Po wtóre w zarządzaniu personelem więziennym należałoby odnosić się do potrzeby osiągnięć i różnicować system motywacji i nadzoru – dla funkcjonariuszy ze średnim poziomem motywacji osiągnięć wystarczą pochwały i zachęty, wobec osób z poziomem niskim konieczny jest nadzór i dyscyplinowanie, natomiast dla tych których poziom jest wysoki, nadzór powinien być ograniczony do niezbędnego minimum.

Z systemem indywidualnego motywowania funkcjonariuszy, uwzględniającym potrzebę osiągnięć należy zaznajamiać przełożonych oraz uczestników kursów kierowników. Natomiast w trakcie szkoleń funkcjonariuszy powinno się kształtować profesjonalizm poprzez rozbudzanie u słuchaczy potrzeby osiągania coraz wyższych standardów działania, kształtowanie potrzeby pracy nad sobą w zakresie podchodzenia do trudności występujących w służbie jak do wyzwań, które wzbogacają doświadczenie zawodowe. Miejscem właściwym dla tego typu przedsięwzięć są warsztaty psychologiczne prowadzone przez wykładowców – psychologów oraz inne zajęcia na różnych typach szkoleń i kursów.

Spisy tabel, wykresów i rysunków

Spis tabel

Tabela 1. Interpretacja słowna wyników Kwestionariusza do Mierzenia Motywu Osiągnięć 80

Tabela 2. Struktura demograficzna badanej populacji 83

Tabela 3. Struktura badanej populacji pod względem zmiennych służbowych..... 84

Tabela 4. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w zależności od płci i wykształcenia..... 89

Tabela 5. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a wiekiem w zależności od płci i poziomu wykształcenia 90

Tabela 6. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a stażem służby w zależności od płci i wykształcenia..... 91

Tabela 7. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju kontaktu..... 92

Tabela 8. Statystyki opisowe wyników motywacji osiągnięć w zależności od specyfiki czynności służbowych..... 93

Tabela 9. Statystyki opisowe wyników motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia 97

Tabela 10. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia 98

Tabela 11. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a ocenami szkolenia funkcjonariuszy służby więziennej 103

Tabela 12. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a ogólną sprawnością fizyczną funkcjonariuszy Służby Więziennej..... 111

Tabela 13. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a zapotrzebowaniem na stymulację funkcjonariuszy Służby Więziennej..... 116

Tabela 14. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a zapotrzebowaniem na stymulację funkcjonariuszy

Służby Więziennej w zależności od płci oraz rodzaju kontaktu służbowego z osadzonymi 117

Tabela 15. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a dyrektywnością w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego 122

Tabela 16. Siła związku pomiędzy poziomem motywacji osiągnięć a motywacją do pracy w ujęciu F. Herzberga 125

Tabela 17. Zróżnicowanie wyników w zakresie motywacji osiągnięć pomiędzy Służbą Więzienną a innymi grupami dyspozycyjnymi 129

Tabela 18. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć w poszczególnych grupach dyspozycyjnych w zależności od płci 129

Tabela 19. Zróżnicowanie wyników motywacji osiągnięć Służby Więziennej i innych grup w zależności od płci 130

Tabela 20. Zróżnicowanie wyników w zakresie motywacji osiągnięć pomiędzy personelem penitencjarnym a innymi grupami społecznymi 135

Spis wykresów

Wykres 1. Struktura populacji funkcjonariuszy Służby Więziennej ze względu na staż służby 59

Wykres 2. Struktura badanej populacji ze względu na specyfikę czynności służbowych 85

Wykres 3. Porównanie rozkładu wyników motywacji osiągnięć z rozkładem normalnym 86

Wykres 4. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w badanej populacji funkcjonariuszy Służby Więziennej 87

Wykres 5. Rozrzut wyników motywacji osiągnięć na tle wieku badanych 89

Wykres 6. Rozrzut wyników motywacji osiągnięć na tle stażu służby 91

Wykres 7. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju kontaktu funkcjonariuszy z osadzonymi 93

Wykres 8. Skategoryzowany wykres średnich i odchyleń standardowych motywacji osiągnięć w zależności od specyfiki czynności służbowych 94

Wykres 9. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w zależności od specyfiki czynności służbowych 96

Wykres 10. Skategoryzowany wykres średnich i odchyleń standardowych motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia 97

Wykres 11. Rozkład odsetkowy wyników pomiaru motywacji osiągnięć w zależności od rodzaju szkolenia 99

Wykres 12. Średnie wyników motywacji osiągnięć w zależności od grupy dyspozycyjnej 128

Wykres 13. Średnie wyników motywacji osiągnięć w grupach dyspozycyjnych w zależności od płci..... 130

Wykres 14. Średnie wyników motywacji osiągnięć w zależności od grupy społecznej 135

Spis rysunków

Rysunek 1. Elementy kompetencji zawodowych 22

Rysunek 2. Schemat organizacyjny jednostki penitencjarnej z oddziałem penitencjarnym..... 39

Rysunek 3. Strukturalno-funkcjonalny model Służby Więziennej jako elementu systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa..... 47

Rysunek 4. Model szkolenia wstępnego funkcjonariuszy Służby Więziennej..... 65

Rysunek 5. Model szkolenia zawodowego w Służbie Więziennej 66

Rysunek 6. Schemat zmiennych analizowanych w badaniu 78

Piśmiennictwo

Literatura cytowana

Adamczak W., Jędrzejak K., Kuźma Z., *Stosowanie środków przymusu bezpośredniego przez funkcjonariuszy Służby Więziennej,* Kalisz 1998

Adorno T.W., Frenkel-Brunschwik E., Levinson D.J., Sanford R.N., *The authoritarian personality*, New York 1950

Ambrozik W., *Kształcenie i doskonalenie kadr penitencjarnych a współczesne koncepcje resocjalizacji skazanych,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009

Arcimowicz J., *Urzędnicy w służbie demokratycznego państwa,* Warszawa 2010

Ashforth B.E., Kreiner G.E., *How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity,* „Academy of Management Review", 1999, nr 24

Atkinson J.W., *An introduction to motivation*, Princeton 1964

Atkinson J.W., Feather N., *A theory of achievement motivation*, New York 1966

Bajcar A., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania,* Gdańsk 2011

Baraniak B., *Edukacja zawodowa,* [w:] *Pedagogika pracy,* (red.) S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Warszawa 2007

Baraniak B., *Metody badania pracy,* Warszawa 2009

Baranowska B., *Współczesna pedagogika pracy z perspektywy edukacji i badań,* Warszawa 2010

Bard A., Soderqvist J., *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie,* Warszawa 2006

Barnaszewski B., *Transformacja roli struktur dyspozycyjnych wobec ewolucji wyzwań o charakterze globalnym i wewnątrzstrukturalnym,* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne,* (red.) J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wrocław 2005

Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania,* Poznań, 1997

Baszak K., *Wojskowa służba kobiet w różnych armiach świata* [w:] *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli*

kobiet w wojsku, policji oraz innych grupach dyspozycyjnych, (red.) K. Dojwa, J. Maciejewski, Wrocław 2007

Birch A., Malim T., *Psychologia rozwojowa w zarysie. Od niemowlęctwa do dorosłości,* Warszawa 1998

Blenner J.L., *Visual evoked potential stimulus intensity modulation and sensation seeking in thrill seekers,* "Journal of Personality and Individual Differences", 1993, nr 14

Bogaj A., *Człowiek w środowisku pracy,* [w:] *Pedagogika pracy,* (red.) S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Warszawa 2007

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie,* Warszawa, 1985

Brannon L., *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni,* Gdańsk 2002

Britton D.M., *At Work in the Iron Cage. The Prison as Gendered Organization,* New York & London 2003

Brzozowski P., *Skala dyrektywności Johna J. Raya. Podręcznik*, Warszawa 1997

Budkiewicz J., *Psychologiczna problematyka rozwoju zawodowego i stadiów życia zawodowego człowieka,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965

Butler N., Chillas S., Muhr S.L., *Professions at the margins,* „Ephemera. Theory & Politics in Organisation", 2012, nr 12(3)

Calhoon L.L., *Explorations into the biochemistry of sensation seeking,* "Journal of Personality and Individual Differences", 1988, nr 9

Castlebury G., *Correctional officer recruitment and retention in Texas*, „Corrections Today", 2002, nr 64

Cegiełka A., *Kobiety w Straży Miejskiej Miasta Stołecznego Warszawy*, [w:] *Służba Kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku,* (red.) A. Skrabacz, Warszawa 2008

Cheek E.E., Mille M.*, The experience of stress for correctional officers: A double bind theory of correctional stress,* "Journal of Criminal Justice", 1983, nr 11(2)

Chmielewska H., *Psychologiczne aspekty izolacji* [w:] *Zagadnienia penitencjarne. Skrypt dla słuchaczy szkoły podoficerskiej SW*, Kalisz 2004

Chmielewski K., *Prawa człowieka w programach szkolenia personelu więziennego w latach 2010-2011,* „Przegląd Więziennictwa polskiego", 2012, nr 76-77

Chojnacki W., *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych,* Warszawa 2008

Ciosek M., *Człowiek w obliczu izolacji więziennej,* Gdańsk 1996

Ciosek M., *Psychologia sądowa i penitencjarna,* Warszawa 2003

Ciosek M., *Realny i idealny obraz siebie funkcjonariuszy więziennych,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 1993, nr 4-5

Ciosek M., *Stres w pracy zawodowej funkcjonariuszy więziennych,* „Przegląd Penitencjarny i Kryminologiczny", 1990-1991, nr 18

Coffer C.N., Appley M.H., *Motywacja. Teoria i praktyka*, Warszawa, 1997

Cottrell N.B., *Performance in the presence of other human beings: mere presence, audience and affiliation effects,* [w:] *Social facilitation and imitative behaviour*, (red.) E.C. Simmel, R.A. Hope, G.A. Milton, Boston 1968

Crompton J.L., *Adapting Herzberg: A Conceptualization of the Effects of Hygiene and Motivator Attributes on Perceptions of Event Quality*, „Journal of Travel Research", 2003, nr 41

Czajkowski G., *Przeobrażenia w Służbie Więziennej,* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim,* Kraków 1999

Czaputowicz J., *Etyka w służbie publicznej,* [w:] *Etyka w służbie publicznej,* (red.) J. Czaputowicz, Warszawa 2012

Czarnecki K., Karaś S., *Profesjologia w zarysie,* Radom 1996

Czarnecki K.M., *Psychologia rozwojowa, osobowości i zachowania człowieka,* Sosnowiec 2007

Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, (red.) A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Toruń 2001

Czerska M., *Ucząca się organizacja,* [w:] *Zarządzanie organizacjami,* A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rytka, J. Apanowicz, Toruń 2001

Dąbrowski K., *W poszukiwaniu zdrowia psychicznego,* Warszawa 1996

Dignam J.T., Barrera M., West S.G., *Occupational stress, social support and burnout among correctional officers* "American Journal of Community Psychology", 1986, nr 14(2)

Doktór K., *Organizacyjne decyzje,* [w:] *Socjologia organizacji,* (red.) K. Doktór, Warszawa – Wrocław – Gdańsk – Poznań, 1975

Domański H., *Dlaczego zawód jest wskaźnikiem pozycji społecznej,* [w:] *Nowa klasyfikacja zawodów i skale zawodów,* (red.) H. Domański, Z. Sawicki, K.M. Słomczyński, Warszawa 2007

Domański H., *Polska klasa średnia,* Toruń 2012

Domański H., *Prestiż,* Toruń 2012

Domański H., *Rola klasyfikacji zawodów w analizie struktury* społecznej, Wrocław 1985

Domański H., *Struktura społeczna,* Warszawa 2004

Drabik J., *Sprawność fizyczna i jej testowanie u młodzieży szkolnej,* Gdańsk 1992

Dzieńdziora J., *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu,* [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku,* (red.) A. Skrabacz, Warszawa 2008

Dzieńdziora J., *Motywy wyboru zawodu kobiet w Policji, Służbie Celnej i Więziennej*, „Informator Naukowy Centralnej Biblioteki Wojskowej", 2008, nr 1(4)

Dzieńdziora J., *Rozwój kariery zawodowej szeregowych służby więziennej,* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wrocław 2009

Encyklopedia socjologii. Tom 3, Warszawa 2008

Farkas M.A., *Correctional officers: What factors innocence work attitudes?* „Corrections Management Quarterly", 2001, nr 5

Fijałkowska S., *Psychologiczne uwarunkowania lidera wojskowego,* [w:] *Lider wojskowy u progu XXI wieku,* (red.) M. Kaliński, Warszawa 2003

Finn P., *Correctional officer stress: A cause for concern and additional help* "Federal Probation", 1998, Nr 62(2)

Formański J., *Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych,* Warszawa 1998

Foucault M., *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia,* Warszawa 1998

Franks B.D., *Test sprawności fizycznej dzieci i młodzieży,* Poznań 1994

Fronczyk A, Kuźniar Z., *Nowe stopnie wojskowe podoficerów w systemie stratyfikacji. Wybrane aspekty*, [w:] *Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych-socjologiczne azymuty badawcze,* (red.) J. Maciejewski, W. Forysiak, Z. Kuźniar, B. Stasiaczyk, Wrocław 2012

Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji,* Warszawa 2007

Giddens A., *Socjologia,* Warszawa 2005

Gilbert M., *The Illusion of Structure: A Critique of the Classical Model of Organization and the Discretionally Power of Correctional Officers', „*Criminal Justice Review", 1997, nr 22

Gliszczyńska X., *Poznawcze modele motywacji pracowników*, [w:] *Psychologiczny model efektywności pracy*, (red.) X. Gliszczyńska, Warszawa 1991

Głowiak W., Ossowska I., *Kadra więzienna,* [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Warszawa 2009

Goffman E., *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych,* Sopot, 2011

Goldberg P., David S., Landre M., Goldberg M., Dassa S., Fuhrer R., *Work conditions and mental health among prison Staff in France,* „Scand Journal Work Environ Health", 1996, nr 22

Gołębiowski M., *Funkcjonariusz SW – praca czy wyzwanie?,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Goździńska E., Szlosek F., *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego,* Radom 1997

Górny J., *Elementy indywidualizacji i humanizacji karania w rozwoju penitencjarystyki*, Warszawa 1996

Gracz J., Sankowski T., *Psychologia aktywności sportowej,* Poznań 2007

Gracz J., Sankowski T., *Psychologia sportu,* Poznań 2000

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1997

Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania,* Warszawa 2003

Gul F.A., Ray J.J., *Pitfalls in Using the F Scale to Measure Authoritarianism in Accounting Research*, "Behavioral Research in Accounting", 1989, nr 1

Gurba E., *Wczesna dorosłość,* [w:] *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka,* (red.) B. Harwas-Napierała, J. Trempała, Warszawa 2009

Hall C.S., Lindzey G., *Teorie osobowości,* Warszawa 1994

Herzberg F., Mausner B., Peterson R., Capwell D., *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh 1957

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, New York 1959

Herzberg F., *Work and nature of man*, New York 1966

Herzberg F.I., Hamlin R.M., *A motivation-hygiene concept of mental health*, „Mental Hygiene", 1961, nr 45

Herzberg F.I., Rafalko E., *Efficiency in the military: Cutting costs with orthodox job enrichment*, „Personnel", 1975, nr 5

Herzberg F.I., *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Salt Lake City 1982

Hora O., *Bezpieczeństwo jednostek penitencjarnych a zadania dla personelu,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008

Horyń W., Maciejewski J., *Wstęp,* [w:] *Andragogika a grupy dyspozycyjne społeczeństwa,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2010

Hughes E.C., *Men and their work,* Illinois 1958

Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance,* „Zarządzanie Publiczne", 2007, nr 1

Jakubowska U., *Ekstremizm polityczny. Studium psychologiczne,* Gdańsk 2005

Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników,* Warszawa 1997

Januszkiewicz K., Rozwój zawodowy pracownika, Łódź 2009

Januszkiewicz K., *Sukces zawodowy w perspektywie jutra,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 2,* (red.) S.A. Witkowski, M. Stor, Wrocław 2012

Jarmoszko S., *Dyspozycyjność wojskowych – status quo czy zmiana,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*, (red.) J. Maciejewski, Wrocław 2006

Jarosiewicz H., *Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 2,* (red.) S.A. Witkowski, M. Stor, Wrocław 2012

Jethon Z., Załęska A., Lewandowski M., Wierzbowska C., *Motywacja kobiet do pracy w Policji* [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, Kalisz 2008

Jędrzejak K., *Czynniki determinujące interdyscyplinarny charakter przygotowania funkcjonariuszy służby więziennej* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Jędrzejak K., *Ewolucja treści szkolenia funkcjonariuszy służby więziennej,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009

Jędrzejak K., *Przygotowanie funkcjonariuszy Służby Więziennej do wykonywania zadań ochronno-obronnych,* [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych. Tom 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000

Jędrzejak K., *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w służbie więziennej za pomocą przymusu prawnego – aspekt edukacyjny*, „Zeszyty Naukowe. Poglądy i Doświadczenia", WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 1997

Jędrzejak K., *Wybrane aspekty naboru i szkolenia funkcjonariuszy* [w:] *Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza*, Kalisz 1995

Jurek P., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach,* [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji,* (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010

Kaczmarek A., *Etyczne i sprawnościowe kryteria przydatności zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Kaczmarek A.*, Przygotowanie obronne funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Ukierunkowane przygotowanie obronne,* (red.) R.M. Kalina, A. Kaczmarek, Warszawa 1997

Kaczmarek A., *Społeczne i pragmatyczne uwarunkowania rozwoju kultury fizycznej w służbie więziennej*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych t. 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000

Kaczmarek M., *Zakład karny jako system społeczny,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 2010, nr 67-68

Kaczorowski H., *Transformacja systemowa a wyzwania wobec grup dyspozycyjnych. Ujęcie socjologiczne na przykładzie edukacji w zawodzie oficera Wojska Polskiego,* [w:] *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2007

Kaczyński K., *Misja Służby Więziennej i problemy z jej realizacją,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008

Kalaman M., Strzelec M., *Nowoczesne formy nauczania w Służbie Więziennej,* [w:] *20 lat Polskiego Towarzystwa Penitencjarnego. Refleksje i impresje jubileuszowe,* K. Jędrzejak, M. Kalaman, R. Poklek, Kalisz 2013

Kalaman M.R.*, Wybrane problemy doboru do roli zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej*, [w:] *Rynek pracy pedagogów. Bariery i perspektywy*, (red.) A. Watoła, K. Wójcik, Dąbrowa Górnicza 2012

Kałużny R., *Kobiety w Wojsku Polskim, Motywy wyboru zawodu i oczekiwania*, [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, Kalisz 2008

Karaszewska H., *Personel więzienny jako realizator idei resocjalizacji,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy,* Warszawa 2000

Karney J.E., *Psychopedagogika pracy*, Warszawa, 2007

Keller K., Kopczuk J. (red.), *Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, Białystok 2007

Koestner R., McClelland D.C., *Perspectives of Competence Motivation* [w:] *Handbook of Personality. Theory and Research*, (red.) L.A. Pervin, London 1990

Kolarska L., *Teoria organizacji a cele organizacyjne,* [w:] *Socjologia organizacji,* (red.) K. Doktór, Warszawa – Wrocław – Gdańsk – Poznań, 1975

Kondraszewski J., *Treść społeczna zawodu we współczesnym przemyśle,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965

Kopeć W.**,** Tarnawski P., *Podręcznik metodyczny do programu walki w bliskim kontakcie dla żołnierzy Sił Zbrojnych RP,* Warszawa 2006

Korzeniowski L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania,* Kraków 2010

Kosewski M., *Agresywni przestępcy,* Warszawa 1977

Kowalewska S., *Definicje i klasyfikacje zawodów,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965

Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania,* Warszawa – Kraków – Łódź, 1998

Koźmiński A.K., Jemielniak A., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008

Król H., *Mierzenie motywacji osiągnięć,* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Materiały do ćwiczeń,* Warszawa 2006

Krukowski A., *Socjologia zakładu karnego (podstawowe zagadnienia),* [w:] *Problemy współczesnej penitencjarystyki w Polsce*, (red.) B. Hołyst, Warszawa 1984

Kuć M., *Rola służb penitencjarnych w polityce kryminalnej,* [w:] *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtka, M. Kuć, I. Niewiadomska, Lublin 2004

Kunda G., *Jak zostać etnografem. Opowieść konfesyjna,* [w:] *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1,* (red.) D. Jemielniak, Warszawa 2012

Kuświk M., *Ocena poziomu sprawności fizycznej funkcjonariuszy służby więziennej na podstawie Międzynarodowego Testu Sprawności Fizycznej,* [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych*. *Tom 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000

Kwiatkowska-Ciotucha D., *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw,* Wrocław 2013

Lambert E.G., *To stay or quit: A review of the literature on correctional officer turnover*, „American Journal of Criminal Justice", 2001, nr 26

Landmann T., Wełyczko L., *System motywacyjny szeregowych zawodowych wojsk lądowych* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie,* (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wrocław 2009

Latusek A. (red.) *Wielki słownik wyrazów obcych,* Kraków 2008

Leavitt H.J., *Applied Orgznisational Change In Idustry,* [w:] *Handbook of Organization,* (red.) G. March, Chicago 1965

Lisiecki M., *Bezpieczeństwo publiczne w ujęciu systemowym,* [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, (red.) J. Widacki, J. Czapska, Lublin 1998

Liwko M., *Status służb mundurowych i funkcjonariuszy w nich zatrudnionych,* Warszawa 2013

Lizak Z., *Medialny wizerunek więziennictwa*, [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz, 2001

Lizak Z., *Stres organizacyjny funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem,* (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz, 1999

Luhmann N., *Teoria polityczna państwa socjalnego,* Warszawa 1994

Łaguna M., *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji,* [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji,* (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010

Łapiński P., *Aktywność fizyczna funkcjonariuszy służby więziennej,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Łapiński P., *Aktywność ruchowa funkcjonariuszy Służby Więziennej – rola, poziom i obecne potrzeby,* [w:] *Kultura fizyczna w wojsku w dobie przemian,* (red.) M. Sokołowski, Poznań 2002

Łapiński P., Poklek R., *Różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie motywów podejmowania pracy w służbie więziennej*, [w:] *Grupy dyspozycyjne w obliczu wielkiej zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, (red.) J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, Wrocław 2010

Łupińska A., *Zapomnijmy o działach*, „Forum Penitencjarne", 2010, nr 6(145)

Machel H., *Personel jako istotny element instytucji penitencjarnej* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Machel H., *Personel więzienny – specyfika zawodu,* [w:] *Pozbawienie wolności – funkcje i koszty. Księga Jubileuszowa Profesora Teodora Szymanowskiego,* (red.) A. Rzepliński, I. Rzeplińska, M. Niełaczna, P. Wiktorska, Warszawa 2013

Machel H., Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego, Gdańsk 2001

Machel H., *Współczesne problemy polskiego więziennictwa,* [w:] *W dziewięćdziesięciolecie polskiego więziennictwa. Księga jubileuszowa*, (red.) Z. Jasiński, A. Kurek, D. Widelak, Opole 2008

Machel H., Zagórski J., *Kadra więzienna – stan obecny, potrzeby, pozycja zawodowa i społeczna,* [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998

Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna,* Wrocław 2012

Maciejewski J., *Przedmowa,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006

Maciejewski J., *Wzory osobowe członków grup dyspozycyjnych psychospołeczna perspektywa,* [w:] *Psychologické a sociologické aspekty podpory a pomoci personal v nasadení*, (red.) J. Matis, E. Závodná, Liptovský Mikuláš 2011

Madsen K.B., *Współczesna teoria motywacji,* Warszawa 1980

Majewski J., *Służba Więzienna,* [w:] *Instytucje bezpieczeństwa narodowego,* (red.) M. Paździor, B. Szmulik, Warszawa 2012

Mak B.L., Sockel H., *A confirmatory factor analysis of is employee motivation and retention*, „Information & Management", 2001, Tom 38, nr 4

Makowiecka M., *Funkcjonowanie warstw dyspozycyjnych a działalność polskich przedsiębiorstw – aspekty socjologiczne,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006

Marks K., *Kapitał. Tom I,* Warszawa 1951

Maslow A.H., *Motywacja i osobowość,* Warszawa 2009

Matczak A., *Zarys psychologii rozwoju. Podręcznik dla nauczycieli,* Warszawa 2003

Matejko A., *Socjologia zakładu pracy,* Warszawa 1961

McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., Lovell E.L., *The Achievement Motive*, New York 1953

McClelland D.C., Burnham D.H., *Power Is the Great Motivator*, "Harvard Business Review", March–April, 1976

McClelland D.C., *Human motivation*, Illinois 1987

McClelland D.C., *Power The Inner Experience*, New York 1975

McClelland D.C., *The achieving society*, New York 1961

Merton R.K., Teoria socjologiczna i struktura społeczna, Warszawa 2002

Michnowicz W., *Kierunki zmian w systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów w warunkach profesjonalizacji SZ RP,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010

Milsztejn O., *Kultura fizyczna a osobowość*, [w:] *Kultura fizyczna w kategoriach wartości*, (red.) Z. Krawczyk, Warszawa 1989

Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Warszawa 2008

Misiuk A., *Instytucje bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce. Zarys dziejów (od X wieku do współczesności),* Szczytno 2011

Miś A., *Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1.,* (red.) T. Listwan, M. Stor, Wrocław 2012

Moczydłowski P., *Więziennictwo – od systemu totalitarnego do demokratycznego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego", nr 8

Morawski Z., *Funkcjonowanie Policji w strukturze społecznej,* Wrocław 1999

Morawski Z., *Pozycja szeregowców w niektórych grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Uwarunkowania prawne,* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wrocław 2009

Morawski Z., *Prawne determinanty pozycji, roli, statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa polski na przykładzie trzech organizacji formalnych,* Wrocław 2005

Morawski Z., *Warstwy dyspozycyjne. Parę uwag o kryteriach ich wydzielania z uwzględnieniem relacji dowódca – podwładny,* [w:] *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2007

Musidłowski R., *Kadra więzienna,*[w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część I*, *„Biuletyn RPO",* 1995, s. 32-48, nr 28

Nawój J., *Niektóre zagadnienia doboru do roli zawodowej funkcjonariusza więziennego i kierowanie jego rozwojem*, [w:] *Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza*, Kalisz 1995

Nawój J., Niektóre zagadnienia doboru do roli zawodowej funkcjonariusza więziennego i kierowanie jego rozwojem [w:] Nabór i szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w polskim systemie penitencjarnym. Diagnoza, ocena, prognoza, Kalisz, 1995

Nawój J., *Rezerwa kadrowa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie więziennej,* [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Niewiadomska I., *Osobowościowe uwarunkowania skuteczności kary pozbawienia wolności*, Lublin 2007

Nowacki T.W., *Kształcenie i doskonalenie pracowników. Zarys andragogiki pracy,* Warszawa 1983

Nowacki T.W., *Leksykon pedagogiki pracy,* Radom 2004

Nowak B., *Kreowanie wizerunku służby więziennej w mediach,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Olechnicki K., Załęcki P. (red.), *Słownik socjologiczny,* Toruń 1997

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka,* Kraków 2006

Oleszkiewicz-Zsurzs Z., *Adaptacja Skali Poszukiwania Wrażeń (SSS) M. Zuckermana do warunków polskich*, „Przegląd Psychologiczny", 1985, nr 4

Oliver R.L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York 1997

Osiński W., *Zarys teorii wychowania fizycznego,* Poznań 2000

Ossowski S., *O strukturze społecznej,* Warszawa 1986

Parsole E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków 2008

Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej,* Warszawa 1972

Patrick J., *Szkolenia,* [w:] *Psychologia pracy i organizacji,* (red.) N. Chmiel, Gdańsk 2003

Peeters M.C.W., Schaufeli W.B., Bunk B.P., *The role of attributions in the cognitive appraisal of work related stressful events: an event recording approach* "Work and Stress", 1995, nr 9

Pekról J., *Uwarunkowania sprawności fizycznej funkcjonariuszy w jednostkach penitencjarnych,* [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu,* Kraków, 1996

Pervin L.A., *Psychologia osobowości,* Gdańsk 2002

Perzycka E., *Kompetencje moralne lidera wojskowego,* [w:] *Lider wojskowy u progu XXI wieku,* (red.) M. Kaliński, Warszawa 2003

Peters B.G., *Administracja w systemie politycznym,* Warszawa 1999

Piątek J., *Stres pomagania ludziom w kryzysach* „Nowiny Psychologiczne", 1998, nr 1

Pich S., Wesołowska-Krzysztofek I., *Zanim będzie za późno. Zjawisko korupcji w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej,* Kalisz 2008

Pieczywok A., *Motywacyjny aspekt doskonalenia kompetencji zawodowych oficerów w dobie profesjonalizacji armii* [w:] *Edukacja w siłach zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* (red.) W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010

Pilicz S., Przywęda R., Trześniowski R., *Skale punktowe do oceny sprawności fizycznej polskiej młodzieży,* Warszawa 1993

Pinder C.C., *Work motivation in organizational behaviour*, Prentice Hall, New York 1998

Piotrowski A., *Medialny wizerunek Służby Więziennej,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 2010, nr 67-68

Piotrowski A., Pich S., *Sense of safety among mid-level medical personel at polish penal instytutions* [w:] *Komplexné sociálne zabezpečenie vojenskègo profesionála*, (red.) P. Hamaj, M. Martinska, E. Zavodna, Wydawnictwo Akademia Sił Zbrojnych Słowacji, Liptovský Mikuláš 2010

Piotrowski A., *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej,* Warszawa 2010.

Piotrowski A., *Zmienne psychospołeczne charakteryzujące funkcjonariuszy służby więziennej rozważających rezygnację z pracy*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011

Poklek R., *Achievement motivation and results of physical and shooting training for prison service officers of protective unit*, [w:] *Physical activity and health promotion in the military environment*, (red) A. Kaiser, A. Tomczak, Warszawa 2011

Poklek R., *Achievement motivation of the Polish Armed Forces and officers of the disposition-uniformed groups* [w:] *Psychologické a sociologické aspekty podpory a pomoci personal v nasadení*, (red) J. Matis, E. Závodná, Liptovský Mikuláš 2011

Poklek R., *Czynniki ekonomiczne jako motywy wyboru pracy w grupie dyspozycyjno-mundurowej na przykładzie Służby Więziennej,* [w:] *Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych- socjologiczne azymuty badawcze,* (red.) J. Maciejewski, W. Forysiak, Z. Kuźniar, B. Stasiaczyk, Wrocław 2012

Poklek R., *Instytucjonalne i psychospołeczne aspekty więzienia,* Kalisz 2010

Poklek R., *Inwentarz Psychologiczny Syndromu Agresji Z. B. Gasia w diagnostyce penitencjarnej – normalizacja narzędzia,* „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 2008, nr 61

Poklek R., *Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny Fredericka I. Herzberga,* Kalisz 2012

Poklek R., *Motywacja osiągnięć a poziom dyrektywności funkcjonariuszy służby więziennej zajmujących różne stanowiska służbowe* [w:] *Bezpečnosť a bezpečnostná veda,* (red.) L. Hofreiter, Liptovskỳ Mikulaš - Liptovskỳ Ján 2009

Poklek R., *Motywacja zawodowa funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *20 lat działalności Polskiego Towarzystwa Penitencjarnego. Refleksje i impresje jubileuszowe,* Kalisz 2013

Poklek R., *Motywy podejmowania pracy przez szeregowych funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Marut, A. Rusak, Wrocław 2009

Poklek R., *Motywy podejmowania pracy w więziennictwie w kontekście szkolenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009

Poklek R., *Skuteczność psychologicznego warsztatu antystresowego w profilaktyce stresu i wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej,* Kalisz 2006

Poklek R., *Służba Więzienna w systemie bezpieczeństwa państwa,* „Securitologia", 2013, nr 13

Poklek R., *Społeczne determinanty podejmowania pracy w służbie więziennej*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011

Poklek R., *Sprawność fizyczna a wybrane cechy osobowości funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Poklek R., *Stres funkcjonariuszy Służby Więziennej pracujących w bezpośrednim kontakcie z osobami pozbawionymi wolności,* [w:] *Kryzys i zarządzanie. Teoria i praktyka,* (red.) W. Jakubczak, M. Podyma, Łomża 2012

Poklek R., Wawrzusiszyn A., Chodała A., *Poziom dyrektywności funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych w kontekście ich szkolenia zawodowego,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* (red.) W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010

Poklek R., *Związki sprawności fizycznej z osobowością na przykładzie funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Aktywność ruchowa, edukacja i zdrowie w (kon)tekstach proobronnych,* (red.) M. Marcinkowski, M. Sokołowski, Poznań 2003

Porowski M., *Funkcje administracji penitencjarnej* [w:] Hołyst B.(red.) *Problemy współczesnej penitencjarystyki w Polsce*, Warszawa 1984

Przesławski T., *Pozycja prawna Służby Więziennej w systemie penitencjarnym,* [w:] *Polski system penitencjarny. Ujęcie integralno-kulturowe,* (red.) P. Szczepaniak, Warszawa 2013

Przesławski T., *Służba Więzienna w Polsce. Administracja i podstawy działania,* Warszawa 2012

Przestalski A., *Zawód i sposoby jego analizy w dawnej i nowej socjologii,* [w:] *Problemy socjologii gospodarki,* (red.) S. Banaszak, K. Doktór, Poznań 2008

Przywęda R., Dobosz J., *Kondycja fizyczna polskiej młodzieży,* Warszawa 2003

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Warszawa 1978

Pyrcak J., *Organizacja i zadania więziennictwa w nowej ustawie o służbie więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego", 1996, nr 12-13

Rakowski A., Siwko F., Jędrzejak K., Poziom sprawności fizycznej i intensywność wysiłku funkcjonariuszy służby więziennej, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych t. 5*, (red.) R.M. Kalina, K. Klukowski, K. Jędrzejak, A. Kaczmarek, Warszawa 2000

Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji,* Warszawa 2007

Ray J.J., *A Quick Measure of Achievement Motivation – Validated in Australia and Reliable in Britain and South Africa*, "Australian Psychologist", Vol. 14, 1979, nr 3

Ray J.J., *Achievement Motivation as an Explanation of Authoritarian behavior: Data from Australia South Africa, California, England and Scotland,* [w:] *Authoritarianism: South Africa Studies*, (red.) P.C.L. Heaven, De Villiers 1980

Ray J.J., *Authoritarianism and achievement motivation in India*, "The Journal of Social Psychology", 1982, nr 117

Ray J.J., *Defining authoritarianism: a comment on Duckit & Foster, Altemeyer & Menshikov and Meloen*, "South African Journal of Psychology", 1992, nr 22

Ray J.J., Lovejoy F.H., *The behavioral validity of some recent measures of authoritarianism,* "The Journal of Social Psychology", 1983, nr 120

Regulamin Nr 1/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. *w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej,* [w:] *Ceremoniał Służby Więziennej,* Warszawa 2013

Regulamin Nr 2/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. *w sprawie sposobu pełnienia służby przez funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Ceremoniał Służby Więziennej,* Warszawa 2013.

Rejman J., *Źródła etyki zawodowej wychowawcy penitencjarnego. Wybrane propozycje,* [w:] *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtka, M. Kuć, I. Niewiadomska, Lublin 2004

Richert-Kazimierska A., Stankiewicz K., *Czynniki motywujące osoby w wieku około emerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 2,* (red.) S.A. Witkowski, M. Stor, Wrocław 2012

Ruman S., *Model osobowy profesjonalnych Sił Zbrojnych,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010

Sakowicz M., *Zarządzanie a standardy etyczne w urzędzie,* [w:] *Etyka w służbie publicznej,* (red.) J. Czaputowicz, Warszawa 2012

Sala R., *Profesjonalizacja, uwarunkowania doboru kadry dowódczej, kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz efektywność kształcenia,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010

Sałapa L., *Aktualna sytuacja i perspektywy polskiego więziennictwa jako instytucji resocjalizacyjnej,* [w:] *Współczesne oblicza resocjalizacji penitencjarnej,* (red.) S. Bębas, Radom 2010

Sarapata A., *Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965

Schaufeli W.B., Peeters M.C., *Job stress and burnout among correctional officers: A literature review* „International Journal of Stress Management", 2000, nr 7

Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa, 2012

Schunk D.H., Pajares F., *The Development of Academic Self-Efficacy,* [w:] *Development of Achievement Motivation,* (red.) A. Wigfield, J.S. Ecceles, San Diego 2002

Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty,* Warszawa 2010

Stanisławska-Mischke A.K., *Instrumenty wsparcia prowadzących akademickie kursy w Internecie,* [w:] *Koncepcje i praktyka e-edukacji,* M. Dąbrowski, M. Zając (red.), Warszawa 2011

Stańdo-Kawecka B., *Prawne podstawy resocjalizacji*, Kraków 2000

Stasiaczyk B., *Funkcjonariusze służby więziennej – wybrane aspekty funkcjonowania w zawodzie,* [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011

Steinmann H., Schereyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław, 1995

Stępień J., *Socjologia pracy i zawodu,* Poznań 2005

Stochmal M., *Państwowa Straż Pożarna w systemie bezpieczeństwa narodowego. Ujęcie funkcjonalno-strukturalne,* [w:] *Grupy dyspozycyjne w obliczu Wielkiej Zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, (red.) J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, Wrocław 2010

Stochmal M., *Teoria średniego zasięgu w badaniu systemu bezpieczeństwa państwa. Wybrane aspekty socjologiczne działania Straży Pożarnej,* [w:] *Bezpečnosť a bezpečnostná veda*, (red.) L. Hofreiter, Liptovskỳ Mikulaš – Liptovskỳ Ján 2009

Strauss A.L., Fagerhaugh S., Suchek B., Wiener C., *Social Organisation of Medical Work,* Chicago 1985

Strelau J., *Temperament i inteligencja* [w:] *Psychologia ogólna*, (red.) T. Tomaszewski, Warszawa, 1995

Suchodolski A., *Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1.,* (red.) T. Listwan, M. Stor, Wrocław 2012

Szafrańska E., *Prawne i organizacyjne uwarunkowania interwencji policyjnych*, Szczytno 2006

Szałański J., *Wybrane zmienne osobowości funkcjonariuszy a staż pracy w działach ochrony i penitencjarnych,* [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Szczepaniak P., *Charakterystyka modelu szkolenia personelu więziennego w Polsce w świetle nowelizacji ustawy o SW oraz wprowadzonych reform,* [w:] *Polski system penitencjarny. Ujecie integralno-kulturowe,* (red.) P. Szczepaniak, Warszawa 2013

Szczepaniak P., *Ustawa o Służbie Więziennej a model instytucji służącej readaptacji społecznej,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008

Szczepaniak P., *Wybrane problemy personelu więziennego w Polsce – wzorce a rzeczywistość,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Szczepaniak P., *Wzory szkolenia personelu więziennego – refleksje związane z 90 rocznicą polskiego więziennictwa,* [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Kalisz 2009

Szczepański J., C*zynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965

Szczepański J., *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii pracy,* Warszawa 1961

Szczepański J., *Zagadnienia wykształcenia ogólnego i zawodowego w szkolnictwie wyższym,* „Studia Socjologiczne", 1963, nr 3

Szlachta A., *Dowódca wychowawcą i nauczycielem w systemie logistycznym wojska,* [w:] *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym,* (red.) W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2007

Szłapińska J., *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego,* Poznań 2009

Szmidt D., *Osobowość statusowa Służby Więziennej*, [w:] *Więziennictwo – Nowe wyzwania,* (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz, 2001

Szmidt D., *Psychospołeczne aspekty funkcjonowania zawodowego Służby Więziennej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998

Szopa J., Mleczko E., Żak S., *Podstawy antropomotoryki,* Warszawa – Kraków 1996

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa,* Kraków 2002

Szymanowska A., *Więźniowie i funkcjonariusze wobec norm obyczajowych i prawnych*, Warszawa 1998

Szymczak I., *Rozważania o wartościach, nauczycielach i grupach dyspozycyjnych,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006

Śledzik W., *Ustawa o Służbie Więziennej – stan obecny i perspektywy,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008

Śledzik W., *Wprowadzenie,* [w:] *Prawo penitencjarne. Kodeks karny wykonawczy z przepisami związkowymi*, Kraków 2006

Śliwowski J., *Prawo i polityka penitencjarna*, Warszawa 1982

Tannenbaum S.I., Yukl G., *Training and development in work organizations*, „Annual Review of Psychology", 1992, nr 43

Tewksbury R., Dabney D., *Prison Volunteers: Profiles, Motivations, Satisfaction*, „Journal of Offender Rehabilitation", 2004, nr 40

Thompson T., *Holistic health comes to prison* "Federal Prison Journal", 1994, nr 3

Tomaszewski T., *O porównywalności zawodów,* [w:] *Socjologia zawodów,* (red.) A. Sarapata, Warszawa 1965

Tomczyk M. (red.), *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych,* Kraków 2008

Tracy S.J., Scott C., *Dirty Work and Discipline behind Bars,* [w:] *Dirty Work: The Social Construction Taint,* (red.) M. Mills, S.K. Drews, B.M. Gassaway Texas 2007

Trojanowska E., *Wstęp,* [w:] *Edukacja w Siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji,* W. Horyń, K. Klupa, L. Wełyczko, Wrocław 2010

Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznych. Wydanie nowe,* Warszawa 2010

Tyszkowa M., *Pojęcie rozwoju i zmiany rozwojowej,* [w:] *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne,* (red.) M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa, Warszawa 2009

Udechukwu I.I., *Correctional Officer Turnover: of Maslow's Needs Hierarchic and Herzberg's Motivation Theory*, „Public Personnel Management", 2009, Tom 38, nr 2

Ułasiuk F., *Przywództwo w grupach,* [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego,* (red.). J. Maciejewski, Wrocław 2006

Urbanowicz L., *Wizerunek służby więziennej w środkach masowego przekazu,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Waligóra B., *Sytuacja finansowa i satysfakcja z pracy funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Warylewski J., *O wybranych funkcjach i celach kary pozbawienia wolności,* [w:] *Wykonywanie kary pozbawienia wolności w Polsce – w poszukiwaniu skuteczności*, (red.) H. Machel, M. Paliwoda, M. Spryszyńska, Gdańsk 2006

Wawrzyk P., *Bezpieczeństwo wewnętrzne Unii Europejskiej,* Warszawa 2009

Wągiel-Linder G., *Jak to się robi w Barczewie*, „Forum Penitencjarne", 2010, nr 7(146)

Wągiel-Linder G., *Kandydaci na profesjonalistów,* „Forum Penitencjarne", 2013, nr 3(178)

Wągiel-Linder G., *Pod znakiem racjonalizacji*, „Forum Penitencjarne", 2010, nr 9(148)

Wąż S., *Podstawowe wartości i postawy moralne lidera wojskowego,* [w:] *Lider wojskowy u progu XXI wieku,* M. Kaliński, Warszawa 2003

Wesołowska-Krzysztofek I., *Kształtowanie się wskaźnika syndromu agresji i zapotrzebowania na stymulację u funkcjonariuszy Służby Więziennej,* [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana,* (red.) J. Szałański, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998

Wesołowska-Krzysztofek I., *Szkolenie funkcjonariuszy więziennych pracujących z osadzonymi niebezpiecznymi,* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępniak, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004

Wesołowski W., *Prestiż zawodów – system wartości – uwarstwienie społeczne,* [w:] *Socjologia zawodów, (red.) A. Sarapata,* Warszawa 1965

Wesołowski W., *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań nad strukturą klasowo-warstwową,* [w:] *Zróżnicowanie społeczne,* (red.) W. Wesołowski, Warszawa – Wrocław – Kraków – Gdańsk 1974

Wiatr J.J., *Socjologia wojska,* Warszawa 1964

Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy,* Bydgoszcz 2005

Wiatrowski Z., *Rozwój zawodowy,* [w:] *Encyklopedia pedagogiki XXI wieku,* Warszawa 2008

Widerszal-Bazyl M., *Kwestionariusz do mierzenia motywu osiągnięć*, „Przegląd Psychologiczny", 1978, nr 2

Wierzchowski T., *Zakład karny w strukturze organizacyjnej więziennictwa – teraźniejszość i przyszłość,* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępniak, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

Zagórski Z., *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczpospolitej* [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, (red.) T. Leczykiewicz, Z. Zagórski Wrocław 2000

Zagórski Z., *Społeczeństwo transformacyjne. Klasy i warstwy Polski postkomunistycznej,* Wrocław 1997

Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychologia i życie,* Warszawa 2012

Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia: kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się,* Warszawa 2010

Zoń M., *Ustrój i zasady funkcjonowania służby więziennej,* [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Warszawa 2009

Zuckerman M., *Biological bases of sensation seeking, impulsivity and anxiety,* New Jersey, Erlbaum, 1983

Zuckerman M., *Sensation seeking and Sports,* "Journal of Personality and Individual Differences", 1983, nr 4

Zuckerman M., *Sensation seeking. Beyond the optima level of arousal,* New Jersey, Erlbaum, 1979

Żbikowski J., *Teoria organizacji i zarządzania (zarys wykładów)*, Bydgoszcz 2004

Żywucka-Kozłowska E., *Zadania Służby Więziennej a aktualna polityka kryminalna,* [w:] *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych,* (red.) W. Ambrozik, H. Machel, P. Stępniak, Poznań – Gdańsk - Warszawa – Kalisz 2008

Akty prawne

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku *Kodeks karny wykonawczy* [Dz.U. z 1997 r. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.]

Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. *o Służbie Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 79, poz. 523 z późn. zm.]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 września 2010 roku *w sprawie postępowania kwalifikacyjnego do Służby Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 186, poz. 1247]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 26 lipca 2010 roku *w sprawie szkolenia oraz doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 144, poz. 970]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 29 lipca 2010 roku *w sprawie określenia trybu przeprowadzania procedury określającej predyspozycje funkcjonariuszy do służby na określonych stanowiskach lub w określonych komórkach organizacyjnych w Służbie Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 143, poz. 966]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 3 lutego 2011 r. *w sprawie trybu współdziałania Służby Więziennej z Policją w przypadku zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej Służby Więziennej lub konwoju* [Dz.U. z 2011 r. Nr 31, poz.154]

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 lipca 2010 r. *w sprawie stosowania środków przymusu bezpośredniego oraz użycia broni palnej lub psa służbowego przez funkcjonariuszy Służby Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 147, poz. 983]

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 sierpnia 2010 r. w sprawie szczegółowego trybu działań funkcjonariuszy Służby Więziennej podczas wykonywania czynności służbowych [Dz.U. z 2010 r. Nr 147, poz. 984]

Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 3 z dnia 14 lutego 2014 r. zmieniające zarządzenie *w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie Więziennej oraz czasu trwania szkoleń,* [niepublikowane]

Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW nr 30 z dnia 13 sierpnia 2010 roku *w sprawie szczegółowego zakresu działania dyrektorów oraz struktury organizacyjnej zakładów karnych i aresztów śledczych* [niepublikowane].

Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 89 z dnia 21 grudnia 2010 r. *w sprawie programów szkolenia wstępnego, zawodowego oraz specjalistycznego w Służbie Więziennej oraz czasu trwania szkoleń,* [niepublikowane]

Instrukcja Dyrektora Generalnego SW nr 27 z dnia 19 listopada 2010 roku *w sprawie tworzenia i organizacji oddziałów penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych* [niepublikowana]

Źródła internetowe

Prestiż zawodów: http://pl.wikipedia.org/wiki/Zaw%C3%D3d; [dostęp 11.02.2014]

Roczna informacja statystyczna za rok 2013, Warszawa 2014; http://sw.gov.pl/Data/Files?001c169lidz/rok-2013.pdf [dostęp 15.04.2014]

Wystąpienie Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego Ministra Stanisława Kozieja podczas uroczystości promocji szkoły oficerskiej Służby Więziennej w dniu 6 lipca 2012 r. http://www.bbn.gov.pl/portal/pl/2/3954/Uroczysta_promocja_na_pierwszy_stopien_oficerski_Sluzby_Wiezienne j.html?search=7117910; [dostęp 24.12.212 r].

Summary

A job in the uniformed services, which is a symbolic carrier of competence, requires a willingness to continuously upgrade the skills and improve them. Personality traits such as ambition and aspirations have an impact on professional activity, self-improvement, and a sense of fulfilment. Changes in an official status depend largely on improving skills and training and consequently, the possibility of promotion to a higher rank or position may contribute to fostering the aspirations of perfectionist officers. A high level of motivation to achieve challenging targets is also reflected in the quality of duties and reliable service to the society. And this concept of service connotes the terms related to dedication, should, mission, or sacrifices for the common good.

Unfortunately the position of a prison officer does not enjoy prestige in the society and is seen through the prism of prejudices and undeserved opinions. Among all uniformed formations, Prison Service is placed in last place in terms of the prestige of the profession. This is also confirmed in American studies. This is probably due to the fact that the prison service - as a professional social group – belongs to so called *dirty works*, or professions waking widespread reluctance due to the nature of the performed activities (gravediggers, garbage collectors, social workers helping drug addicts and the homeless, or suffering from AIDS, homicide squads of the Police, criminal pathologists, etc.). These professions, although desirable from a societal point of view with regard to ensuring the cleanliness, order and security of citizens, are also marked by the stigma of "the material with which they face at work." The social rejection is also accompanied by the low prestige of such professions due to the reluctance of the people who are accustomed to professional activities which are regarded as "unclean".

The stereotypical thinking of the prison officers is that every day they face the pathology and the fringes of society and consequently they must be subject to their negative influences. Therefore, there is a lot of social concern that people existing in such social environment converge to it and become contaminated with the

harmful properties of prison environment such as alienation, hermetic closure among the group, etc., taking over some of the unwanted features from prisoners such as brutality, manipulation strategies, anaesthesia to injustice and moral relativism. Sometimes you can hear prejudicial opinions, especially of those not related to prison service that the admittance to the service is a negative selection and people who get the job here, do not have special talents and aspirations.

The reasons for the negative public perception of prison personnel include stereotypes arising from the situation of prison personnel taking shape over the years and constitutionally-economic transformation. Before 1990 there was a deficit in personnel, resulting in minimising the requirements for candidates. In the transition period and due to rising unemployment, the Prison Service has become a very attractive place to work, not necessarily compatible with the interests and aptitude of the candidates. These phenomena may have caused the situation in which the ranks of the service were joined by inappropriate people, without competence, but with the right family or peer "connections", only focused on material aspects, whose unprofessional and sometimes unethical behaviour could have affected the general image of the entire formation. Social stereotypes, the uncertainty associated with the changes in the pragmatics, relatively reduced wage conditions in recent years, work in a specific institution of total character, are not without the effect on the mental health of officers and their occupational performance, as well as the sense of meaninglessness of their work, and what is most important - on the level of ambition and motivation to improve themselves, so as to serve the society.

The main idea of the analysis of the collected material is an attempt to confront the stereotype of negative selection for work and the lack of ambition among prison staff. The paper presents the results of the research on the achievement motivation of Prison Service officers, conducted by the author for several years. Some of the research was conducted as independent projects (such as the relation between the achievement motivation and physical fitness, the influence of the achievement motivation on the results of the training or the achievement motivation of prison staff compared to other dispositional groups) and in the case of other projects, the achievement motivation was one of the variables associated with other mental properties (e.g. directness, the stimulation demand, motiva-

tion to work). The hypotheses founded before the research have been partially confirmed - the officers have an average level of the achievement motivation – they do not differ from other uniformed formations and other professional groups. There is a relationship between the achievement motivation and physical fitness as well as certain personality traits. The level of the achievement motivation is also affected by certain demographic and professional variables.

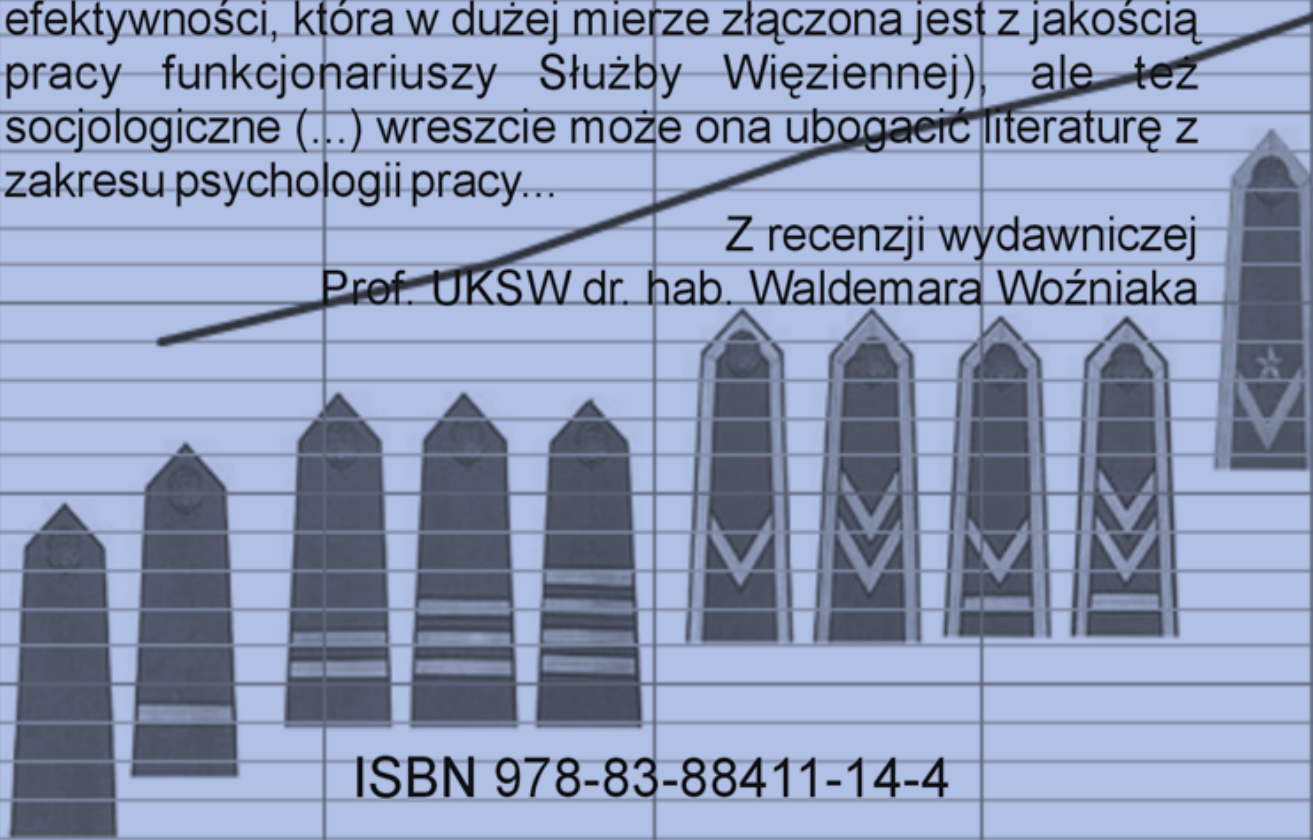
The book put into the hands of readers, consists of three chapters ending with a summary. The first chapter presents the basic concepts related to professional development and the achievement motivation of employees. There are also subsections explaining the terminology associated with work, job, qualifications, prestige, career and motivation. According to the author, these concepts are the starting point for understanding the nature of the achievement motivation of employees in general. In contrast, the second chapter is devoted entirely to the prison staff. It presents the characteristics of the Prison Service and officers, discusses the process of professionalization and demonstrates the specificity of penitentiary staff as a dispositional-uniformed group serving the society. The third chapter is based on the empirical research, with the methodological assumptions of research, the results and implications. The book ends with a summary and an indication of the possibilities to apply the results of the research.

Trzeba już na wstępie powiedzieć, że polska literatura penitencjarna wzbogaca się o bardzo wartościową pracę. Dotyczy ona cech osobowości funkcjonariuszy więziennych stanowiących specyficzną grupę zawodową, która realizuje swoje powołanie w szczególnych warunkach a która jest stosunkowo rzadkim przedmiotem badań naukowych... Jej zawartość jest jakby plonem kilkunastoletnich badań empirycznych nad związkiem motywacji osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej z licznymi zmiennymi...

Z recenzji wydawniczej
Prof UG dr. hab. Mieczysława Cioska

Powyższa praca jednoznacznie zasługuje na to, aby ukazała się w formie książkowej, a to ze względu na walory naukowe, ale również te praktyczne. Praca ma charakter interdyscyplinarny, dotyczy obszaru penitencjarystyki, a odnajdujemy w niej treści o wymowie psychologicznej, pedagogicznej (szeroko pojmowanej resocjalizacji i jej efektywności, która w dużej mierze złączona jest z jakością pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej), ale też socjologiczne (...) wreszcie może ona ubogacić literaturę z zakresu psychologii pracy...

Z recenzji wydawniczej
Prof. UKSW dr. hab. Waldemara Woźniaka



ISBN 978-83-88411-14-4